

Gunn Elin Røen

## **”Vi er så avhengige av å spille på lag liksom”**

En kvalitative intervjustudie av ansattes opplevelser omkring samarbeid i prosjektorganisasjoner/team gjort ved byggentreprenørselskapet Consto Midt-Norge.

Masteroppgave i rådgivingsvitenskap – RAD3902

Veileder: Camilla Fikse

Trondheim, mai 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring





## Sammendrag

Denne masteroppgaven setter fokus på viktige aspekter ved samarbeid i prosjektorganisasjoner (team). Hvor man gjennom seks intervjuer av ansatte i forskjellige byggeprosjekter får et innblikk i deres opplevelser, hva de mener er viktig for at et samarbeid skal fungere og hva som skjer med den enkelte og med prosjektene når et samarbeid fungerer og ikke. I studien har derfor disse problemstillingene vært ledende: *Hvordan opplever ansatte ved Consto samarbeidet i byggeprosjektorganisasjonene? Hva anser de ansatte som viktig for samarbeid i byggeprosjektorganisasjonene? Hva skjer når et samarbeid fungerer og hva skjer dersom det ikke fungerer?*

Etter en fenomenologisk og hermeneutisk analyse av intervjuene med inspirasjon fra Malteruds (2011) metode ”Systematic text condensation” kommer mellommenneskelige relasjoner frem som et særdeles viktig funn da informantene vektlegger både sammensetting av team, trivsel, humor, åpenhet, tillit, kommunikasjon og omsorg. Videre kommer det også frem at prosjektlederen har mye å si i forhold til disse aspektene, fordi det er prosjektlederen som legger listen fortelles det i intervjuene. Andre aspekter som også har kommet frem som viktige er blant annet en felles forståelse og tydelige ansvarsfordelinger i teamet. På bakgrunn av det har jeg delt mine funn inn i fire hovedkategorier: ”*Relasjoner – vi er så avhengig av å spille på lag*”, ”*å kommunisere – snakke med hverandre og spille hverandre gode*”, ”*felles forståelse og erfaringsutveksling – alle må være med*” og ”*prosjektlederne – Han legger jo liksom lista*”

Etter analyseprosessen har jeg videre tatt et utvalg av teorier og perspektiver som jeg mener har vært relevante for disse funnene. Teorier og perspektiver som henholdsvis innebærer relasjonskompetanse og relasjonsledelse, men også teorier og perspektiver rundt team og teamutvikling. Deretter har jeg med utgangspunkt i problemstillingene mine drøftet funnene opp i mot presentert teori.

## **Abstract**

This master thesis focuses on important aspects of collaboration in project organizations (teams). Where through six interviews of employees in different construction projects gets an insight into their experiences, what they think is important for a collaboration and what happens to the individuals and with the projects when a collaboration works and does not work. In the study, these issues have therefore been leading: *How do employees at Consto experience the cooperation in the construction teams? What do the employees consider important for cooperation in the construction teams? What happens when a collaboration works and what happens if it does not work?*

After a phenomenological and hermeneutical analysis of the interviews with inspiration from Malterud's (2011) method "Systematic Text Condensation", interpersonal relationships emerge as an extremely important finding, as informants emphasize both team composition, well-being, humor, openness, trust, communication and care in collaboration. Furthermore, it also appears that the project manager has a lot to say in relation to these aspects, because it is the project manager who adds the guides, as it is said in the interviews. Other aspects that have also emerged as important are among other things a common understanding and clear distributions of responsibilities in the team. Based on that, I have divided my findings into four main categories: "Relationships - we depend on playing on the same team", "Communication – talking to each other and make each other great", "Common understanding and exchange of experience – everyone has to join" and "project managers – he adds the guide.

After the process of analysing, I took a selection of theories and perspectives that I think have been relevant to these findings. Theories and perspectives that imply relations and relations in management, but also theories and perspectives around team and team development. Then, on the basis of my problems, I discussed the findings in relation to the theory presented.

## **Forord**

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende del på masterprogrammet rådgivningsvitenskap ved NTNU i Trondheim. Oppgaven er skrevet i samarbeid med byggselskapet Consto i Midt-Norge og fokuserer på hvordan samarbeid oppleves i forskjellige prosjektorganisasjoner. Et fokusområdet som har vært utrolig spennende å forske på i forhold til min interesse for samspill, ledelse og utvikling.

I og med at jeg nå endelig har kommet i mål vil jeg benytte anledningen til å rette en stor takk til informantene som har stilt opp til intervju og åpenhjertig delt sine opplevelser og erfaringer med meg. Det har vært interessant og kunnskapsrike da de har gitt meg et innblikk i en bransje jeg fra før av ikke hadde et så stort kjennskap til.

Videre vil jeg si tusen takk til min far som har vært til stor hjelp, spesielt i startfasen hvor jeg ikke var sikker på hva jeg skulle skrive om eller hvem jeg skulle skrive for. Idémyldringen sammen med deg har derfor vært utslagsgivende for mitt prosjekt.

En takk skal også rettes til min samboer som i den siste perioden, hvor det har som verst har vist tålmodighet og forståelse, samt vært behjelpelig ved behov. En takk skal også rettes til hunden vår Veni, for gode lufteturer som har klarnet mine tanker.

Til slutt vil jeg også takke min veileder Camilla som har gitt meg uvurderlig hjelp til å holde kursen når jeg har vært på villspor. Du har gitt meg masse god faglig input samt gode og konstruktive tilbakemeldinger som har vært berikende for både oppgaven og meg.

Takk for hyggelige veiledningstimer!

*Gunn Elin Røen*

*Trondheim, mai 2018*

# INNHOUDSLISTE

<b>Sammendrag</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Forord</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Presentasjon av problemstilling</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Bakgrunn for valg av tema</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Begrepsavklaring</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 Oppgavens oppbygging</b> .....	<b>3</b>
<b>2. TEORETISK TILNÆRMING</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Å samarbeide i team</b> .....	<b>5</b>
2.1.1 Hva kjennetegner et team? .....	5
2.1.2 Et ikke-presterende team .....	5
2.1.3 Et høyt presterende team .....	6
2.1.4 Hvordan oppnå et høyt presterende team? .....	6
<b>2.2 Teamledelse</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Relasjon som grunnlag for ledelse .....	9
2.2.2 Relasjonskompetanse .....	10
2.2.3 Å bygge Relasjon .....	11
2.2.4 Tillit og trygghet.....	11
2.2.5 Trivsel og humor .....	12
<b>2.3 Kommunikasjon</b> .....	<b>13</b>
2.3.1 Kommunikasjonsformer .....	13
2.3.2 Tilbakemeldinger .....	14
<b>2.4 Læring og erfaringsutveksling</b> .....	<b>15</b>
<b>3 FORSKNINGSMETODISK TILNÆRMING</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt</b> .....	<b>17</b>
3.1.1 Fenomenologisk hermeneutisk tilnærming .....	18
<b>3.2 Datainnsamling</b> .....	<b>19</b>
3.2.1 Utvalg .....	19
3.2.2 Gjennomføring av intervjuene .....	19
3.2.3 Transkribering .....	21
3.2.4 Analyse av data .....	22
<b>3.3 Studiens kvalitet</b> .....	<b>23</b>
3.3.1 Reliabilitet .....	23
3.3.2 Validitet .....	24
3.3.3 Overførbarhet .....	25
3.3.4 Forskerrollen .....	25
<b>3.4 Etiske betraktninger</b> .....	<b>26</b>
3.4.1 Informert samtykke .....	26
3.4.2 Konfidensialitet .....	26

<b>4. PRESENTASJON AV FUNN .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Relasjoner - <i>Vi er så avhengig av å spille på lag</i>...</b>	<b>29</b>
4.1.1 Sammensetting av teamet.....	29
4.1.2 Når det ikke fungerer – Frustrerende og belastende .....	31
4.1.3 Når det fungerer – trivsel og humor.....	32
4.1.3 Gamle og nye relasjoner.....	33
<b>4.2 Å kommunisere – <i>Snakke med hverandre og spille hverandre gode</i>.....</b>	<b>34</b>
4.2.1 Åpenhet og takhøyde.....	34
4.2.2 Kommunikasjonsplattformer.....	35
<b>4.3 Felles forståelse og erfaringsutveksling – <i>Alle må være med</i>.....</b>	<b>36</b>
4.3.1 Møter, planlegging og ansvarsfordeling.....	36
4.3.2 Å systematisere erfaringsutveksling.....	37
<b>4.4 Prosjektlederne – <i>Han legger jo liksom lista</i>.....</b>	<b>38</b>
4.4.1 Å vise at man bryr seg om teamet og den enkelte.....	39
4.4.2 Å vise tillit og gi frihet.....	40
<b>5. DRØFTING.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 Samarbeid – <i>Man må spille på lag</i>.....</b>	<b>43</b>
5.1.1 Fokus på å sette sammen gode prosjektorganisasjoner .....	43
5.1.2 Å trives i prosjektorganisasjonen .....	45
5.1.3 Å snakke sammen og skape en felles forståelse.....	47
5.1.4 Å være åpen og gi tilbakemeldinger .....	49
5.1.5 Å utveksle erfaringer og lære av hverandre .....	50
<b>5.2 Prosjektlederne ”legger listen”.....</b>	<b>51</b>
5.2.1 Holdninger og ferdigheter hos prosjektlederen .....	51
5.2.3 Oppsummering .....	54
<b>6. AVSLUTNING.....</b>	<b>55</b>
<b>6.1 Oppsummering og implikasjoner av studien .....</b>	<b>55</b>
<b>6.2 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning.....</b>	<b>56</b>
<b>6.3 Avsluttende betraktninger .....</b>	<b>57</b>
<b>7. Litteraturliste .....</b>	<b>59</b>
<b>8. Vedlegg.....</b>	<b>63</b>
<b>8.1 Vedlegg 1: Godkjennelse fra NSD.....</b>	<b>63</b>
<b>8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykke .....</b>	<b>64</b>
<b>8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide.....</b>	<b>66</b>

# 1. INNLEDNING

Mye av dagens forskning på ledelse og teamarbeid legger nå vekt på det relasjonelle aspektet (Rønning, 2014, Spurkeland, 2017). Blant annet argumenterer Spurkeland (2012) for at relasjonskompetanse er det som gjør at vi får kontakt med hverandre og slik kan samhandle, mens Kvalsund og Meyer (2005, s. 7) argumenterer for at ressurser læres, vokser og utvikler seg i relasjoner mellom mennesker, i grupper, i team og organisasjoner. Det kan forstås slik at uten relasjoner vil ikke samarbeid kunne oppstå, og da heller ikke ressurser som formes på bakgrunn av et samarbeid. Som leder av et team vil det derfor være viktig at man forstår viktigheten av den relasjonelle dimensjonen. Gjennom å bevisst legge opp til et miljø som oppfordrer til samarbeid, åpenhet, humor, og resultatorientering i form av mål kan både trivsel, motivasjon og prestasjon hos teammedlemmene øke (Spurkeland, 2012).

Dersom vi ikke klarer å dra nytte av hverandres ulike ferdigheter for å nå felles mål som vi er gjensidig ansvarlig for, da blir det ofte dårlige resultater, konflikter i teamet og redusert trivsel, mener Katzenbach og Smith (1993). I dagens samfunn hvor mye arbeid foregår gjennom samarbeid i team er det kanskje derfor ikke så rart at et dårlig samarbeid er en bekymring for organisasjoner (Dyer, Dyer & Dyer, 2013). I dette masterprosjektet har jeg derfor valgt å fokusere på samarbeid og hva informanter opplever at et godt samarbeid krever.

## 1.1 Presentasjon av problemstilling

For å fordype meg i den overnevnte tematikken har jeg vært så heldig å få forske ved prosjektorganisasjoner (team) i Consto AS Midt-Norge. Et byggentreprenør-selskap som i 2006 først ble etablert i Tromsø, mens i dag er et landsdekkende selskap med 720 ansatte og en årlig omsetning på 0,4 milliarder norske kroner (consto.no, 2017). Jeg ble i den forbindelse nysgjerrig på hvordan prosjektorganisasjonen samarbeidet, hvordan deres organisasjonskultur beskrives og hvilke relasjoner de har til hverandre under et prosjekt. Derfor har jeg tatt utgangspunkt i følgende problemstillinger:

Hovedproblemstilling:

”Hvordan opplever ansatte ved Consto samarbeidet i byggeprosjektorganisasjonene?”



Underproblemstillinger:

1. ”Hva anser de ansatte som viktig for samarbeid i byggeprosjektorganisasjonene?”
2. ”Hva skjer når et samarbeid fungerer og hva skjer dersom det ikke fungerer?”

## **1.2 Bakgrunn for valg av tema**

Helt siden jeg var liten har samarbeid vært en del av min hverdag, da jeg hadde en stor lidenskap for fotball. En sport som gjorde at jeg tidlig ble kjent med hvor viktig det var at man har et felles mål og en felles forståelse for hvordan man skulle nå disse målene. Jeg ble også kjent med hvor viktig det var å vite om sterke og svake sider til mine medspillere, men også hvor viktig det var at vi hadde tillit til hverandre i form av at vi kunne kommunisere åpent om disse sidene til hverandre og videre utvikle oss til et enda bedre lag. I den forbindelse merket jeg også hvor avgjørende både utvelgelse av lagkaptein og trenere kunne være. Gjennom min 15 års lange fotballkarriere har jeg derfor erfart hvor viktig det er at alle i teamet drar i samme retning og spiller på lag. Akkurat som en av mine informanter påpeker ...*Vi er så avhengige av å spille på lag liksom.*

Den økende vektleggingen av det relasjonelle i ledelsesfeltet gjør også at tematikken i studien er svært relevant for rådgivningsfeltet. Nettopp fordi rådgivningsfeltet blant annet er opptatt av samspill mellom enkeltindivider og gruppe hvor formålet som regel er vekst og utvikling (Kvalsund & Fikse, 2015). Tematikken i studien kan sies å være relevant innenfor både voksnes læring og rådgivningsfeltet, da studien kan bidra til økt innsikt i viktige aspekter ved samarbeid, men også læring blant voksne. Studien kan derfor bidra til verdifull kunnskap for rådgivere i form av at man kan lære hva medlemmer av et team opplever som viktig og slik fokusere på det gjennom teamutviklingsprosesser og ledelsesutvikling. Samtidig vil studien bidra til verdifull kunnskap både for informantene og selskapet, men også relevant for andre lignende selskaper.

## **1.3 Begrepsavklaring**

**Samarbeid** vil i oppgaven bety å gjøre noe sammen mot et felles mål, som i denne konteksten innebærer å slutføre byggeprosjekter.

**Prosjektorganisasjon** er den formelle betegnelsen for et team i byggebransjen. I oppgaven vil jeg veksle mellom å anvende prosjektorganisasjon og team, og derfor også veksle mellom å anvende prosjektleder, leder og teamleder.

**Teammedlemmer** vil i oppgaven også benevnes som medarbeidere eller ansatte.

## **1.4 Oppgavens oppbygging**

Oppgaven har seks kapitler bestående av innledning, teori, metode, presentasjon av funn, drøfting og avslutning. I kapitel 1. Innledning, har jeg presentert studiens bakgrunn for valg av tema, samt aktualisert studiens problemstilling til dagens samfunn. I kapitel 2 redegjøres det for teori som er relevant i forhold til funn gjort i studien, mens i kapitel 3 redegjøres det for den metodiske tilnærmingen jeg har anvendt for å finne svar på mine problemstillinger. Videre presenteres funnene i kapitel 4 og i kapitel 5 drøftes funn og teori ut i fra problemstilling, før jeg til slutt avslutter i kapitel 6.



## **2. TEORETISK TILNÆRMING**

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket som belyser funnene jeg har gjort og videre danner grunnlaget for drøftingen. I den forbindelse finnes utallige teorier og perspektiver som er aktuelle og har derfor måttet gjort et utvalg som jeg mener treffer min problemstilling og mine funn på en best mulig måte. Kapitlet er videre delt inn i fire deler som innebærer å samarbeide i team, teamledelse, kommunikasjon samt læring og erfaringsutveksling. I kapitlet om teamledelse ønsker jeg å nevne at det er anvendt en god del teori hentet fra relasjonsfeltet da jeg som nevnt fant relasjoner som et viktig aspekt i min studie, og i den forbindelse har Jan Spurkelands forskning på relasjonsledelse og relasjonskompetanse blitt vektlagt, da han har forsket ut i fra en norsk kontekst.

### **2.1 Å samarbeide i team**

I dagens arbeidsliv utføres de fleste arbeidsoppgaver i team eller i grupper fordi mange av oppgavene har blitt for komplekse til at en person kan utføre dem alene. For byggebransjen gjelder dette spesielt (Argote, 2013). Arbeidsoppgavene krever gjerne et stort spekter av ferdigheter og teknologi som gjør at samarbeid vil være nødvendig (Dyer, Dyer & Dyer, 2013). Og blant annet derfor er et ikke-fungerende samarbeid for organisasjoner og selskaper, som nevnt innledningsvis, en stor bekymring (Dyer et. al., 2013).

#### **2.1.1 Hva kjennetegner et team?**

I følge Glasø, Li og Thompson (2013) mener Bass og Avolio (1994) at det går et klart skille mellom gruppe og team. Mens en gruppe kjennetegnes ved at de ikke nødvendigvis er avhengige av hverandre for å utføre sine oppgaver, kjennetegnes team ofte ved at medlemmene i stor grad *er* avhengige av hverandre og at medlemmene har en følelse av en forpliktelse mot et felles mål. En gruppe vil også ofte rapportere til en leder og har lite direkte kontakt på tvers av gruppen, mens et team i større grad er avhengige av å kunne kommunisere på tvers for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver (Glasø et. al., 2013). I denne oppgaven vil derfor betegnelsen team være mest relevant.

#### **2.1.2 Et ikke-presterende team**

I følge Dyer et al. (2013) finnes mange årsaker til at samarbeid i et team kan oppleves å ikke fungere og derfor heller ikke får utnyttet sitt potensial. Ofte kan slike samarbeidsutfordringer være uklare mål eller en dårlig sammensetting av mennesker med uegnede ferdigheter til oppdraget. Det kan også være at dynamikk i teamet ikke foster samarbeidslust eller

kreativitet og dermed fører til dårlige beslutninger. I tillegg har man ofte ikke kunnskap om hvordan man skal tilnærme seg disse utfordringene for å løse dem og å få samarbeidet til og fungere. At et team ikke evner å prestere, mener Dyer et. al. (2013) derfor ofte har å gjøre med teamets manglende evne til å systematisk engasjere seg i eksempelvis teambuildingsaktiviteter eller evaluering av seg selv, som kan bidra til at teamet blir bedre kjent med hverandres væremåter og arbeidsmåter. I tillegg kan det å evaluere seg selv som team føre til en positiv teamutvikling ved at både teamet og enkeltpersoner forsøker å skape en felles forståelse for hvorfor ting ikke fungerer, og hva som må til for at det skal fungere (Kvalsund & Meyer, 2005). Jeg vil gå mer inn på det i ”hvordan oppnå et høyt presterende team”.

### **2.1.3 Et høyt presterende team**

Et høyt presterende team er team som har ferdigheter, holdninger og kompetanse som bidrar til å nå mål. Disse teamene evner å ta avgjørelser, å kommuniserer sammen og å løse konflikter og problemer på en støttende måte etter hvert som de oppstår. De er også klar over styrkene og svakhetene til hverandre, samt har evnen til å endre seg dersom det er nødvendig (Dyer et. al., 2013). Et høyt presterende team er også i følge Glasø et. al. (2013) et høyt utviklet team, hvor man sammen har utviklet høye standarder og inspirerende visjoner for sine arbeidsoppgaver. Hvor man som team er villig til å utfordre hverandres synspunkter og engasjerer seg i hverandres egenutvikling og arbeid gjennom et felles mål. Teamet evner derfor også å sette teamets interesser foran sine egne. Og for at teamet skal kunne nå nivået høyt presterende er det i følge Dyer. et. al., (2013) derfor visse faktorer som må være til stedet og i følge Glasø et. al. (2013) en utviklingsprosess teamet må i gjennom.

### **2.1.4 Hvordan oppnå et høyt presterende team?**

For å oppnå et høyt presterende team mener Dyer et. al. (2013) etter en årrekke med forskning på teamprestasjoner, at det er særlig fire faktorer som spiller en rolle for hvor godt et team vil kunne samarbeide og prestere. Disse fire faktorene er *kontekst*, *sammensetting av team*, *kompetanse* og *evnen til å endre seg*. Faktoren *kontekst* dreier seg i hovedsak om behovet for samarbeid i team, om hvor kritisk det er at man samarbeider for å utføre arbeidsoppgavene. I tillegg dreier kontekst seg om hvor vidt organisasjonen støtter opp om og oppmuntrer til team-arbeid, da man foruten en slik organisasjonskontekst vil ha vanskelig for teamutvikling (Dyer. et al., 2013)

Faktoren *sammensetting av team* dreier seg om å sette sammen team ut i fra hvilke ferdigheter, kompetanse og erfaringer som behøves til hvilke prosjekter og samtidig definere hvor mange teammedlemmer som behøves for å utføre de ulike prosjektene (Dyer et. al., 2013). I tillegg peker flere på at utvelgelse av teamleder vil være særdeles viktig for samarbeid og måloppnåelse, og bør derfor legge vekt på at teamlederen evner å sette klare mål og styre teamet ut i fra organisasjonens visjon og ønsker (Dyer et. al., 2013; Glasø et. al., 2013; Sivasubramaniam, Murry, Avolio & Jung, 2002).

Videre dreier faktoren *kompetanse* seg i stor grad om teamets evne til å kommunisere med hverandre, løse konflikter og problemer som kan oppstå og evnen til å ta gode beslutninger. Slik kompetanse er ikke utelukkende ferdigheter som tilhører hver enkelt, men ferdigheter som må læres i samhandling med hverandre. En må kunne tilpasse seg og å lære hverandre å kjenne (Dyer et. al., 2013). *Evne til endring* handler derimot om teamets evne til å kunne evaluere sitt arbeid og å eventuelt kunne finne nye løsninger eller endre kurs dersom nødvendig. Det vil derfor ikke være nok å bare kunne identifisere problemer og utfordringer, man må også kunne korrigere de. Klarer man det vil man kunne skape et effektivt team som vil oppnå gode sluttresultater ved sine arbeidsoppgaver og prosjekter (Dyer et. al. 2013).

For at et team skal oppnå et høyt nivå innen disse fire faktorene og bli et høyt presterende team må man, som nevnt, gjennom en utviklingsprosess. I følge Glasø et. al. (2013) kan en utviklingsprosess enkelt forklares slik; i startfasen består et team av en samling enkeltindivider som etter hvert vil utvikle seg til en strukturert gruppe, deretter team og til slutt et høyt utviklet team. I startfasen har man gjerne ikke en felles forståelse for hensikten med arbeidet, samtidig som det kan være mangel på mål og mening. I denne fasen vil man også i følge Kvalsund og Meyer (2005) være avhengige av hverandre. Det vil si at man er opptatt av hva de andre gjør og ønsker ikke å skille seg ut på noen måte. Etter hvert som man blir en mer strukturert gruppe baseres arbeidet seg i større grad på mer bestemte overenskomster og rollespesifikasjoner. Det vil si at hensikten med arbeidet blir tydeligere og målene for hvert enkelt medlem er mer klart. I dette stadiet vil nivået av tillit, felles forståelse, forpliktelse og pågangsmot også øke, og fortsette å øke etter hvert som de oppnår betegnelsen team og et høyt utviklet team (Glasø et. al., 2013). Dessuten vil avhengigheten til hverandre avta, man føler seg trygg nok til å ikke måtte være konform. De vil i følge Kvalsund & Meyer (2005) oppleve en større grad av uavhengighet og videre gjensidighet etter hvert som teamet utvikler seg til å bli høyt presterende. Det kan ut i fra denne beskrivelsen virke som at

teamutvikling er en lineær prosess, men man vil som regel underveis i slike prosesser oppleve både regresjon og fremgang (McClure, 2005).

Som nevnt under avsnittet om et ikke-presterende team påpeker Dyer et. al. (2013) at å systematisere teambuildingsaktiviteter kan være nyttig i forhold til å utvikle seg som et team. Jeg ønsker derfor å gi et lite innblikk i hva som menes med teambuilding, da man ofte kan forbinde det med aktiviteter som elverafting, hinderløyper eller konkurranser. Noe Spurkeland (2017) påpeker at det ikke er. Han mener at teambuilding alltid bør inneholde aktiviteter som gjør at medlemmene føler seg likeverdige, da fysiske og maskuline aktiviteter heller kan føre til teamsplitting og gjøre samarbeidet mer utfordrende. En likeverdig teambuildingsaktivitet kan derfor eksempelvis være å gjennomgå en LIFO-test sammen. En test eller et verktøy som avdekker hvordan kommunikasjon i teamet fungerer og influerer samhandlingsmønstre (Atkins, Katcher & Dahl, 2013; Kvalsund & Meyer, 2005). Ved å introdusere et team for et slikt verktøy kan en ha større sjanse for å bli kjent med hverandres kommunikasjonsmønstre og arbeidsstil, fremfor at man blir kjent med hverandres fysiske styrke og konkurranseinstinkt, som ikke har så mye med teamutvikling å gjøre. Også NTNUs professor Endre Sjøvold argumenterer i artikkelen "*alle*" driver med teambygging, for at teambuilding ikke er ensbetydende med fysiske aktiviteter. Han mener at teambygging er et langsiktig og målrettet arbeid i de omgivelsene teamet skal prestere i og med de oppgavene teamet skal jobbe med, i den hensikt å øke teamets ytelse i forhold til jobbens krav (Myklemyr, 2014).

## 2.2 Teamledelse

Som nevnt er ofte utvelgelse av teamleder en kritisk faktor for at et samarbeid og et team skal kunne fungere og prestere på et høyt nivå (Dyer et. al., 2013; Glasø et. al., 2013; Sivasubramaniam, et. al., 2002). Glasø et. al. (2013) påstår i tillegg at teamlederen faktisk vil være *den* aller viktigste faktoren når det kommer til teamets utvikling, fungering og prestasjon. I den forbindelse ønsker jeg å beskrive hva ledelse innebærer, og finner i den forbindelse utallige teorier og definisjoner. Jeg valgte å bruke Hersey, Blanchard, & Natemeyer (1979, s. 418) sin definisjon av ledelse på bakgrunn av jeg opplever at den er beskrivende og samtidig anvendelig for de aller fleste ledelsestilnærminger:

Ledelse defineres som en prosess hvor man forsøker å påvirke atferden til et individ eller en gruppe mot et mål eller oppnåelse av resultater (min oversettelse).

Ut i fra definisjonen kan det forstås slik at hensikten med ledelse er å nå mål og videre oppnå resultater, samtidig som den ikke sier noe om hvordan man skal lede. Og, det er nettopp det som i følge Thompson (2011) vil være den avgjørende faktoren for teamets effektivitet, hvordan lederen påvirker teamet sitt for å nå målene. I den forbindelse kan man på den ene siden være opptatt av posisjon eller på den andre siden relasjon. Å være posisjonstenkende er i følge Spurkeland (2017) kanskje det enkleste da det i stor grad dreier seg om å utøve makt i forbindelse med sine arbeidsoppgaver, da de fleste er klar over hva deres posisjonen gir av både makt og rettigheter. Relasjonstenkning er derimot mer krevende og psykologisk utfordrende da det tar utgangspunkt i det mellommenneskelige samspillet og de avhengighetene som lederen må ta til betraktning (Spurkeland, 2017). I tillegg understreker Spurkeland (2017) at det må hardt arbeid til for at man skal kunne mestre å utføre ledelse med relasjon i fokus.

I den forbindelse mener både Alvesson (2002) og Schein (2010) at det vil det være viktig at en leder er klar over sin innflytelse og sin påvirkningskraft. For som leder vil man om man ønsker eller ikke, påvirke mer enn andre og må derfor også forstå hvilket ansvar det innebærer. Man vil til en viss grad påvirke andre menneskers trivsel, utvikling og også karriere uansett om man er posisjonstenkende eller relasjonstenkende. Det vil si at uansett om man som leder er bevisst sin makt eller ei vil det prege teamet (Alvesson, 2002; Schein, 2010).

### **2.2.1 Relasjon som grunnlag for ledelse**

Som definisjonen til Hersey, Blanchard, og Natemeyer (1979) sier, handler ledelse om å påvirke andre til å utføre oppgaver i henhold til en målsetting. Relasjonsledelse handler også om det, men i sentrum av denne lederstilen står relasjonen mellom leder og medarbeidere (Rønning, 2014; Spurkeland, 2017). Det vil si at ved relasjonsledelse ønsker man som leder å påvirke gjennom ivaretagelse av sine medarbeidere og genuint bry seg om deres utvikling og trivsel i et sosialt fellesskap. Det kan forstås slik at relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et fellesskap der rollen blir integrert i et større samspill (Spurkeland, 2017, s. 44.) Som relasjonsleder ønsker man å gjøre andre gode gjennom å vise interesse, omtanke, forståelse og oppmerksomhet. Slik kan man som leder også oppnå at medarbeidere ønsker å gjengjelde atferden, mener Spurkeland (2017). Man kan slik forstå at relasjonsledelse innebærer gjensidighet og tillit mellom leder og medarbeidere. Videre mener Spurkeland (2012) at å anvende slike relasjonsegenskaper kan bidra til et omsorgsfullt



arbeidsmiljø, som igjen kan bidra til at medarbeidere blir mer effektive og ytende. Han mener at både lagfølelse og lojalitet er naturlige resultater ved slike arbeidsmiljøer og kan slik forstå relasjonsledelse som en altruistisk form for ledelse fremfor egoistisk.

Denne typen måte å lede på har sitt opphav fra det etiske humanistiske menneskesynet som har troen på mennesket og anerkjenner dets erfaringer, verdier og valg (Johannessen, Kokkersvold & Vedeler, 2010; Spurkeland, 2017). En av grunnleggerne for dette menneskesynet, Carl Rogers, mener i tillegg at mennesket har medfødte ferdigheter og en evne til å kunne realisere seg selv (Rogers, 2005). Dette har man i relasjonsledelse anvendt videre ved at man ønsker å få mer innflytelse gjennom mindre kontroll. Altså, som leder har man troen på at sine medarbeidere vil løse sine oppgaver på en god og selvstendig måte uten å måtte detaljstyre sine ansatte. For å kunne gi en slik frihet løftes igjen viktigheten av investeringen i relasjonen til de man skal lede, som også Rogers legger vekt på i sin humanistiske-eksistensialistiske personsentrerte terapi (Ivey, D'andrea & Ivey, 2012). Dersom man kjenner sine medarbeidere godt nok og viser tydelig at man stoler på deres dømmekraft kan man derfor åpne for stor grad av selvledelse (Rogers, 2005). Slik vil medarbeidere kunne vite man hva som forventes og derfor vil også unnasluntring minimeres, da det vil oppleves mer som et brudd på de relasjonelle verdiene enn illojalitet til selskapet (Spurkeland, 2017 s. 28). Relasjonen kan derfor forstås som grunnlaget for tillit, lojalitet og selvstendighet i teamet.

### **2.2.2 Relasjonskompetanse**

Som leder av team og i denne oppgaven prosjektleder er det visse kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er viktig for å kunne influere og påvirke medarbeidere mot et ønsket resultat. Først og fremst er det fordelaktig om lederen evner å tydelig formidle teamets delmål og hovedmål, men også hvordan man skal jobbe mot disse målene da det kan øke effektiviteten og gjøre rommet for misforståelser mindre (Spurkeland, 2012). Som relasjonstenkende leder er det for det andre viktig at man klarer å motivere og inspirere teamet til å nå disse målene. Det kan man eksempelvis gjøre gjennom å utvise nysgjerrighet, forståelse og positiv oppmuntring (Spurkeland, 2012). Som leder kan man i den forbindelse forsøke å stille spørsmål til sine teammedlemmer som inviterer til refleksjon og bidrar til at de selv kommer frem til svarene og videre øker selvstendigheten og troen på seg selv. En fremgangsmåte som

er mye anvendt gjennom blant annet coaching og personsentrert terapi (Flaherety, 2010; Ivey et. al., 2012 ).

For det tredje dreier relasjonskompetanse seg om å få teammedlemmene til å føle seg både verdsatt og viktig for å kunne gjennomføre prosjektene (Spurkeland, 2017). Noe man kan oppnå gjennom for eksempel å være lyttende og støttende, samt vise at du ser hver enkelt i teamet og ikke bare teamet som en enhet. Kort oppsummert dreier det seg om en generell nysgjerrighet på mennesket, et aktivt engasjement i andre og holdninger som viser at man genuint bryr seg. Slik kan man også oppnå å raskere etablere et tillitsfullt forhold som er viktig for et samarbeid.

### **2.2.3 Å bygge Relasjon**

Å bygge relasjoner mener Spurkeland (2012) muligens er en av de viktigste kompetansene en enkeltindivid kan ha i dagens arbeidsliv. Dette mener han på bakgrunn av at de fleste av oss i dag vil skifte jobb 10-15 ganger i løpet av den tiden vi skal være i arbeid. Han argumenterer også for at det er en viktig kompetanse fordi man oftere går ut og inn av både prosjekter og korte engasjementer og vil derfor ikke ha tid til å la relasjonene bygges over år. En må aktivt gå inn for å bygge relasjoner, det kommer ikke av seg selv. Det krever derfor at man har bevissthet rundt betydningen av å etablere, utvikle og vedlikeholde relasjoner som vil være viktige for en (Rønning, 2013). Det krever kunnskaper om det relasjonelle og det menneskelig, men også holdninger og ferdigheter. Holdninger og ferdigheter som nevnt vektlegges mer og mer i forbindelse med ledelse (Rønning, 2013).

### **2.2.4 Tillit og trygghet**

Tillit kan for mange være vanskelig å definere fordi det er en følelse som utvikles gjennom personlige erfaringer og bygges opp ved gjentatte tillitsvekkende handlinger. Den vil være vanskelig å definere fordi den er av emosjonell art og kan derfor ikke gis presise beskrivelser eller mål. Fordi en aldri kan være sikker på om ens egen erfaring og registrering er lik alle andres, kan tillit for mange oppleves noe diffust (Spurkeland, 2012, s. 35) Likevel har vi alle et slags bilde på hva tillit er.

Tillit kan gjerne benevnes som et slags anker i de fleste relasjoner, og i følge Spurkeland (2012) og Ivey et. al. (2012) vil den være avgjørende for innflytelse og eventuell påvirkning. Også Glasø et. al. (2013) og Kvalsund og Meyer (2005) legger vekt på tillit, særlig i forbindelse med å skape et høyt utviklet team, nettopp fordi det sier noe om hvor vidt

teammedlemmene kan stole på hverandre. Først når en gjensidig tillit er etablert kan funksjonelle relasjoner mellom leder og teammedlemmer oppstå. For å etablere tillit hos sine medarbeidere er det derfor viktig at en leder, men også medarbeidere er åpne mot hverandre. Som innebærer å dele viktig informasjon som kan omhandle både produkter, tabber, belastning, økonomi, men også hvordan man har det (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Forutsigbare handlingsmønstre og reaksjoner vil også være å fortrekke da det fører til en trygghetsfølelse hos medarbeiderne og lederen (Spurkeland, 2012).

Videre påpeker Spurkeland (2012) hvor viktig det er at lederens atferd oppleves positiv og gir medarbeiderne gode erfaringer som kan vekke positiv tankegang og ekstra energi ved utførelse av arbeidsoppgaver. Dessuten vil holdninger som god moral og ærlighet være avgjørende for å vinne noens tillit (Spurkeland, 2012). Det vil si at dersom man utviser en form for integritet og lojalitet gjennom samsvarende handlinger og tale vil tillit kunne øke. Samtidig vil også kompetanse i form av både faglig kompetanse og mellommenneskelig kunnskap så frø til tillit (Kvalsund & Meyer, 2005). Det kan derfor forstås slik at å vinne medarbeidernes tillit vil være avgjørende i forbindelse med teamets trygghet, motivasjon og produktivitet. I tillegg argumenterer Kvalsund og Meyer (2005) for at konfrontasjon kan være et uttrykk for tillit, da det kan være et tegn på at man stoler på den andre personen. Men, man bør være oppmerksom på at en også kan risikere å ødelegge tillitten. Likevel mener de at den risikoen er verdt å ta, da en kan oppnå et enda dypere tillitsforhold. Slik kan man forstå evnen til å bygge tillit som en særdeles viktig relasjonskompetanse.

### **2.2.5 Trivsel og humor**

I følge Spurkeland (2017) vil gjerne grupper og mennesker som trives i hverandres selskap yte mer enn det antallet tilsier og resultatene vil mer eller mindre komme av seg selv. Derfor mener Spurkeland (2012) det er viktig at de som skal jobbe sammen om en oppgave eller et prosjekt liker å jobbe sammen. Her kan det være snakk om kjemi mellom personer, men også et spørsmål om samarbeidstrening dersom kjemi ikke oppstår. I følge Spurkeland (2017) er det mulig å lære seg å sette pris på og respektere hverandres kvaliteter, verdier og holdninger så lenge man er innforstått med at det vil tjene felleskapet og prosjektet. Likevel mener Spurkeland (2012) at å ha det gøy sammen når man jobber kan være avgjørende for prosjektet. En slik påstand kan underbygges av Fredricsons (2001) studie på positive følelser innen positiv psykologi. I studien fant han at positive følelser kan utvide menneskers

øyeblikkelige tankemønstre, som videre vil være utviklende for den enkeltes fysiske, intellektuelle, sosiale og psykologiske ferdigheter og resurser.

For å ha det gøy sammen er den relasjonelle ferdigheten og holdningen humor verdt å nevne. Å anvende humor på arbeidsplassen er i følge Spurkland (2012, s. 281) viktig fordi det knyttes til menneskers optimisme, mentale helse, sosial kapasitet, trivsel og jobbsuksess. Også Duncan, Smeltzer og Leap (1990) argumenterer for dette, men også at humor påvirker de psykologiske funksjonene som det å takle hverdagen. Bruk av humor kan videre bidra til at man øker sin involvering og fremmer sosial stabilitet hos mennesket (Duncan, Smeltzer & Leap, 1990).

## **2.3 Kommunikasjon**

Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 290) definerer kommunikasjon som ”overføring eller utveksling av informasjon gjennom felles symbolsystem budskapet” og kan forstås slik at kommunikasjon er ”prosessen der en person, gruppe, eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet”. Gjennom denne definisjonen og beskrivelsen legges det altså vekt på både å informere og å overføre mening gjennom kommunikasjonen. I den forbindelse vil det være verdt å merke seg at informasjonsdeling og meningsinnhold ikke nødvendigvis er sammenfallende, dette med tanke på at mennesker ser verden på ulike måter og derfor kan skape ulik mening rundt samme informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### **2.3.1 Kommunikasjonsformer**

Kommunikasjon kan oppstå i flere former som blant annet muntlig utveksling ansikt til ansikt, telefonsamtaler, videokonferanser eller nonverbal utveksling som e-post, tekstmeldinger eller brev. I dag øker den elektroniske og nonverbale formen og dominerer kommunikasjonen i arbeidslivet og ellers. Bakgrunnen for det mener Kaufmann og Kaufmann (2009) bunner i at det er en særdeles effektiv og lettvinnt måte å kommunisere på. Det gjør hverdagen lettere fordi informasjon kan deles til flere på en gang, det utgjør mindre kostnader da en slipper å reise, sende brev, invitere til møter eller liknende for å dele informasjonen. Og i tillegg kan mottakeren lese e-posten når det passer han eller henne. Selv om det oppleves

som effektivt å kommunisere elektronisk påpeker Kaufmann og Kaufmann (2009) at det kan by på utfordringer som blant annet *informasjonsoverbelastning* og *misforståelser*.

*Informasjonsoverbelastning* innebærer mottakerens kapasitet til å motta informasjon. Dersom kapasiteten overskrider kan det føre til økt stressnivå hos mange. En viktig evne i den forbindelse vil være å kunne skille mellom hvilke mailer som har vesentlige budskap og ikke, da vi som mennesker har en begrenset evne til å motta, bearbeide og lagre informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009). *Misforståelser* ved bruk av elektroniske kommunikasjonsverktøy derimot, oppstår ofte fordi det mangler formidling av følelsesmessige holdninger og meninger. Det vil gjøre det vanskeligere for oss mennesker å skape en felles forståelse og et felles meningsinnhold når vi ikke kan lese det nonverbale språket som oppstår gjennom kommunikasjon ansikt til ansikt (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Verbal kommunikasjon som foregår ansikt til ansikt kan man gjerne kalle for en dialog og gjennom den er det ikke bare større sjans for at man oppnår en felles forståelse, men det også større sjans for å bygge relasjoner (Kvalsund & Meyer, 2005). Gjennom en dialog dreier det seg om å snakke sammen, men også om å lytte til hverandre og kan derfor også oppleves som brobyggende. I følge Spurkeland (2017) dreier ikke dialog seg om å diskutere eller debattere, hvor en av partene må tape, men en vinn-vinn-samtale hvor man opplever at man er likeverdige og at et samarbeidsfelleskap vokser. Det vil forutsette at man som medarbeider er bevisst akkurat det, og som teamleder bevisst sin makt gjennom å dempe eller dele makten med sine medarbeidere. Slik kan som nevnt en leder oppnå større innflytelse over sine medarbeidere (Rogers, 1995).

### **2.3.2 Tilbakemeldinger**

Helt siden vi var små har det å få og gi tilbakemeldinger vært et sterkt behov mener Spurkeland (2012), et behov som vi også har tatt med oss inn i det voksne liv. Alle har vi et behov for å vite hvordan vi gjør det på jobb, men også ellers i livet. Buron og McDonald-Mann (1999) påpeker i den forbindelse viktigheten av en tilbakemeldingskultur på arbeidsplassen, da det kan være førende for utvikling og prestasjon for den enkelte, men også for teamet. Da tilbakemeldinger gir de muligheten til å jobbe med sine styrker og svakheter. Forutsatt at tilbakemeldingene ikke er nedbrytende, men blir gitt på en ordentlig og konstruktiv måte mener både Spurkeland (2012) og Kegan og Lahey (2001). En

tilbakemelding skal ha en hensikt om å hjelpe og aldri straffe eller irettesette noen. En tilbakemelding må være beskrivende slik at mottakeren klarer å forholde seg til det som blir sagt og faktisk gjøre noe med den dersom tilbakemeldingen er av korrigerende art (Kegan & Lahey, 2001; Spurkeland, 2012). I tillegg mener Spurkeland (2017) at en tilbakemelding bør komme på bakgrunn av en atferd, prestasjon eller handling og ikke på bakgrunn av personlighetstrekk. Og skal du først gi en negativ tilbakemelding bør du ha en god relasjon til personen eller gruppen, hvis ikke er det større sjans for at du blir avvist og personen eller gruppen går i forsvarsposisjon.

Tilbakemeldinger kan i følge Spurkeland (2012) deles inn i tre varianter. Disse er 1. *positive tilbakemeldinger* i form av ros og anerkjennelse 2. *Negative tilbakemeldinger* i form av konstruktiv kritikk og 3. *ingen tilbakemeldinger (neglisjering)* i form av psykisk nedbryting, som kan være at man ikke hilser, overser den andre, inviterer alle uten en eller lignende. Videre deler Kegan og Lahey (2001) tilbakemeldinger inn i konstruktive og destruktive, hvor konstruktive tilbakemeldinger er konkrete og støttende og destruktive tilbakemeldinger truende og pessimistiske som kan gjøre at man føler seg angrepet.

Dersom en tilbakemelding skal gi effekt må tilbakemelding som nevnt være forståelig for den andre part, men den andre part må også være mottakelig for tilbakemeldingen (Kegan & Lahey, 2001). Og det er nettopp her nøkkelen for en tilbakemeldingskultur ligger. I Norge lærer vi raskt å avvise ros og gå i forsvar ved ris (Spurkeland, 2017). Dersom vi ikke viser interesse for tilbakemeldingene vi får vil det også bli gitt mindre tilbakemeldinger fordi det blir ubehagelig og det kan føles som at den andre part ikke bryr seg om det du sier. Slik kan det forstås at mottakeren av en tilbakemelding er like viktig som senderen. Gjennom gode tilbakemeldinger og gode mottak kan man videre åpne for større forståelse for hvorfor oppgaver har blitt løst som de har, hvorfor enkelte reagere som de gjør og hvorfor man oppfører seg som man gjør. Slik vil det også kunne åpne for større selvinnsikt, mener Buron og McDonald-Mann (1999).

## **2.4 Læring og erfaringsutveksling**

Å lære definerer Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 186) som *tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring*. I dagens arbeidsliv hvor økt effektivitet, konkurranse og omstillinger er mer påtrengende enn noen

gang vil derfor kontinuerlig læring være viktig for å holde seg oppdatert og gjøre seg aktuell og konkurransedyktig på markedet. Et dekkende begrep for det er *livslang læring*, som betyr at yrkesopplæring ikke skjer bare en gang, men gjennom hele yrkeskarrieren (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

En rask og effektiv måte å lære på mener Kaufmann og Kaufmann (2009) er å observere andre gjennomføre det man selv etter hvert skal gjøre på egen hånd. Observasjonslæring er en type læring som kan innebære at en erfaren kollega eller teamleder mentorerer en mindre erfaren medarbeider. Man observerer, reflekterer og kanskje utprøver og oppnår slik konkrete erfaringer sammen. Å skape seg erfaringer og oppnå læring vil derfor i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) hele tiden være en slags syklisk prosess. Og størst effekt har observasjonslæring når den som veileder evner å gi personlig oppmuntring og kontakt i tillegg til teknisk og praktisk opplæring, samt å la den lærende få prøve selv. Og i en slik opplæringsammenheng påpeker Flaherty (2010) at den reflekterende spørsmålstypen som har blitt nevnt tidligere i forbindelse med å skape selvstendige medarbeidere er viktig, da faren ved observasjonslæring kan være at det ikke gir rom for refleksjon og egen utprøving.

Argote (2013) mener at å utveksle erfaringer også er en viktig form for læring, da man lærer av andres erfaringer. Dette kan for eksempel gjøres ved at man overfører erfaringer gjort ved et prosjekt til annet, ved en bedrift til en annen eller av en leder til en annen. Slike erfaringer kan innebære rutiner, verktøy, produkter, feilslåtte handlinger og liknende. Og det er kanskje erfaringer fra feilslåtte hendelser som utgjør størst læring og gir den viktigste informasjonen med tanke på kostnader og sikkerhet, mener Argote (2013). Det kan derfor forstås slik at erfaringsutveksling kan bidra til at arbeidsoppgaver effektiviseres, bevares, og utvikles både internt og eksternt. I tillegg kan erfaringsutveksling være relasjonsbyggende da det foregår mellom personer og krever en form for samhandling (Argote, 2013).

### **3 FORSKNINGSMETODISK TILNÆRMING**

I dette kapitlet har jeg redegjort for de forskningsmetodiske valgene jeg har tatt i prosjektet. I det første delkapittelet 3.1 gir jeg et innblikk i kvalitativ forskningsmetode og den vitenskapsteoretisk tilnærmingen jeg har anvendt. Deretter har jeg i delkapittel 3.2 redegjort for hvordan jeg har samlet data ved å vise til utvalg, gjennomføring av intervju, transkribering og analyse. I delkapittel 3.3 diskuterer jeg videre kvaliteten av forskningen gjennom begreper som reliabilitet, validitet, overførbarhet og samtidig min forståelse og mine utfordringer i rollen som forsker. Til slutt i delkapittel 3.4 har jeg tatt opp etiske betraktninger som informert samtykke og konfidensialitet.

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt**

Selve begrepet metode kan defineres som *å følge en bestemt vei mot et målet*, og kommer opprinnelig fra det greske ordet *metohodos* (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016). Valg av forskningsmetode vil derfor komme an på hva som er målet for det man ønsker å forske på og herunder vil problemstillingen en ønsker å undersøke være ledende (Silverman, 2011). I mitt forskningsprosjekt har jeg forsket på samarbeid i flere byggeprosjektorganisasjoner (team) hvor det var sentralt for meg å undersøke hvordan menneskene i disse prosjektorganisasjonene beskrev og tolket sin opplevelse av samarbeid. Samtidig var jeg opptatt av å finne ut hva de betraktet som viktig for at et samarbeid i det hele tatt skulle fungere. På bakgrunn av at jeg var opptatt av disse menneskenes subjektive mening og opplevelser rundt fenomenet samarbeid var det naturlig for meg å anvende kvalitativ forskningsmetode fremfor kvantitativ metode i mitt forskningsprosjekt (Ryen, 2002). Ved å anvende kvalitativ metode fikk jeg gått dypere inn i fenomenet og slik få en større forutsetning for å finne meningsinnholdet i de menneskelige tankene, følelsene og handlingene (NEM, 2010). Dersom jeg hadde valgt å anvende kvantitativ forskningsmetode i stedet ville jeg heller primært hatt fokus på områder og spørsmål som har vært mer egnet til å nytte ved empiriske undersøkelsesmetoder, som for eksempel spørreundersøkelser. Da ville jeg også hatt større fokus på det observerbare og det tilgjengelige (Laverty, 2003). I forhold til min problemstilling ville et slikt fokus sannsynligvis bidratt til at jeg ikke hadde fått den dype og subjektive erfaringen rundt samarbeid som jeg var på utkikk etter. Men på en annen side kunne slike statistiske analyser gitt meg et datamateriale som var mer representativt for allmennheten, da jeg kunne hatt relativt mange flere deltakere i prosjektet (Ringdal, 2013).



### 3.1.1 Fenomenologisk hermeneutisk tilnærming

Siden jeg i møte med mine informanter har vært opptatt av deres subjektive opplevelser av samarbeid og deres meninger om hva som er viktig, vil jeg i dette avsnittet presentere to kvalitative tilnærminger (fenomenologi og hermeneutikk) hvor nettopp de subjektive opplevelsene og beskrivelsene står sentralt.

Fenomenologisk tilnærming er i følge Kvalsund (2005) en metode og en teknikk for å kunne observere og møte fenomener slik de fremstår for oss. Det vil si at man som forsker forsøker å la fenomenet en ønsker å forske på fremtre for bevisstheten til informanten ved å hjelpe informanten til se og føle på det gjennom eksempelvis spørsmål. Hva er det man erfarer, hva er det man blir oppmerksom på, hvilke følelser åpenbarer seg? Denne forskningstilnærmingen ble utviklet med utgangspunkt i Edmund Husserls (1859-1938) arbeid, da han i følg Lavery (2003) mente at det ikke var mulig å forske på mennesker gjennom den naturalistiske tilnærming som var dominerende på Husserls tid (Dowling, 2004). Han mente at man må trenge dypere inn i virkeligheten for å virkelig forstå menneskets livsverden. Det er ikke tilstrekkelig nok å behandle virkeligheten som ”noe der ute” eller noe som er helt separat fra individene. Fenomenologien tar derfor utgangspunkt i den subjektive opplevelsen til mennesket, og forsøker finne en dypere mening ved levde erfaringer og oppfatninger (Thagaard, 2013). På den måten startet Husserl en bevegelse bort fra den kartesiske dualismens virkelighet om at det ”er noe der ute” (Jones, 1975). Videre vil det innen den fenomenologiske tilnærming være viktig å nevne prosessen Husserl kalte *fenomenologisk reduksjon*, eller *bracketing*. Dette aspektet innebærer at man som forsker skal kunne hente informasjon av individenes opplevelsesverden uten å selv påvirke med tanker, følelser, antagelser, fordommer og meninger. Husserl mente at det var først når man klarte å suspendere egne tanker man kunne se ting slik de egentlig var (Lavery, 2003).

Den tyske filosofen Martin Heidegger (1889-1976) var også opptatt av at menneskets livsverden og livserfaringer må sees slik det er levd. Men, i motsetning til Husserl mente Heidegger at det ikke vil være mulig å suspendere sin forforståelse i møte med en annen eller noe annet (Lavery, 2013). Han argumenterte derfor for en mer fortolkende tilnærming til fenomenene og kalte det for hermeneutikk. Tanken bak filosofien er at man aldri vil kunne møte verden forutsetningsløst. For å forstå og tolke verden i rundt oss er vi avhengig av visse forutsetninger som fordommer og forforståelse mente han (Lavery, 2003). Samtidig legges det i hermeneutikken vekt på at det ikke finnes bare en sannhet, men at fenomener kan tolkes

på flere nivåer (Thagaard, 2013, s. 41) Slik kan man kanskje si at Heidegger var mer opptatt av opplevelsene og tolkningene av erfaringer, mens Husserl var mer opptatt av beskrivelsene av fenomenene. På bakgrunn av det overnevnte har jeg valgt å anvende en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming i mitt prosjekt. Jeg har forsøkt å lagt mine meninger og tolkninger til side i møte med informantene, samtidig som jeg har vært bevisst at jeg ikke vil kunne suspendere alt. Jeg har forsøkt å la informantenes meninger og synspunkter avgjøre hvilke spørsmål som var verdt å søke svar på og deretter funnet aktuelle teorier. Slik kan man også forstå studien som både fenomenologisk og hermeneutisk, men også induktiv.

## **3.2 Datainnsamling**

For å samle data har jeg gjennomført seks intervjuer av ansatte ved Consto AS Midt-Norge. I dette avsnittet vil jeg derfor presentere hvordan jeg har tatt utvalg av deltakere, hvordan jeg har gjennomført intervjuene og videre transkribert og analysert datamaterialet fra intervjuene.

### **3.2.1 Utvalg**

Ettersom jeg ønsket å få innsikt i hvordan prosjektorganisasjoner i Consto Midt-Norge samarbeidet og opplever samarbeid, kontaktet jeg i første omgang sjefen for denne avdelingen. Vi avtalte et møte og ble gjennom dette møtet enige om hvilke byggeprosjekter som kunne være interessante og aktuelle for mitt forskningsprosjekt. Etter møtet fikk jeg tilsendt kontaktinformasjon til de prosjektlederene som jobbet i de aktuelle prosjektorganisasjonene. Jeg kontaktet disse via mail og de ville gjerne stille som informanter. Videre sendte disse prosjektlederne meg ytterligere kontaktinformasjon til de andre som jobbet ved disse prosjektorganisasjonene. Slik endte jeg opp med syv potensielle informanter.

Ved at de første informantene ble hentet ut på bakgrunn av sin jobb og tilknytting til byggeprosjektene, kan man si at utvalget av disse deltakere var strategisk (Thagaard, 2013). Videre anvendte jeg i større grad snøballmetoden (tilgjengelighetsutvalg). Det vil si at jeg gjennom hele utvalgsperioden har fått kontaktinformasjon til potensielle informanter av andre (Thagaard, 2013).

### **3.2.2 Gjennomføring av intervjuene**

For å få tak i informantenes subjektive fortolkninger og beskrivelser rundt fenomenet samarbeid har jeg videre valgt å anvende intervju som datainnsamlingsmetode. En metode

som har som formål å kunne innhente fyldig og omfattende informasjon om menneskets synspunkter og erfaringer rundt det temaet jeg som forsker adresserer (Thagaard, 2013).

Før jeg satte i gang med intervjuene var det meningen at jeg skulle gjennomføre et pilotintervju for å teste intervjuguiden (Veldlegg 3). Jeg fikk dessverre ikke gjennomført et fullstendig pilotintervju da den første informanten ønsket å møte meg tidligere enn jeg hadde ansett. Likevel har jeg hatt en god del uformelle samtaler med en person fra samme firma, men ved en annen avdeling. Disse samtalene har hjulpet meg å forstå hvilke spørsmål som kunne være aktuelle og i det hele tatt gitt meg innsikt i byggebransjen, da dette er et fagfelt jeg har hatt liten erfaring med fra før av. Jeg gikk derfor inn i første intervju med en litt blandet følelse av å være forberedt, men samtidig ikke.

Ved gjennomføring av de seks forskningsintervjuene jeg hadde, utførte jeg semistrukturerte intervjuer med lydopptak. Det vil si at intervjuet var verken en låst spørreskjemasamtale eller en helt åpen samtale, men en slags mellomting (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg valgte å anvende en semistrukturert intervjuguide gjennom intervjuene fordi jeg ønsket at samtalen skulle oppleves naturlig og å skape rom for refleksjon. Likevel ønsket jeg å ha en guide tilgjengelig som et hjelpemiddel dersom vi havnet utenfor tematikken og for å få dekket alle områdene jeg var interessert i eller om jeg sto fast. Denne måten å avholde et intervju på er også i tråd med den fenomenologiske hermeneutiske tilnærmingen da man som forsker søker å fange informantens subjektive opplevelser ved å strukturere intervjuet på en måte som kan minne om en dagligdags samtale, hvor man følger de sporene som er mest interessante (Kvale & Brinkmann, 2015).

Selve intervjuene ble gjennomført ved informantenes arbeidsplass. Det kunne være ved avdelingen eller på lånte kontorer og brakkerigger ved byggeplassen. Dette syntes jeg fungerte bra for begge parter, da det kjentes naturlig å snakke om temaet på disse plassene. Etter at jeg hadde gjennomført 4-5 intervjuer ble jeg imidlertid oppmerksom på at jeg ble mer utålmodig i intervjusituasjonen. Jeg var ikke like flink til å kjøre en god oppvarming hvor informanten kunne fortelle om seg selv og sin jobb, jeg stilte ikke like mange oppfølgingsspørsmål som tidligere og jeg kjente at jeg begynte å stille mer ledene spørsmål. Grunnen til dette tror jeg kan være at jeg fikk veldig like svar på spørsmålene mine ved alle intervjuene, jeg begynte å forvente at også de neste skulle svare det samme. Derfor endte jeg opp med å tro at jeg forsto hva de mente med svarene sine i stedet for å be de utdype. Jeg

valgte derfor å ikke gjennomføre det siste og syvende intervjuet, da jeg var redd jeg skulle lede informanten til de svarene jeg ønsket. Noe jeg kanskje kunne ha gjort noe med i og med at jeg var klar over det, men jeg hadde også fått mer enn nok datamaterialet å jobbe med på dette tidspunktet.

I tillegg synes jeg til tider det kunne være vanskelig å få noen av informantene til å prate fritt. Svarene jeg fikk kunne til tider være relativt stikkordsbasert som gjorde at jeg synes det var vanskelig å stille for mange oppfølgingsspørsmål da jeg fikk inntrykk av at informanten ønsket å være kort og konsis. Dette kan selvfølgelig bare være noe jeg kjente på, det kan være at jeg ikke var flink nok til å skape trygghet eller fortelle informantene at de måtte ta den tiden de trengte for å reflektere rundt spørsmålene. Kanskje kan det også komme av at man i byggebransjen kommuniserer på denne måten for å holde effektiviteten oppe, og derfor ville ikke det å utbrodere lange og reflekterende svar falle de like naturlig som eksempelvis en terapeut. Samtidig er folk forskjellige i måten å kommunisere på, og det vil derfor være naturlig for noen å snakke mye, mens for andre ikke. Det kan derfor forstås slik at det kan være mange grunner til at noen av intervjuene ble kortere enn ønsket, men likevel føler jeg at jeg fikk et stort og interessant datamaterialet å jobbe videre med.

### **3.2.3 Transkribering**

Å transkribere betyr å skifte fra en form til en annen (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205). Ved å transkribere lydopptakene fra muntlig til skriftlig form vil det gjøre datamaterialet mer oversiktlig og egnet til å kunne analyseres. Likevel, understreker Kvale og Brinkmann (2015) viktigheten av at man som forsker er oppmerksom på at transkriberinger ikke nødvendigvis vil være dekkende for den muntlige samtalen. Det kan sees i sammenheng med at selve intervjuet er et sosialt samspill der stemmeleie og kroppsspråk vil fremtre umiddelbart for deltakerne i samtalen, mens når man leser transkriberinger i etterkant vil ikke slike fenomener komme like tydelig frem, og man kan derfor feiltolke. Problemstillingen mellom talespråk og skriftspråk vil derfor alltid være en utfordring ved transkribering og videre analysen. Det finnes imidlertid én regel mener Kvale og Brinkmann (2015), ”skriv uttrykkelig i rapporten hvordan transkriberingen er utført” (s. 207).

I mitt prosjekt transkriberte jeg alle intervjuene fortløpende etter gjennomføring og jeg valgte i tillegg å transkribere intervjuene med den dialekten som ble anvendt. Dette gjorde jeg både for at transkribering skulle gå raskere, men også for at intervjuene som ble holdt skulle

komme lettere til minnet mitt ved analysen. Ved å bruke dialekten til både meg og informanten i transkriberingen ble intervjusituasjonen ved senere anledninger mer tilgjengelig for meg, og ved å transkribere fortløpende kunne jeg også notere ned viktig kroppsspråk og andre gester som skjedde underveis i intervjuene i parenteser. Valget med å transkribere på dialekt gjorde på en annen side at jeg ikke kunne klippe og lime utsagn i analysen, de måtte skrives på nytt og jeg brukte derfor lengre tid enn planlagt på akkurat dette. Likevel angrer jeg ikke på at jeg gjorde det på denne måten, da jeg tenker at jeg klarte å beholde ansikt til ansikt-interaksjonen mer tilgjengelig og ikke la den fastlagte og skriftlige formen ta overhånd som Kvale og Brinkmann (2015) snakker om ofte kan skje i en transkriberingsprosessen.

### **3.2.4 Analyse av data**

Ryen (2002) påpeker at analyse av kvalitative data alltid innebærer å redusere datamengde. Hun understreker derfor at man som forsker derfor bør forsøke å unngå at man får uendelig mengder med data i form av for mange intervju eller for mange uinteressante intervju. I mitt forskningsprosjekt endte jeg som nevnt tidligere opp med seks intervjuer, noe som potensielt kan være for mange i forhold til en masteroppgave, men lengden på intervjuene tilsa at det for min del gikk greit.

Da jeg satte i gang å analysere datamaterialet benyttet jeg ingen standardisert metode for å finne svar på forskningsspørsmålene mine, men hentet derimot inspirasjon fra flere tilnæringsmåter. Jeg hentet, som nevnt tidligere inspirasjon fra fenomenologisk og hermeneutisk tradisjon, men også fra Malteruds (2011) metode ”Systematic text condensation” (STC) for å finne temaer og kategorier. Å *analysere* betyr i følge Kvale og Brinkmann (2015, s. 219) å dele noe opp i biter eller elementer og det er nettopp det Malteruds STC innebærer. Han deler prosessen inn i tre hovedtrinn der målet er å identifisere mønstre samt temaer og kategorier. Ved det første trinnet dreier det seg om å danne seg et helhetsinntrykk av materialet samt og sammenfatte meningsinnholdet. Dette gjorde jeg ved å lese gjennom transkriberingene opptil flere ganger hvor det etter hvert ble tydelig for meg hva informantene la vekt på når det gjaldt samarbeid ved Consto AS Midt-Norge. Jeg begynte derfor å notere meg begreper som var gjentakende og tydelig viktig for informantene ned på et stort ark (trinn 2). For å gjøre denne kodingen oversiktlig for meg selv lagde jeg derfor en matrise hvor jeg hadde en kolonne for hver informant og skrev ned hva hver enkelt hadde lagt vekt på. Dette ga meg god oversikt over hvor mange som faktisk hadde nevnt de samme tingene og om noen hadde sagt noe helt annet. Deretter begynte jeg på et nytt ark hvor jeg

forsøkte å samle koder under hovedkategorier (trinn 3.) Det vil si plassere kodene under et begrep eller en slags paraply som beskriver kodene (Malterud, 2011). Dette arket hjalp meg også å se hvilke underkategorier som kunne høre til under hvilken hovedkategori og hvilke sitater som kunne være aktuelle. Selv om prosessen høres ryddig og enkel ut, syntes jeg det var vanskelig å skille mellom kodene, kategoriene og sitatene, da flere av kodene og sitatene kunne tilhøre flere kategorier. Prosessen har derfor vært tidkrevende og sådd mye tvil, men har til slutt gitt orden og struktur, og gir forhåpentligvis en mening også for leseren.

I forbindelse med en slik fortolkende analysemetode vil jeg til slutt nevne at den ofte kan bli kritisert for at: ”ulike fortolkere, finner ulike meninger i samme intervju” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 238). En uttalelse som kan forstås slik at kritikken inneholder et krav om objektivitet i en betydning av at det kun finnes en riktig sannhet. En uttalelse som er mer i tråd med kvantitativ -og deduktiv tilnærming, hvor man i større grad anvender testbare hypoteser fra generelle teorier, for så å forsøke motbevise dem (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 224). Slik kan man derfor argumentere for at analysemetoden jeg har anvendt, til en viss grad kan utelukke kritikken, da det i følge Kvale og Brinkmann (2015) vil være legitimt med et fortolkningsmangfold ved kvalitativ og induktiv tilnærming. Med det sagt, bør man som forsker vise at man er bevisst denne kritikken gjennom å utvise transparens, som i følge Kvale og Brinkmann (2015) vil si at man bør etterstrebe å vise til hvordan man har kommet frem til sine fortolkninger på en gjennomsiktig måte, slik jeg forsøker å gjøre i dette kapitlet.

### **3.3 Studiens kvalitet**

I dette avsnittet vil jeg diskutere studiens kvalitet ved å se på reliabilitet, validitet og overførbarhet. Jeg har også sett på min rolle som forsker ved å videre diskutere min forståelse og mine utfordringer gjennom prosjektet.

#### **3.3.1 Reliabilitet**

For å etterstrebe kvalitet over studien må man gjennom prosessen stille seg spørsmål om forskningen gir inntrykk av at man har gjennomført den på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013). Reliabilitet er begrepet man anvender i den forbindelse. For å styrke reliabilitet eller troverdighet av arbeidet man har gjort bør man i følge Silverman (2011) gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig. Det innebærer at man gjennom grundige refleksjoner gir ærlige og nøyaktige beskrivelser av fremgangsmåter og analysemetoder man har anvendt gjennom prosjektet. Refleksjoner rundt konteksten for innsamlingen av data,

selve prosessen og på hvilken måte relasjonene som oppstår har kunnet påvirket informasjon og tolkninger (Thagaard, 2013). Slik vil en kritisk leser ha større mulighet til å vurdere forskningens troverdighet trinn for trinn. For å styrke reliabilitet ytterligere bør et forskningsprosjekt kunne repliseres av andre forskere eller gjøres sammen med andre. I forhold til at jeg har anvendt kvalitativ forskningsmetode og herunder intervju vil ikke dette være fullt mulig. Selv om jeg eller andre forskere hadde fulgt en og samme intervjuguide slavisk, ville vi sannsynligvis ikke fått de samme svarene for hver gang. Det kan man si på bakgrunn av at alle forskere er ulike, vil ha forskjellig fremgangsmåte og forskjellig tilstedeværelse. Samtidig kan det også tenkes at informanter ikke vil formulere seg nøyaktig likt på et og samme spørsmål hver gang, dersom samme utvalg benyttes. På bakgrunn av en slik problematikk ved kvalitative studier skiller man gjerne mellom *intern* og *ekstern* reliabilitet (Ryen, 2012; Seal, 1999). Ekstern reliabilitet knyttes til repliserbarhet (gjentakelse), som er mer vanlig ved kvantitative metoder. Mens intern reliabilitet knyttes mer til troverdighet og hvor vidt man er i stand til å få frem sannheten gjennom å være transparent. Derfor vil intern reliabilitet være mest relevant for mitt prosjekt (Ryen, 2012; Seal, 1999). Og det er gjennom dette kapitlet, om forskningsmetodisk tilnærming jeg forsøker å vise intern reliabilitet.

### **3.3.2 Validitet**

For å vurdere validiteten på studien stiller man gjerne spørsmål til hvor vidt resultatene av forskingen representerer den virkeligheten som faktisk er blitt forsket på (Silverman, 2011). Slike spørsmål vil da ofte være knyttet til tolkninger man som forsker har gjort på bakgrunn av analysen av datamaterialet (Thagaard, 2013). Også i forbindelse med validitet mener Silverman (2011) at ”gjennomsiktighet” er en faktor som kan styrke validiteten til studien. Det innebærer at man som forsker tydeliggjør grunnlaget for sine tolkninger og redegjør for hvordan man har brukt analysen til å konkludere med det man har kommet frem til. Samtidig kan validiteten styrkes ved at man viser til at alternative tolkninger som er mindre relevante, og i tillegg eventuelt spørre andre om stille kritiske spørsmål til det man har tolket (Thargaard, 2013). For min del har jeg har diskutert mine funn med min veileder, men også sendt funnkapitlet til deltakerne for å få svar på om funnene mine virket riktige for dem og for at de skulle ha muligheten til å trekke sitater ut av prosjektet dersom ønskelig.

Som forsker og menneske må man også reflektere over relasjonen til deltakerne, da det kan knyttes til hvordan man posisjonerer seg som forsker (Thagaard, 2013). Både kjønn og

kjennskap kan påvirke relasjonen og da igjen påvirke hvordan informanten svarer på spørsmålene, men også hvordan forskeren oppfører seg i intervjusituasjonen. Dersom man som forsker reflekterer og viser gjennomsiktighet (slik det er gjort under avsnittet 3.3.4, om forskerrollen) vil det også styrke validiteten til forskningen (Thagaard, 2013).

### **3.3.3 Overførbarhet**

Ved kvalitative studier vil det som regel være for få informanter til å kunne generalisere resultatene slik man kan ved kvantitative studier. Man vil derfor heller snakke om *overførbarhet* (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette begrepet knyttes til hvorvidt tolkninger og resultater som er basert på en enkelt studie også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). Siden denne studien er basert på samarbeid i team ved byggeprosjekter i Consto kan aspekter ved mine funn spesielt overføres til andre byggefirmaer, men også ved andre kontekster hvor samarbeid i team står sentralt.

### **3.3.4 Forskerrollen**

Forskerens rolle som menneske og forskerens integritet er i følge Kvale og Brinkmann (2015) avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskapen. Det innebærer at man som forsker må være klar over sin rolle i et kvalitativt forskningsintervju eller andre kvalitative metoder. I det legger jeg at det ikke vil være mulig å møte hverandre helt fordomsfritt eller helt upåvirket av kontekst. Man må være oppmerksom på at man som forsker eksempelvis kan tolke svarene som blir gitt i intervjuet annerledes enn informanten selv, men også at spørsmålene kan tolkes ulikt (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg vil man også ha med en egen forforståelse og egne kunnskaper om temaet inn i situasjonen, som også kan påvirke intervjuet til en viss grad. Det er nettopp det den hermeneutisk tilnærmingen innebærer, at man er bevisst sin egen påvirkning.

Da jeg gjennomførte intervjuene merket jeg en nevneverdig forskjell på meg selv som forsker i de første intervjuene kontra de siste intervjuene, som jeg også nevner under avsnittet om ”gjennomføring av intervju”. Som sagt anvendte jeg ikke i like stor grad oppvarmingsspørsmål ved de siste intervjuene og stilte ikke like mange oppfølgingsspørsmål som ved de første. Jeg forstår nå i etterkant at min manglende kunnskap om byggebransjen gjorde at jeg i starten viste mer interesse for stillingene til de enkelte, var mer nysgjerrig på hvem de var og hva de gjorde til daglig. Jeg stilte nok flere oppklarende spørsmål som: ”Hva mener du med det?” ”Hva betyr det?” ”Hva legger du i det?” Men, da jeg begynte å få kontroll på dette viste jeg kanskje ikke like stor interesse og nysgjerrighet over den enkeltes



svar, da også svarene ofte var like. Jeg følte nok at det begynte å danne seg et bilde på hva som var viktig for dem og ikke i et samarbeid, og stilte derfor mindre oppfølgingsspørsmål. Grunnen til at jeg legger såpas stor vekt på dette med oppvarmingsspørsmål er at det gjerne vil være grunnlaget for resten av samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015). Da jeg ikke viste like stor interesse for hvem informantene var og hva deres jobb innebar lengre klarte jeg nok heller ikke å bygge en like god og trygg relasjon som jeg gjorde med de første. Noe som kanskje var grunnen til at de siste intervjuene ble kortere i varighet og svarene jeg fikk var i mer stikkordsform.

### **3.4 Etiske betraktninger**

Uansett hvilken type datainnsamlingsmetode man anvender vil det komme til å innebære etiske spørsmål i forhold til blant annet *informert samtykke* og *konfidensialitet*. Jeg vil derfor i dette avsnittet kommentere disse etiske prinsippene i forhold til mitt prosjekt.

#### **3.4.1 Informert samtykke**

*Fritt informert samtykke* er et krav som stilles dersom man skal forske på mennesker der forskningen innebærer innsamling eller registrering av data, eller som kan skape noen form for ubehag eller ubeleiligheter for de som blir forsket på (NESH, 2015). At samtykke skal være fritt og informert innebærer i følge NESH (2015) at de som forskes på ikke skal være under press idet de gir sitt samtykke, og at de gir sitt samtykke i tråd med at de er informert om hva som faktisk skal forskes på. En slik avtale bør leses gjennom og underskrives av deltakere i forkant av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2015). Måten jeg løste dette på var å sende det informerte samtykke jeg hadde skrevet som vedlegg i mailen hvor jeg spurte om interesse for deltakelse (Vedlegg 2). I tillegg har jeg for hvert intervju tatt med en papirutgave av dokumentet og på denne måten kunne jeg forsikre meg at det var lest og forstått, og samtidig få en underskrift.

#### **3.4.2 Konfidensialitet**

Konfidensialitet innen forskning vil først og fremst bestå i at informasjon som innhentes begrenses kun de til som er autorisert til å ha tilgang til den. Samtidig vil det være viktig at jeg som forsker tydelig formidler til deltakere av prosjektet at konfidensialitet blir tatt på alvor og i hvilken grad denne konfidensialitet blir tatt hånd om kommer an på hvor sensitiv informasjonen man henter er (NESH, 2015). Videre vil jeg som forsker forsikre deltakerne om at de bli anonymisert etter beste evne gjennom å eksempelvis gi de fiktive navn, nytt

kjønn, la være å ta med alder eller språk som er karakteriserende for visse personer (Kvale & Brinkmann, 2015). Dersom man faktisk ønsker å endre slik informasjon, understreker Kvale og Brinkmann (2015) at må man passe på slik at man ikke endrer betydningen av informasjonen. Det vil si, dersom kjønn er et viktig aspekt i prosjektet og man endrer dette, vil det være en risiko for at det man presenterer som funn ikke er valid.

For å ta vare på konfidensialitet til mine deltakere har jeg derfor i starten av hvert intervju informert dem om at det er kun jeg som har tilgang på lydopptakene og transkriberingene. Jeg har også forsikret dem om at jeg ikke vil ta med sitater som kan bli gjenkjent eller skape ubehageligheter for dem. Dette har jeg som nevnt tidligere løst ved at jeg sendte deltakerne de sitatene jeg ønsket å ta med, for så å høre om det var greit for dem.



## 4. PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene jeg har gjort ved undersøkelse av problemstillingen: *Hvordan opplever de ansatte ved Consto samarbeidet i byggeprosjektorganisasjonene? Og underproblemtillingene: 1. Hva anser de ansatte som viktig for samarbeid i byggeprosjektorganisasjonene? 2. Hva skjer når et samarbeid fungerer og hva skjer dersom det ikke fungerer?*

Etter en omfattende analyse av seks intervjuer gjort på bakgrunn av disse forskningsspørsmålene kom jeg frem til følgende kategorier fordelt på fire delkapittel: 4.1 ”Relasjoner – Vi er så avhengige av å spille på lag”, med underkategorier som omhandler sammensetting av teamet og gamle og nye relasjoner. 4.2 ”Å kommunisere – snakke med hverandre å gjøre hverandre gode” med underkategorier som dreier seg om åpenhet, takhøyde og kommunikasjonsplattformer. 4.3 ”Felles forståelse og erfaringsutveksling – Alle må være med”, hvor underkategorier som møter, planlegging, ansvarsfordeling og systematisering av erfaringsutveksling legges frem. Og til slutt 4.4 ”Prosjektlederne – Han legger liksom lista” med underkategorier som innebærer å vise at man bryr seg om teamet og den enkelte, å vise tillit og gi frihet, men også retning i form av ansvarsfordeling og målsetting. Det skal nevnes at flere av kategoriene glir til dels over i hverandre, da flere av aspektene ikke kan oppstå uten det andre og visa versa.

Videre har jeg valgt å titulere informantene mine som I1, I2, I3, I4, I5 og I6, hvor I står for informant. Samtidig vil du i sitatene kunne finne tegnene ... som betyr at informanten tar en pause i setningen og (...) som betyr at et nytt sitat er satt inn fra samme informant eller at jeg starter/avslutter midt i et sitat. Jeg har også i noen av sitatene skrevet noe i parentes for å tydeliggjøre hva informantene snakker om eller satt (X) når det er snakk om hvor mange de var, hvor, eller hvem det var for å beholde anonymiteten best mulig.

### 4.1 Relasjoner - *Vi er så avhengig av å spille på lag...*

#### 4.1.1 Sammensetting av teamet

Noe som kommer klart frem for meg som et viktig aspekt både ved intervju og gjennom analysen er å sette sammen gode prosjektorganisasjoner (team) som samarbeider godt. Dette kommer klart frem da samtlige informanter nevner at ledelsen, som har ansvaret for å sette

sammen teamene, bør ha fokus på nettopp det. Og for å kunne samarbeide godt mener informantene blant annet at personene i teamet bør komme godt overens, at man har god kjemi og har en relativt lik måte å kommunisere på. I tillegg mener flere av informantene at det er en fordel om ledelsen har en viss kjennskap til sine ansatte. De mener også at det er en fordel dersom ledelsen er åpne for en dialog rundt sammensettingen av teamet gjennom å involvere henholdsvis prosjektleder, da han eller hun sannsynligvis kjenner mannskapet bedre enn det ledelsen gjør. I følge informantene involveres som regel prosjektleder ved å få legge inn ønsker på personell og at prosjektlederne ofte får sine ønsker oppfylt så fremt at personellet er tilgjengelig.

*Alfa omega at ledelsen setter sammen slike team som har god kjemi da. Og da bør dem jo kjenne folket. Og da bør dem inkludere seg, og det gjør dem i Consto. (I6)*

*Ledelsen mener jeg må ha fokus på å kunne sette sammen riktige prosjektteam. Jeg synes jo for så vidt de har klart det bra her, og det håper jeg de fortsetter med. (I2)*

*Jeg tror nå det å sette sammen... Altså, at man er bevisst når man setter sammen et team, som passer sammen... at man har litt åpen dialog rundt sånn som...bare det å ha åpenhet og litt takhøyde.. at det går an å si i fra og at man kan snakke om ting. Diskutere så enkle ting som hvor mye skal vi , altså.. hvilken informasjon er det viktig at vi deler? Hva er du god til, hva har du lyst til å holde på med? (I1)*

*Nei, det er jo veldig viktig, altså, det styrer vi ikke selv på en måte, men det som er veldig viktig i et byggeprosjekt, det er å sette sammen team. (...) Og der er det jo en viktig rolle da, altså han (lederen) har da, eller den som er ansvarlig da, til å sette sammen de teamene. (I3)*

I tillegg legger en av informantene til viktigheten av å sette sammen team hvor man har ulike kompetanse og ulike ferdigheter, samt ulike tyngde når det gjelder erfaring i de respektive stillingene. Å sette nyutdannede som er i opplæring sammen med noen ved Consto som har masse erfaring kan i følge informantene sørge for at både den nyutdannede og den erfarne kan høste nye kunnskaper fra hverandre. Kunnskaper som for begge kan være viktig for videre utvikling og arbeid.

*(...) Vi må prøve å bemanne prosjektene fremover slik at vi har noen på opplæring hele tiden (...) Da har vi noen som er erfarne og noen som er nyutdannet og begge kan jo bidra, altså den nyutdannede har jo ofte nyere kunnskap da, enn den som, og kan se på ting litt annerledes enn den som har mye erfaring. Også er det jo veldig bra*

*for den som er nyutdanna og få litt erfaring på... For at du kan jo tenke å gjøre ting på en måte, og så kan det jo være at den måten er prøvd tidligere. Og da har man høstet noen erfaringer, slik kan man liksom få justert. Så, en kombinasjon både med erfaring, forskjellig bakgrunn, forskjellig alder, det tror jeg er veldig bra for et team da. (I3)*

#### **4.1.2 Når det ikke fungerer – Frustrerende og belastende**

Dersom sammensetting av prosjektorganisasjonen ikke fungerer og fostrer verken samarbeid eller arbeidslyst påpeker samtlige av informantene at det kan føles håpløst å gjøre jobben sin. Dersom en sammensetting blir helt feil kan det derfor få konsekvenser både for hver enkelt, for de som står en nær, men også for prosjektet. De uttrykker at konsekvensene for den enkelte bunner ut i at man kan grue seg til å gå på jobb og at man går rundt å kjenner på en frustrasjon som kan tyngre humøret. Dagene kan føles lange, motivasjonen for å gi det lille ekstra synker og det kan bli dårlig stemning i teamet. Jobben kan i verste fall bli en så stor belastning at man til slutt velger å slutte. Konsekvensen for prosjektet kan derimot bli synlig gjennom dårlig kvalitet, gjennom økonomien og at man får unødvendige forsinkelser.

*(...) Det blir jo ikke noe trivelig å gå på jobb. Da blir det et... for det å gjennomføre ett byggeprosjekt er egentlig utfordrende nok i seg selv, og har du interne samarbeidsproblem i tillegg da, så bli jo d... Så kommer jo det som en belastning utover det som er belastningen ellers da. (I3)*

*(...) Altså, hvis det går kjempelangt, så blir jo, bli du jo på en måte likegyldig da. (I5)*

*Nei, da slutter jeg (...) Da starter jeg en ny plass. (I2)*

*Da yter du jo ikke ditt beste da, for at... ytterste konsekvens er jo at du gruer deg til å gå på jobb. Og uansett så, så føler du litt at du står å stanger i mot, du får liksom ikke gjort helt det du skal for at det du... du møter motstand. (I1)*

*Ja, det blir jo sånn som i bransjen vår, det blir jo et dårlig resultat. (I6)*

Likevel nevner to informanter at man kan lære seg å samarbeide i større grad, men at i byggebransjen er det gjerne korte frister og derfor bør teamet ”klikke” fra første stund, da tiden ikke strekker til for å lære seg å ”forstå” hverandre. Videre forteller den ene informanten om en opplevelse fra et tidligere firma der et team ikke fungerte sammen, men at ved en byggestopp i prosjektet fikk tid til å bli kjent med hverandre og dermed også kompetente til kunne å samarbeide.

*Når prosjektet går i gang er det veldig travelt og da må alle henge med, liksom, alle må gjøre sitt. For det er jo det vi har sett masse på her også, ikke sant? Det er jo når jeg tok frem fremdrift, så er det veldig mye det dreier seg om. (...) Men det (stopp i prosjektet) gjorde at med den tida vi hadde til rådighet og vi begynte å lære hverandre å kjenne, og hadde litt slike sosiale aktiviteter sammen, så ble det, var det et team som fungerte helt annerledes når vi satte i gang å bygge igjen. Så det var en veldig bra periode da. Så, dersom vi ikke hadde fått den stoppen og den muligheten, sååå... så, tror jeg det ha blitt et veldig tungt prosjekt å være på. (I3)*

#### **4.1.3 Når det fungerer – trivsel og humor**

Dersom ledelsen med en hjelpende hånd fra prosjektleder derimot lykkes i å sette sammen prosjektorganisasjoner som samarbeider godt, kan det forstås slik at det kan bidra til økt trivsel som videre kan føre til at man i større grad gleder seg til å dra på jobb. En slik samarbeidende prosjektorganisasjon kan også i følge informantene ha større sjanse for å skape bedre resultater i form av kvalitet og økonomi ved prosjektene.

*Jo, det blir jo mye artigere å gå på jobb. Og, jeg er ganske sikker på at vi får til bedre resultater også, både økonomisk og kvalitetsmessig. (I1)*

*Når et prosjekt går veldig godt? Du jobber mer normale dager kanskje (...) At det, ja. Et helt annet humør og ja, helt annen energi (...) Du får en god følelse (...) Jeg tror nok at det, at det, at de som er, altså familien merker det veldig godt. (I4)*

*Nei... Jeg blir jo i, jeg blir jo i et mye bedre humør, eller godt humør da. Og alt det fører med seg gjør jo at jeg føler jeg har mye å bidra med... og blir verdsatt for det man gjør... ååå... når en ser at det gir resultater da, senere, så ser en jo fordelene med et godt samarbeid... så det... det har gjort til at jeg har stort sett vært på jobb.. eller dratt på jobb.. altså gledet meg til å dra på jobb. (...) Jeg merker stor forskjell på meg selv på den tida (forrige arbeidsplass) og nå. Jeg har ett lettere sinn nå enn da. Selv om jeg kanskje har fem ganger så mye å tenke på. (I2)*

Et annet viktig aspekt for trivsel og samarbeid ved prosjektorganisasjonene forteller flere informanter er å ha humor som kan bidra til et bedre humør og økt trivsel. Selv om det er mye alvor i det de gjør påpeker de viktigheten av å smile å ha det morsomt på jobb.

*(...) Vi må ha med oss humøret. Altså, det er veldig viktig. Vi må ha en lett og fin tone, samtidig som det må være underforstått hva som liksom, hvem som bestemmer.*

*Det må være et, si en form for hierarki da. Men altså, humor må være med i det her og det er det i den bransjen her, det er galgenhumor. (I4)*

*Få folk til å holde mote opp litt, og tulle og tøyse litt, og få folk til å flire litt, for da ser du at det løser stemningen (...) Humor er viktig i den bransjen her, men samtidig så må det være litt alvor også. (I6)*

### **4.1.3 Gamle og nye relasjoner**

Et annet aspekt som kan ha noe å si for både sammensetting av team, samarbeid og trivsel er relasjonen man har til hverandre. Gjennom intervjuene forstår jeg at flere av de som jobber i Consto Midt-Norge avdeling (X) kjenner hverandre godt fra før av, da de forteller at de startet opp avdelingen sammen etter å ha jobbet sammen ved et annet firma først. Informantene forteller at dette gamle kjennskapet oppleves som en fordel når det kommer til det å samarbeide og å trives sammen.

*Nei, det er jo litt spesielt i Consto (X) da, for dem som fungerte sammen i det gamle firmaet, (X). De startet jo i Consto, så vi hadde jo i utgangspunktet, alle som starta hadde jo en veldig god kjemi, opparbeidet fra gammel, fra gammelt av. (I6)*

*Her i Consto Midt-Norge så er jo, har jo, eller de som starta her i Midt-Norge kommer jo fra (X) alle sammen. (...) Så har det jo bare vært plusset på og plusset på etter hvert. Så vi kjente jo hverandre veldig godt på forhånd, så... ja, vi kjenner hverandre veldig godt. Og reiser på turer sammen og... så vi har et veldig godt samhold da. (I4)*

Den siste informantene forteller også at de etter hvert har ansatt flere nye og ønsker også å inkludere dem i samholdet i størst mulig grad. Dette gjør de blant annet ved å arrangerer noe, eller bare finne på noe enkelt sammen. Men, også som nevnt tidligere, å sette gamle og nye sammen gjennom prosjektene som ikke bare fordrer læring, men også kjennskap til hverandre.

*(...) Altså vi har lav terskel på å arranger, altså treffes nå og da, en gang i måneden, annen hver måned... altså at alle ansatte får lov til å være med på, ja... I forhold til å ta en lønningspils, vi kan dra ut å bowle eller darkvelder, shuffelboard, det kan være alt mulig. (...) Så det er lav terskel for det. Og der skal alle være med, eller alle skal få invitasjon. Om du er daglig leder, eller om du er lærling. (I4)*



Selv om de er flinke til å invitere alle med på slike aktiviteter forteller en informant at de som kjenner hverandre fra før av må være mer bevisst på at det ikke er like enkelt å komme inn i et team som ny. Og spesielt ikke når de som allerede er i teamene har lang fartstid sammen. Informanten mener derfor at de må fokusere på å inkludere de nye i enda større grad.

*Ja, og så må jo (...) både mellomledere og dem øverste lederne kan sikkert bli litt flinkere på, for vi må jo ha fokus på det, for vi som er her nå, vi e jo så innarbeidet i kjemien og inkluderingen. Så når det kommer nye så må vi... sikkert endre oss litt vi også. Være litt mer observante og følge med på hvordan de har det. Nå går det litt sånn på gammel vane. (I6)*

## **4.2 Å kommunisere – Snakke med hverandre og spille hverandre gode...**

### **4.2.1 Åpenhet og takhøyde**

Når informantene forteller om hva som er typisk for Consto sin organisasjonskultur svarer flere at siden Consto i (X) er relativt nyoppstartet har det enda ikke satt seg noen åpenbar organisasjonskultur. Men, dersom de skulle peke på noe kom det frem fra flere informanter at det er stor åpenhet og takhøyde i bedriften.

*Jeg føler at vi har veldig stor åpenhet på en måte, veldig sånn... det er veldig lett å spørre hverandre, snakke sammen og spille på hverandre. Godt samarbeid sånn på tvers. (I1)*

*...Og det er liksom ikke noe lang vei, det er ikke et stort steg for meg å ta en telefon til han (ledelsen). Og jeg ringer han vist det er ting som liksom, vil diskutere med han da. Og jeg får alltid bistand (...) Altså, det er lav terskel for å, for å snakke med daglig leder, administrerende direktør (...) eller konsernleder, eller ja. Altså, vi har ikke noe sånn hierarki hvor en sitter på toppen og er umulig å få tak i. (I4)*

*...Vi har egentlig kunnet snakket åpent til hverandre hele veien (...) Det er ganske viktig ja. Sånn som jeg ser det, er vi ganske like i kommunikasjonen. Ehm... Ååå... Jeg føler ikke det er noen som ha vært redd for å ha sagt i fra eller tatt opp vanskelige ting. (I2)*

*(...) Du kan ikke gå med skylapper og tenke, du kan ikke tenke bare på deg selv og ditt. Du må være, du må være samarbeidsvillig for å se litt videre og bry deg om andre fag, ja, verdiene til de andre fagene. (I4)*

*(...) Vi er så avhengige av å spille på lag liksom, i hverdagen. Vi jobber nå sammen med et prosjekt, vi kan ikke sitte en å dure på... Kommunikasjon er viktig. Og at man kan spille på hverandre, på hva vi er gode til. (I1)*

*(...) Diskutere så enkle ting som hvor mye skal vi, altså.. hvilken informasjon er det viktig at vi deler? Hva er du god til, hva har du lyst til å holde på med? (I1)*

Samtidig kommer det frem at denne åpenhet og takhøyden også er relativt viktig for informantene. Dette kan jeg si på bakgrunn av at flere av informantene nevner at de ønsker at det skal være greit å si i fra dersom noe ikke kjennes riktig og at man må ha muligheten til å stille dumme eller kritiske spørsmål.

*Også er det som du har vært inne på å spurt, å klare å få til åpenhet i teamet og alle må føle at her har du lov til å komme med dine spørsmål, og ingen spørsmål er for dumme. (...) For det har man jo masse erfaring med også, at det å stille dumme spørsmål, det er faktisk veldig lurt. (I3)*

*Ehh... Jeg må nå være åpen og spille på lag... og... si i fra på en fair måte hvis jeg føler det ikke fungerer. (I1)*

#### **4.2.2 Kommunikasjonsplattformer**

Et annet aspekt som kommer frem som både viktig, men også som utfordrende er å skape felles forståelse i dialogen. Det å snakke sammen både muntlig og skriftlig, og komme ut av dialogen med felles forståelse for det som ble sagt er ikke nødvendigvis en regel. Likevel, påpeker flere informanter at dialog ansikt til ansikt er å foretrekke fremfor telefonsamtaler eller spesielt fremfor mail. Samtidig nevnes det at det er en stor fordel at de som jobber sammen om et prosjekt faktisk sitter sammen gjennom hele prosjektet. Det gjør det enklere å fange opp ting, dele informasjon og å spørre om det er noe en skulle lure på. Samtidig som det er større sjanse for at man faktisk sitter med en felles forståelse for det som foregår, et begrep som jeg vil komme tilbake til i neste delkapittel.

*Mest mulig ansikt til ansikt synes nå egentlig jeg. Og på... Vi pleier å sitte sammen vi som jobbe på prosjekt sammen. Vi pleier å sitte sammen når vi jobber med prosjekt og når vi starter med prosjekt. Som nå for eksempel, så har vi et lite cellekontor hvor vi sitter (x antall) stykker som jobber med (et prosjekt), og da snakker vi jo sammen hele tiden og fanger opp det som skjer og får med oss ting (...) (I1)*

*Og det er der vi kommuniserer (via mail). Og der er det jo, som jeg mener man skal være litt obs på da er, altså, når det gjelder å kommunisere så er det... En kommunikasjon som vi har her nå (jeg og informanten), der vi sitter sammen og har alle sansene i bruk, den gir en helt annen forståelse oss i mellom enn om vi har pratet per telefon som er nå, hakke etter, altså hvis du har en videokonferanse så er jo det kanskje hakke etter det å kunne møtes da, for da kan du jo se og oppleve litt i tillegg da. Kommunikasjon bare pr. mail, da får du ingen følelser i det som står der og den som leser mailen kan tolke den litt annerledes enn det du har gjort, som sender den. (...) Ja, det er rom for misforståelser, så når det gjelder kommunikasjon er det veldig viktig å være obs på det der med at når du kommuniserer ansikt til ansikt så har du mer følelser og kan forstå hverandre. Og det er enkelt å spørre opp igjen og å få justert hvis det er noe du lurer på. (I4)*

### **4.3 Felles forståelse og erfaringsutveksling – Alle må være med...**

#### **4.3.1 Møter, planlegging og ansvarsfordeling**

For at det i hele tatt skal være mulig i byggebransjen å gjennomføre prosjekter er det ifølge informantene mer enn bare kommunikasjon og gode relasjoner som må være på plass. Det må også være en slags form for planleggingsstruktur. Informantene påpeker derfor nødvendigheten av å ha møter hvor man sammen går gjennom både fremdriftsplaner og ansvarsfordeling. Slike møter kan være interne eller sammen med andre fag, de kan være uformelle eller de kan være formelle.

*Vi har jevnlige møter, altså for å få til et godt samarbeid lager vi noe som heter for en hovedfremdriftsplan som er, altså underordnet, eller overordnet. Også er det, har vi såkalte åtteukersplaner, også har vi noe som heter treukersplaner. Og der må alle være med å bestemme hvordan det bygget her skal se ut. Altså, hvem skal inn når og til hvilke tidspunkt og hvor mange mann. (I4)*

*Jeg tror det, i hvert fall det der med å ha ukentlig, kall det basemøter da, det er jo veldig viktig. For å få koordinert alle fagene (underentreprenører/UE) opp i mot en overordna plan da. (I5)*

Informantene forteller videre at ved slike møter vil det også være en anledning for å skape en felles forståelse av hva prosjektene innebærer, hvem som har ansvaret for hva, hvilke mål som er satt og hvordan man skal gå frem for å nå dem. Og nettopp det å vite hvem som har ansvaret for hva og ha en felles forståelse legger informantene stor vekt på.

*Det der, å fordele, eller å vite hvem som har ansvaret for hva. Det e vel det aller viktigste... for meg. (I2)*

*Emh...samarbeid, altså vi skal jo, skal jo... Når jeg tenker samarbeid og prosjektet her, så er det jo det av vi har en felles forståelse for hvilke oppgaver vi har. (I4)*

*Samarbeid...? Et godt samhold, felles mål og klare... klare linjer på hva hver enkelt skal gjøre. (I5)*

For å nå målene og at ansvarsfordelingen skal være tydelig nevnes en ansvarsmatrise. Dette er en matrise som i følge informantene hjelper prosjektorganisasjonen og deres underentreprenører å vite delmål, hovedmål og hvem som har ansvaret for hva til hvilken tid.

*(...) Og vi har da egentlig laget oss en sånn ansvarsmatrise da, som jeg nevnte for deg tidligere her, der vi satt liksom litt de der gjøremålene da (...) Og så har vi skrevet hvem som har ansvaret for, hvem som har ansvaret og hvem som deltar da. Og da har vi gått igjennom da, vi har jo hatt sånn, kall det uformelle møter oss i mellom da. Hvor vi har satt oss ned å tatt litt sånn status og jobbet med fremdriften som vi ser på veggen bak oss her nå. Du ser baksiden av de nå da, men vi brukte slike lapper som satt opp da, for da er det enkelt. Så sett vi aktivitetene på lappen, også får vi flytta den da ut i fra det som skjer på bygget. (I3)*

Denne ansvarsmatrisen kan også forstås som et planverktøy da den er en del av fremdriftsplanen som er nevnt over. Denne ansvarsmatrisen, som jeg fikk se, kan beskrives som et stort ark hvor alle fagene er satt opp vertikalt, og datoer horisontalt. Disse utgjør ansvarsfordelingen og mål for når ting skal være ferdig. I denne matrisen brukes gullapper for å tydeliggjøre hvem som har ansvaret, ting som dukker opp underveis, og om noe må utsettes eller fremskyndes. For meg virket det veldig oversiktlig å ryddig, det samme uttrykkes fra informantene.

#### **4.3.2 Å systematisere erfaringsutveksling**

Dersom det skulle være noe ledelsen burde hatt enda mer fokus på i Consto sett bort i fra utvelgelse av ”gode team” mener noen av informantene at erfaringsutveksling på tvers av prosjektene burde systemiseres i og mellom prosjektene i større grad. De forteller meg at erfaringsutveksling innad i prosjektorganisasjonene allerede er tilstede, men at det å utveksle erfaringer på tvers av teamene er noe som savnes og ønskes.

*Ja, vi har snakket mye om teamet her nå, men for samarbeidet i hele Consto da, så bør vel ledelsen ha fokus på mer erfaringsutveksling i prosjektene. (I2)*

Noen informantene forteller også at dette er noe som har blitt tatt opp i Consto, men at de er usikre på hvordan dette skal kunne gjennomføres enda.

*Det er vel der, der både vi og ledelsen ikke er helt sikker på hva som skal gjøres. Jeg vet ikke... men... det er i hvert fall noe jeg savner... at det er mer erfaringsutveksling. (I2)*

*(...) Og det med erfaringsutveksling og. Vi snakker jo veldig mye om det, men det er vanskelig å få... det må systemiseres på en måte. Å noen må liksom holde tak i den tråden, og det har vi ikke vært veldig flink på da. Men vi er jo veldig nyoppstartet da (...)* (I3)

Grunnen til erfaringsutveksling på tvers av prosjektene er ønskelig forteller den ene informanten er på bakgrunn av økonomiske og sikkerhetsmessige årsaker, men også for at medarbeidere skal være mer oppdaterte på både produkter og gjennomføringsmåter. Man kan slik skape en felles forståelse rundt hva som fungerer og ikke.

*For Consto sin del, såå... så får en bedre prosjekter, mindre risiko i prosjektene, får jo... mer oppdaterte medarbeidere. Det er mye å lære i fra ett prosjekt og de produktene som er valgt her for eksempel, som kan berge oss fra en reklamasjon i neste prosjekt. (I2)*

#### **4.4 Prosjektlederne – Han legger jo liksom lista...**

Da jeg stilte spørsmål om hvor vidt prosjektlederen er viktig for samarbeidet i prosjektorganisasjonene fikk jeg et enstemmig svar på at denne personen er særdeles viktig. Gjennom analysen kommer det tydelig frem at mye ansvar i forbindelse med å få et samarbeid til å fungere tillegges denne personen.

*Han legger jo liksom lista på... ja, og en ting er å sette sammen folket, men de legger jo litt lista på hvordan de ønsker det skal være, hva slags kultur det skal være på prosjektet (...)* (I1)

*Nei, det er nå, for det er... Er nå jobben til prosjektledere å få teamet til å fungere da. Det er kanskje den viktigste jobben til prosjektlederen. (I3)*

*(...) Prosjektlederen ha jo vært en aktiv del av samarbeidet. Såå... Ja, det... Han prosjektlederen ha veldig mye å si. Alfa omega her. (I2)*

Det kan forstås slik at prosjektlederen er den som må gå foran som et godt eksempel, det er han som ”legger listen” på hvordan kulturen og samarbeidet skal fungere i prosjektorganisasjonen.

#### **4.4.1 Å vise at man bryr seg om teamet og den enkelte**

Informantene legger også til, som nevnt tidligere, at det er viktig at prosjektlederen legger opp til en kultur hvor det er takhøyde for å være åpen og ærlig uansett hva det måtte være. Informantene mener at prosjektledere bør ønske å både få og gi tilbakemeldinger, samtidig som han eller hun legger opp til at slike tilbakemeldinger også skal kunne gis til hverandre i hele prosjektorganisasjonen. Flere av informantene nevner at slike tilbakemeldinger ikke nødvendigvis behøver å være tilbakemeldinger kun på arbeidet ved prosjektene, men også på hvordan man har det som et enkeltindivid. Det kan forstås som at å gi og få tilbakemeldinger i Consto også er en måte å vise at man bryr seg på.

*Og det vil på si at da må du på en måte se, eller skaffe deg tilbakemeldinger i fra de du har i rundt deg da, på om de har det bra, og om de føler at ting fungerer. Og du må liksom sørge for at det er takhøyde for at en kan gi tilbakemeldinger da. Og om en lykkes med det hele tiden, det er jo et annet spørsmål. Men det bør man jo i hvert fall gjøre da. Og ja, egentlig se og føle hvordan stemninga er og hvordan oppleves det til de du er sammen med? (I3)*

*Altså, engasjementet, altså og å bry seg om hverdagen til den enkelte. Arbeidsoppgavene, altså prosjektlederen må hele tiden stille spørsmål, altså hvordan går det med den enkelte? Har du for mye oppgaver? Har du for lite oppgaver? Hva er, hvordan er følelsen din i forhold til oppgavene du har? Det er veldig viktig. Og gi ris og ros. (I4)*

Måten informantene uttrykker seg om tilbakemeldinger i form av både ris og ros, men også om hvordan en har det, forteller meg at det er viktig for dem. Slik vil det også gjøre det enklere for prosjektleder og fordele arbeidsmengde, men også enklere for de andre i teamet og vite hvordan man skal spille hverandre gode.

Samtidig forteller en informant at som prosjektleder er det viktig at en evner å se når noen har en for stor belastning uten at en eksplisitt forteller det. Kanskje må personen avlastes, men det aller beste er dersom personen faktisk kan klarer å løse opp i arbeidsmengden selv, men at prosjektledere eller andre kanskje kan bistå personen med å gjennomføre det. Slik vil det gi personen mest læring og mestring mener informantene.

*Ehm... Ja, du bør prøve å bidra til at, å løse opp i, hvis du, hvis du ser at, altså det er noe å... å hjelpe til der det er behov for det. Å avlaste de som, hvis det er noen som har en tøff belastning. Samtidig så er det jo, tror jeg, lurt å kanskje ikke bare bytte igjen heller, for det er veldig tilfredsstillende å se at en lykkes med den jobbe en holdt på med også. Selv om man sliter en periode, så er det viktig. Og da er det heller at man kanskje bistår litt da, og prøver å avlaste på den måten. Men la vedkommende fortsette å prøve og gjennomføre jobben. (I3)*

#### **4.4.2 Å vise tillit og gi frihet**

Videre kommer det frem at dersom prosjektlederen gir en tillit og frihet til å prøve seg selv og gjøre ting på egen måte øker trivselen og motivasjonen for oppnå gode resultater på det en er satt til å gjøre.

*Den tilliten han har vist oss andre, den har ikke jeg opplevd før i hvert fall (...) Ja, får lyst til å prestere mer selv. I stedet for at du blir fortalt hva du skal gjøre og hvordan du skal gjøre det, så... så får du frihet til å løse det på egen måte. Og da vil en gjerne løse det på en bra måte, slik at du kan få løse slike ting senere også. (I2)*

Informanten uttrykker at han/hun verdsetter å få muligheten til tenke selv, utfordre seg og lære av sine feil eller suksesser. Videre forteller en annen informant, som nevnt over, at det er viktig at en prosjektleder som gir frihet til sine ansatte også viser forståelse om det ikke går helt som planlagt, og at han tar en seriøst selv om man kommer med ”dumme” spørsmål.

*(...) at han tørr å gi litt slipp da, i forhold til ting du har lyst til å prøve, og kanskje er litt forståelsesfull og om det ikke går helt som en selv har tenkt. (I6)*

*(...) Og så er jo litt det med at de ansatte skal ha frihet til å gjøre oppgavene på sin måte da, egentlig. At prosjektlederen ikke dikterer det som skal gjøres, men at man kanskje sier litt sånn ”her har vi den og den utfordringen, hva kan vi gjøre med den?” (I3)*

På en annen side, dersom man som prosjektleder blir for detaljstyrende, for kontrollerende og ønsker at de under seg skal gjøre oppgavene en er tildelt slik han eller hun ser for seg kan det virke som informantene føler seg overkjørte. Det kan i verste fall føre til at en sier at en gjør det på den måten prosjektlederen ønsker, men gjør det på sin egen måte likevel. Det kan føre

til frustrasjon og en følelse at man ”står å stanger i mot” (I1). I følgende utsagn forteller informanten om en prosjektleder fra et tidligere firma.

*Han ønsket kontroll over alt som ble gjort og ville svært gjerne ha det på sin måte, selv om det kanskje var andre folk som utførte det, og hadde ikke forståelse for at det kunne blitt gjort på en annen måte (...) Det var jo veldig frustrerende, det ble ikke samarbeid. Det endte opp med at jeg sa at jeg gjorde det på den måten som han ville ha det, men gjorde det egentlig på min måte likevel. (I2)*

*(...) Og uansett så, så føler du litt at du står å stanger i mot, du får liksom ikke gjort helt det du skal for at det du.. du møter nå motstand. (I1)*





## **5. DRØFTING**

I dette kapitlet vil jeg drøfte mine funn redegjort i kapitel 4 i lys av den presenterte teorien fra kapitel 2. Basert på funnene har jeg valgt å dele drøftingen inn i to delkapitler som skal belyse mine problemstillinger som spør om hvordan ansatte ved Consto Midt-Norge opplever samarbeid i prosjektorganisasjonene, hva de anser som viktig og hva et fungerende og ikke-fungerende samarbeid gjør med den enkelte og med teamet. I den forbindelse ønsker jeg å gjenta at den relasjonelle dimensjonen har blitt viet stor plass også her.

Det første delkapitlet 5.1 har jeg valgt å kalle for ”Samarbeid - Man må spille på lag”. Her drøfter jeg elementer som informantene opplever som viktige for at et godt samarbeid skal oppstå og hva som kan være ødeleggende. Delkapittel 5.2 har jeg valgt å kalle prosjektlederne ”legger listen” da jeg ut i fra analysen opplever prosjektledernes ferdigheter og holdninger som avgjørende for teamets samarbeid i prosjektorganisasjonene.

### **5.1 Samarbeid – Man må spille på lag**

I dette delkapitlet vil jeg drøfte aspekter som å sette sammen gode prosjektorganisasjoner, trivsel og humor, kommunikasjon, åpenhet, tilbakemeldinger og erfaringsutveksling. Aspekter som i analysen har kommet frem som viktige i forhold til samarbeid i prosjektorganisasjonene.

#### **5.1.1 Fokus på å sette sammen gode prosjektorganisasjoner**

For at ledelsen skal lykkes i å sette sammen gode prosjektorganisasjoner opplever flere informanter det som viktig at ledelsen har fokus på nettopp det, og forteller at det er en fordel om ledelsen kjenner sitt personell, da det kan bidra til at man i større grad lykkes i å sette sammen et godt team. I den forbindelse forteller informantene at mange kjenner hverandre fra et tidligere firma og at de startet i Consto ved samme tidspunkt. Og selv om ledelsen har godt kjennskap til de aller fleste av sine ansatte forteller informantene videre at ledelsen som regel involverer prosjektlederne i sammensettingsprosessen da han eller hun muligens kjenner ”arbeidsfolket” enda bedre. Prosjektlederne involveres som nevnt ved at de blir gitt muligheten til å ønske seg personell for sitt aktuelle prosjekt, og så er det opp til ledelsen å avgjøre hvordan det til slutt blir. Da med tanke på at ledelsen må blant annet undersøke om ønsket personell er ledige ved de aktuelle periodene og om ønsket personell har den kunnskapen og de ferdighetene som prosjektene krever. Det kan slik virke som at Consto har

en fin dialog rundt det å sette sammen teamene og funnet en måte som fungerer for dem da informantene forteller at Consto ofte lykkes i å sette sammen gode prosjektorganisasjoner, samt at prosjektlederne som regel får sine ønsker oppfylt, så lenge ønsket personell er tilgjengelig.

I og med at sammensettingen oppleves såpass viktig for informantene, men også kommer frem som et viktig aspekt innen Dyer, Dyer og Dyer (2013) sin forskning på team, kan det forstås slik at det vil innebære nøye tenkning og planlegging fra ledelsens side, mens for Consto også fra prosjektledernes side. Dyers et. al. (2013) beskriver at *teamsammensetting* har kommet frem som et så viktig aspekt at de argumenterer for at det er en av fire faktorer som må legges vekt på for å kunne skape et høyt presterende team. Det kan forstås slik at det å sette sammen et team vil kreve mer enn å bare sette sammen personell som er ledige i det aktuelle tidsrommet. Det vil først og fremst kreve at ledelsen har en forståelse for hva prosjektet innebærer og forståelse for hvilke kunnskaper og ferdigheter som kreves, men også at ledelsen kjenner sitt personell godt nok til å vite hvem som har disse ferdighetene og som i tillegg fungerer bra sammen (Dyer et. al., 2013). Dersom ledelsen og prosjektlederne ikke sitter på en slik kunnskap kan det i følge Dyer et. al. (2013) føre til at man setter sammen ”feil” team. I det legger de at menneskene som er satt sammen i et team ikke har egnede eller nødvendige ferdigheter eller relevante egenskaper til prosjektet og kan derfor også føre til at prosjektet eventuelt går tregere enn forventet, eller at man ikke får gjennomført de oppgavene som prosjektet krever.

For det andre kan sammensetting av mindre gode team føre til at dynamikken mellom teammedlemmene verken inviterer til kreativitet eller samarbeidslust, altså evner de ikke å spille på lag (Dyer et. al., 2013). Det kan være vanskelig å finne sin plass, og derfor også vanskelig å tørre og utfordre seg selv eller andre gjennom å vise sine synspunkter eller meninger. Noe som kan sees i sammenheng med det Kvalsund og Meyer (2005) betegner som en avhengighetsfase. Altså kan det forstås slik at relasjonene i teamet ikke oppleves som sterke nok til å kunne bryte konformiteten. Videre kan det resultere i dårlige beslutninger og kanskje til og med unødvendige konflikter. Konflikter som informantene mener kan være ødeleggende i forhold til både kvaliteten og økonomien på prosjektene. I tillegg forteller informantene at dersom et samarbeid ikke fungerer kan man oppleve å bli svært frustrert, at man kan grue seg til å dra på jobb eller i verste fall velge å slutte. Som en informant forteller *...det blir en belastning utover det som er en belastning ellers* og kan forstås slik at

informanten mener at jobben i seg selv er en såpas stor belastning at dersom det skulle bli samarbeidsproblemer i tillegg kan belastning oppleves enorm og kanskje til og med uhåndterlig.

### **5.1.2 Å trives i prosjektorganisasjonen**

Ved sammensetting av et team legger derfor informantene stor vekt på det å komme godt overens og trives sammen, samtidig som teamet har påkrevde ferdigheter og nødvendig kompetanse. Også Spurkeland (2017) argumenterer for dette da det å trives i hverandres selskap potensielt har større grobunn for et godt og produktivt samarbeid. Og i den forbindelse mener informantene at deres relasjoner og gode kjemi fra tidligere har vært viktig, fordi de har en forståelse og en aksept for hverandres måte å jobbe og å være på, som videre har bidratt til et godt samhold. Og det er nettopp denne forståelsene og aksepten også Dyer et. al. (2013) mener er viktig dersom et team skal kunne bli høyt presterende, og er derfor også en del av faktoren *kompetanse*, som i sin helhet innebærer å kjenne og å forstå hverandres sterke og svake sider, kunne kommunisere med hverandre og å kunne løse oppdukkende utfordringer eller konflikter slik at man evner å ta gode beslutninger. En faktor jeg gjennom analyse opplever at de ansatte ved Consto er opptatt av. Jeg vil komme mer tilbake til det i kapitlet om kommunikasjon.

Selv om mange i Consto Midt-Norge og avdeling (X) kjenner hverandre godt fra før blir jeg også fortalt at etter hvert som de vokser også blir flere ansatte. Som innebærer at relasjoner må bygges på nytt og videre kontinuerlig jobbes med. Dette forstår jeg på de at nødvendigvis ikke er en enkel sak innenfor en travel bransje som byggebransjen er. Man har gjerne ingen tid å miste og må fra første tegning til siste spiker være effektive og dermed lære om hverandres sterke og svake sider og hvordan hver enkelt er som person og arbeider mens man går. En byggherre vil ikke kunne vente på at ting skal gå seg til, han vil hele tiden ønske fremdrift. Derfor argumenterer Spurkeland (2017) for at det kan være hensiktsmessig at de personene som er satt sammen i en prosjektorganisasjon blir raskt kjent med hverandre gjennom eksempelvis relasjonsbyggende aktiviteter før prosjektene settes i gang. Dette kan også sees i sammenheng med det den ene informanten forteller om et ikke-fungerende samarbeid fra et tidligere firma. At det var først når prosjektet fikk et byggestopp at de fikk tid til å bygge relasjoner gjennom forskjellige aktiviteter og sammenkomster, og slik evnet å samarbeide og å få prosjektet i havn på en god måte.

I følge noen informanter er ikke slike relasjonsbyggende- eller teambuildingsaktiviteter systematisert ved Consto. Som kan være på bakgrunn av at de fleste kjenner hverandre godt fra før av, men også som nevnt, på grunn av tidsmangel eller på grunn av at de er relativt nyoppstartet. Kanskje er det også derfor begrepet *kjemi* nevnes opp til flere ganger i forbindelse med et godt samarbeid. Kan det tenkes at de opplever kjemi som viktig da man ikke har noen systematisert måte for å lære seg å samarbeidet på? I begrepet legger de fleste informantene at man ”klikker” sammen, har en relativt lik måte å kommunisere på og være på, og forstår hverandre uten alt for mye forklaring. Det kan være at i slike situasjoner hvor man opplever en umiddelbar kjemi at man også oppnår umiddelbart gode dialoger, som Kvalsund og Meyer (2005) mener kan gi en opplevelse av likeverdighet. Det kan forstås slik at informantene opplever at det er større sjanse for å trives når man har kjemi, og når man trives mener Spurkeland (2017) at også teamet vil yte mer enn det antallet tilsier, og slik kan resultatene mer eller mindre komme av seg selv.

Men, hva betyr egentlig kjemi? Som Spurkeland (2017) understreker behøver man ikke å umiddelbart like hverandre, eller forstå hverandre. Man kan lære seg å sette pris på og respektere hverandres kvaliteter, verdier og holdninger, men det vil kreve at de som skal samarbeide er innforstått med at det vil tjene felleskapet og prosjektet. At man evner å sette teamets interesser foran sine egne (Glasø, Li & Thompson, 2013) Det kan derfor forstås slik at det å lære seg og samarbeide vil kreve en form for modenhet, og holdninger som innebærer åpenhet og det å kunne se det større bilde fremfor å bare tenke på seg selv. Å argumentere for at et samarbeid ikke fungerte på bakgrunn av at prosjektorganisasjonen ikke hadde kjemi kan derfor forstås som slags unnskyldning og lettvinnt måte for å slippe unna på. En unnskyldning som kan ha sin bakgrunn i at å jobbe med ”kjemien” krever tungt mentalt arbeid (Kvalsund & Meyer, 2005). Som også kan være grunnen til at det å evne og sette teamet foran seg selv er et kjennetegn på et høyt utviklet team. Videre kan det også tenkes at dersom et team fra første stund opplever at alle teammedlemmene har god kjemi, er relativt like. Noe som kan føre til at man ikke utfordrer hverandres synspunkter i like stor grad som når man tenker ulikt. Altså kan det oppstå en form for gruppetenkning og at man fortsetter og være i en avhengighetsfase fremfor å bevege seg mot uavhengighet og gjensidighet (Kvalsund & Meyer, 2005). I den forbindelse kan det være verdt å merke seg utsagnet til Kvalsund og Meyer (2005), ”vi møtes på likheter og utvikles på forskjeller” (s. 478).

Videre legger flere informanter vekt på det å ha det gøy sammen, da også det skaper større trivsel på arbeidsplassen. Noen informanter forteller at humor har den egenskapen at det skaper en lett og fin tone som attpåtil kan bidra til å løse stemningen dersom det er nødvendig. En informant opplever også at det å kunne tulle og tøyse litt kan bidra til at teammedlemmene holder mote oppe ved tyngre perioder hvor man har mange og tunge arbeidsoppgaver. Også Duncan, Smeltzer og Leap (1990) argumenterer for at humor og god stemning påvirker psykologiske funksjoner som det å takle hverdagen, og herunder arbeidsbelastningen byggeprosjektene gir. Mens Spurkeland (2012) argumenterer for at det videre kan knyttes til menneskers optimisme, mentale helse, sosiale kapasitet, trivsel og jobbsuksess. Noe samtlige av informantene bekrefter ved å blant annet å fortelle at dersom de trives, har det gøy og samarbeidet fungerer godt blir det også mye artigere å dra på jobb, man gleder seg og får en god følelse, samtidig som energinivået løfter seg. Og igjen mener flere av informantene at det skaper ringvirkninger for både resultater i form av kvalitet og økonomi, men også for familie og de andre i rundt seg. Det skaper positivitet i prosjektorganisasjonen, en positivitet som Fredricsons (2001) mener kan utvide de enkeltes øyeblikkelige tankemønstrene og slik øke effektivitet og produktivitet.

### **5.1.3 Å snakke sammen og skape en felles forståelse**

Et annet aspekt som blir vektlagt av informantene er det å snakke sammen. De opplever det som viktig å kommunisere med hverandre da et byggeprosjekt vil kreve det, i form av å oppnå en felles forståelse for hva byggeprosjektet innebærer av oppgaver og utfordringer. Å kommunisere med hverandre kan forstås som både nødvendig og avgjørende for både arbeidsprosessene og sluttresultatene, men også for å bygge relasjonene i teamet. Det er gjennom å kommunisere en lettest kan gjøre seg forstått og forstå andre, lage avtaler, fordele ansvarsoppgaver og videre skape en felles forståelse for hva som er målene og hvordan man skal nå dem. Her kommer derfor faktoren *kompetanse* inn i bilde igjen, som kort oppsummert omhandler relasjonene i teamet og derfor også evnen til å kunne kommunisere med hverandre. Både Dyer et. al. (2013) og Kvalsund og Meyer (2005) understreker i den forbindelse at kommunikasjonen i team må læres i samhandling med hverandre. Det vil si at man gjennom samhandling og utvikling i teamet blir kjent med hverandres kommunikasjonsmønstre, og derfor også tilpasser seg hverandre og etter hvert oppnår et ”felles språk”. Et språk som kanskje gir en opplevelse av å ha kjemi.

Videre opplever informantene det som viktig at prosjektorganisasjonene sitter ved samme kontorer eller brakkerigger. Det er viktig i forhold til både kommunikasjon, tilgjengelighet og felles forståelse, da et prosjekt som nevnt ønsker fremdrift hele tiden. At de får sitte sammen gjennom hele prosjekttiden opplever de som særdeles viktig fordi det minsker sjansen for at informasjon glipper unna, samtidig som det øker sjansen for å fange opp det som skjer eller fange opp misforståelser. I tillegg vil det være enklere å spørre de andre dersom man lurer på noe. For de prosjektorganisasjonene jeg snakket med har en slik "kontorsituasjon" vært nyttig. Og selv om det til tider kan oppleves forstyrrende å sitte såpass tett, har det gitt store fordeler når det kommer til informasjonsdeling og felles forståelse for det som foregår. Det kan også virke som om det har styrket relasjonene mellom dem, fordi de blir "tvunget" til å snakke sammen og slik også bli raskt kjent. Det kan tenkes at slike fasiliteter gjør at man lærer seg å kjenne hverandre på en måte som muligens ikke ville ha oppstått i like stor grad dersom de hadde sittet på hvert sitt kontor.

Videre forteller flere informanter at mye av kommunikasjonen som omhandler byggeprosjektene skjer via elektroniske hjelpemidler, fordi det er relativt mange flere enn bare de som sitter i prosjektorganisasjonene som jobber ved prosjektene, og disse sitter ikke på deres kontorer. I den forbindelse må andre kommunikasjonsplattformer som blant annet telefonsamtaler, videokonferanser, emailer, brev eller chat tas i bruk. Kommunikasjonsplattformer som innebærer en annen form for kommunikasjon enn å snakke ansikt til ansikt. Kommunikasjonsplattformer som i følge en informant øker tilgjengeligheten, men samtidig øker sjansen for misforståelser, akkurat som Kaufmann & Kaufmann (2009) påpeker. Likevel har kommunikasjon via e-mail blitt den primære plattformen forteller en av informantene, sett bort i fra de som sitter å jobber ved samme kontor. Videre forteller informanten at det å kommunisere ansikt til ansikt gir en helt annen forståelse fordi alle sansene er i bruk. Gjennom mail vil ikke følelser som oppstår gjennom ansikt-til-ansiktkommunikasjon oppstå, og det vil derfor være rom for misforståelser. Samtidig forteller informanten at det er mye lettere å spørre om igjen når man er i verbal dialog ansikt til ansikt, fremfor å måtte ta frem mobilen eller ta frem en PC. Det er også dette Kaufmann og Kaufmann (2009) argumenterer for, at gjennom dialog ansikt til ansikt vil vi mennesker lettere komme til en felles forståelse av informasjonsdelingen fordi vi kan oppleve de følelsesmessige holdningene og meningene til den vi er i dialog med.

En annen plattform for kommunikasjon, som i følge informantene er nødvendig i byggebransjen, er felles møter hvor status og fremdrift diskuteres. Slike møter er arenaer for å skape en felles forståelse for hvordan de ligger an og hva som må legges vekt på fremover for å nå sluttresultatet til riktig tidspunkt. Ved slike møter kan man få tak i den følelsesmessige informasjonen som både informanten og Kaufmann og Kaufmann (2009) påpeker mangler gjennom digital kommunikasjon. Det kan tenkes at gjennom slike møter kan både frustrasjon eller glede komme til uttrykk. Frustrasjon over ting som ikke har blitt gjort, produkter som ikke har vært på plass når de skulle og kanskje har man ikke fått gjort sine ting fordi andre ikke har gjort sitt etter avtale. Glede over ting som har gått på skinner, at man ligger foran skjema osv. Slike møter kan også være arenaer for å bygge relasjonene mellom hverandre, gjennom at de snakker sammen og gir tilbakemeldinger.

#### **5.1.4 Å være åpen og gi tilbakemeldinger**

I følge flere informanter opplever de at åpenhet er et kjennetegn ved Consto Midt-Norge. I det legger de blant annet at det er takhøyde for å gi både positive og negative tilbakemeldinger uansett hvilken stilling man sitter i, men også å kunne spille på hverandres kompetanse uavhengig av rang. Dette er også noe flere informanter forteller at de setter pris på og ønsker at det skal fortsette å være sånn, da det gjerne bidrar til økt tillit, økt felles forståelse og derav også mindre misforståelser. Aspekter som også Glasø et. al. (2013) argumenterer for øker i takt med teamets utvikling. Dessuten kan tilbakemeldinger gi et større grunnlag for å gjøre endringer både i prosjektene og i teamene (Burton & McDonald-Mann, 1999). Å gi tilbakemeldinger til hverandre kan i den forbindelse forstås som en måte å evaluere seg selv, andre og teamet som helhet, og slik bidra til en *evne til endring*. En tredje faktor Dyer et. al. (2013) mener må være på plass for å nå et høyt presterende team.

Som presentert i teorien har vi alle behov for tilbakemeldinger på hvordan vi gjør det både på jobb og ellers (Spurkeland, 2012). Kanskje er det også en av grunnene til at informantene setter pris på at det er takhøyde for å gi tilbakemeldinger i avdelingen. Likevel mener Spurkeland (2012) at det å gi og få tilbakemeldinger er vanskeligere å gjennomføre enn man tror. Ofte opplever man at man gjør det, men det kommer gjerne i form av en kommentar, fremfor en forståelig tilbakemelding som da heller er destruktiv enn konstruktiv (Kegan & Lahey, 2011). Det kan være flere grunner til det mener Spurkeland (2012), men frykten for at det blir ubehagelig er en av de største. Dessuten mener Spurkeland (2012) at vi nordmenn vanligvis er dårlig på å ta i mot både ris og ros, som igjen fører til at man i større grad lar



være å gi ordentlige tilbakemeldinger. Slik kan man forstå mottakeren som en nøkkel for en god tilbakemeldingskultur. For når man ikke evner å motta tilbakemeldinger, vil man sannsynligvis ikke gi tilbakemeldinger og kan derfor heller ikke forvente å få. Slik blir det ofte en evig runddans av at man tilbakeholder tilbakemeldinger som kanskje kunne gjort tilværelsen bedre for de involverte i form av forståelse, mindre frustrasjon og bedre relasjoner (Spurkeland, 2012).

Derfor understreker Kegan og Lahey (2011) at dersom man først skal gi en tilbakemelding må den være forståelig for den andre part, men også at den andre part er mottakelig for tilbakemeldingen mener Spurkeland (2012). Det kan derfor være nyttig å øve på dette under kontrollerte og trygge forhold, slik at man ved en senere anledning er innforstått med at tilbakemeldinger som blir gitt har gode hensikter (Spurkeland, 2012). I den forbindelse opplever flere informanter at det først og fremst er prosjektlederen som må legge opp til en slik sunn tilbakemeldingskultur, som jeg vil komme tilbake til i delkapittel 5.2.

### **5.1.5 Å utveksle erfaringer og lære av hverandre**

Å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente og har sitt utgangspunkt i erfaringer er det læring dreier seg om (Kaufmann & Kaufmanns, 2009, s. 186). I lys av det opplever spesielt en av informantene at det er viktig at nye ansatte får muligheten til å jobbe sammen med noen som har mer erfaring fra å jobbe i Consto, og med fordel i den stillingen som han eller hun er tiltenkt. Slik mener informanten at begge kan utveksle og høste erfaringer fra både et nyutdannet eller et annet firmas perspektiv, og den nye fra Constos perspektiv. Det kan i følge informanten slik oppstå en vann-vinnsituasjon for begge parter. I en slik opplæringsfase mener Kaufmann og Kaufmann (2009) videre at det viktig at den som skal drive opplæringen i tillegg til det tekniske evner å gi personlig oppmuntring og kontakt. Også Argote (2013) argumenterer for det da hun mener erfaringsutveksling og opplæring krever samhandling og derfor også gode relasjoner. Videre tenker jeg at en også kan se dette som en teambuildingsaktivitet, da Myklemyr (2014) forteller at Sjøvold påpeker teambuilding som et langsiktig og målrettet arbeid som foregår i den konteksten teamet skal levere i. En aktivitet som kan tenkes å være relasjonsbyggende da de nye blir kjent med de gamle og de gamle kjent med de nye gjennom utveksling av erfaringer.

På bakgrunn av at jeg både fikk være med i en avslutningsfase av et erfaringsmøte og at viktigheten av erfaringsutveksling og evaluering nevnes i flere av intervjuene kan det forstås

slik at Consto Midt-Norge er opptatt av et godt lærings -og samarbeidsmiljø. Og det er nettopp det *kontekst*, den fjerde og siste faktoren til Dyer et. al. (2013) dreier seg om. Å legge til rette for og ha holdninger som fremmer en tilbakemeldingskultur og som fremmer teamutvikling og samarbeid. Likevel er det å utveksle erfaringer noe flere av informantene opplever skulle vært systematisert i større grad. Selv om det utveksles erfaringer innad i prosjektorganisasjonene savnes det å i større grad utveksle erfaringer på tvers av prosjektene. En informant forteller at slik utveksling kan eksempelvis gjøre til at prosjekter kan reddes fra eventuelle reklamasjoner, at sikkerheten kan økes og valg av produkter kan få større suksess. Argote (2013) understreker i den forbindelse at feilslåtte hendelser er kanskje de viktigste hendelsen å utveksle erfaringer fra, med tanke på både sikkerhet og kostnader, men også fordi det er slike hendelser man høster mest erfaringer fra. Slik kan arbeidsoppgaver og valg effektiviseres, bevares og utvikles både internt i prosjektorganisasjonene, men også eksternt i hele Consto.

## **5.2 Prosjektlederne ”legger listen”**

I dette delkapitlet vil jeg drøfte ferdigheter og holdninger som gjennom analyse har kommet frem som viktige for en prosjektleder i Consto Midt-Norge. Ferdigheter og holdninger som informantene opplever kan være avgjørende i forhold til at overnevnte aspekter skal kunne oppnås å føre til et godt samarbeid og et høyt presterende team. Slike ferdigheter og holdninger innebærer for prosjektlederen å gi teammedlemmene retning i forhold til oppgaver og mål, kunne skape tillit, vise åpenhet og omsorg, samt bidra til en støttende tilbakemeldingskultur. Atferd og holdninger som i følge Rønning (2014) gjennom forskning på ledelse har vist seg å være viktig og kan i følge Spurkeland (2012) betegnes som relasjonskompetanse.

### **5.2.1 Holdninger og ferdigheter hos prosjektlederen**

I og med at prosjektlederen blir av flere informanter omtalt som den som *legger listen* for samarbeidet i prosjektorganisasjonen, kan man forstå argumentasjon til Glasø et. al. (2013) om at utvelgelse av teamledere er det aller viktigste ved sammensetting av et team. Det kan forstås slik av både informanter og Glasø et. al (2013) at han eller hun spiller en avgjørende rolle for hvor høyt presterende teamet kan bli, noe også Dyer et. al. (2013), Sivasubramaniam, Murry, Avolio & Jung (2002) og Thompson (2011) støtter.

For det første legger samtlige informanter vekt på at prosjektledere må uttrykke tydelige mål og gi klare retningslinjer for hvordan målene skal nås og hvem som har ansvaret for hva. Uten det forteller de at det blir vanskelig å få til et samarbeid i det hele tatt, og spesielt i deres bransje hvor de er så ...*avhengige av å spille på lag*. Noen av informantene forteller også at, *å vite hvem som har ansvaret for hva, det er det aller viktigste*, samt å ha en *felles forståelse* for målene og oppgavene som blir gitt. Slik blir det relativt tydelig at ansvarsfordeling og felles forståelse står høyt når det gjelder samarbeid i Consto Midt-Norge. Også Glasø et. al (2013) påpeker at felles forståelse i et team er viktig i forhold til hvor godt teamet evner å samarbeide. Dersom teamet mangler felles forståelse kan det forstås slik at teamet opptrer mer som en gruppe enkeltindivider som ikke forstår hensikten med oppgavene, men dersom teamet opplever felles forståelse derimot kan det forstås som at teamet er i en høyere utviklingsprosess. I følge flere informanter opplever de i stor grad felles forståelse for både oppgaver og mål da de har en god møtестruktur, samt en ansvarsmatrise og en fremdriftsplan som en kan gå tilbake på å se dersom det skulle være usikkerhet.

For det andre vektlegger informantene det å bli gitt frihet til i forhold til utførelse av gitte arbeidsoppgaver. En frihet og tillit flere av informantene forteller at de opplever, gjennom at de får utforske og prøve seg frem på egen hånd, eller sammen med andre. En frihet og en tillit som en informant forteller gjør at en *får lyst til å prestere mer selv*. Det kan altså forstås slik at dersom man som prosjektleder viser tillit til sine medarbeidere i form av frihet vil det også kunne øke sjansen for at tillit blir gitt tilbake i form av et godt stykke arbeid. Det kan også føre til teammedlemmene ønsker å prestere bedre enn forventet for å fortsatt gjøre seg fortjent til den tilliten man blir gitt, akkurat slik både Spurkeland (2017) og Rønning (2014) påpeker. Det å gi og vise tillit til sine medarbeidere kan derfor være avgjørende for både påvirkning og relasjon. Påvirkning i form av at man kan oppnå mer innflytelse gjennom mindre kontroll (Rogers, 1995). Relasjoner i form av at tillitt kan virke relasjonsbyggende (Ivey, et. al. 2012; Spurkeland, 2017). Slik kan man forstå tillit som særlig viktig i forbindelse med samarbeid i team, da det kan bidra til økt motivasjon og vilje til å prestere for hverandre, samt bidra til å skape funksjonelle relasjoner og videre gjensidig tillit (Kvalsund & Meyer, 2005). Det kan bidra til et team hvor relasjonene til hverandre gir en følelse av forpliktelse mot et felles mål (Glasø et. al., 2013).

Å gi sine medarbeidere en slik tillit kan også si noe om investeringen som er gjort i relasjonen mellom partene (Rogers, 1995). Jo sterkere relasjonen er, jo større sjanse er det for at slik tillit

blir gitt. Og dersom prosjektleder ønsker et team som i større grad er selvgående vil det for han eller henne derfor være en fordel å legge vekt på relasjonene, som blant annet innebærer anerkjennelse av valg som tas og respekt for verdiene og erfaringene som teammedlemmene har (Johannesen, et. al., 2010). Men, også å vise nysgjerrighet og å bry seg om den enkelte og deres utvikling (Spurkeland, 2012). Jo, sterkere relasjonen og tilliten til hverandre er, jo større sjanse er det for at dårlig arbeid og at unnasluntring forekommer, da det vil føles som brudd på de relasjonelle verdiene, mener Spurkeland (2017). Nettopp slik en informant forteller: *...da vil en gjerne løse det på en bra måte, slik at du kan få løse slike ting igjen.*

Dersom prosjektleder gjør det motsatte og ikke viser noen form for tillit til sine medarbeidere kan det i følge informantene føre til at man føler seg overkjørt og lite betrodd. Det kan skape en frustrasjon i teamet som fører til illojalitet ved at *...jeg sa at jeg gjorde det på den måten som han ville ha det, men gjorde det egentlig på min måte likevel.* Videre forteller en informant at det kan ende opp med at man blir *likegyldig* til arbeidsoppgavene fordi samarbeidet ikke fungerer som ønsket. En føler seg ikke hørt eller verdsatt for sine kunnskaper og meninger. Man får ikke vist hva man er kapabel til eller realisere seg selv, som i følge Rogers (1995) er ferdigheter og en evner som menneske har et naturlig behov for. Det kan derfor forstås slik at en leder som er for kontrollerende kan ende opp med medarbeidere som ikke lar seg kontrollere, det kan føre til opprør, eller illojalitet. Et slikt lederskap i forbindelse med byggeprosjekter kan derfor tenkes å implisere dårlig økonomiske –og kvalitetsmessige resultater, men også giftige relasjoner.

For det tredje opplever informantene, som nevnt at åpenhet og takhøyde er et typisk kjennetegn hos Consto Midt-Norge. Altså at det er takhøyde for å si i fra og snakke om det som til tider kanskje kan være vanskelig. Slik åpenhet mellom ansatte og også ledelse kan kanskje minne om en trygghet i avdelingen. Og for at en slik åpenhet skal opprettholdes i teamene forteller flere informanter at det er prosjektleder som må legge til rette for det. Noe som kan sees i sammenheng med det Alvesson (2002) og Schein (2010) påpeker, at det er lederne som danner organisasjonskulturen ved at man bevisst eller ikke påvirker sine ansatte gjennom bare å være. Altså, kan det forstås slik at den åpenheten informantene opplever i avdelingen ville kanskje ikke oppstått dersom ledelsen ikke hadde oppmuntret til det gjennom å gå foran som et godt eksempel.

Måten både ledelsen og prosjektleder bidrar til en slik organisasjonskultur forteller informantene er så enkelt som å spørre hver enkelt hvordan det går. På den måten skaffer lederne seg tilbakemeldinger på hvordan teamet som helhet ligger an i forhold til prosjektet og arbeidsoppgaver, men også tilbakemeldinger på hvordan hver enkelt har det. At han eller hun ofte nok sjekker stemningen og spør hvordan arbeidsbelastningen er, hvordan man har det på jobb, men også ellers opplever informantene som viktig fordi de føler at prosjektlederen virkelig bryr seg, og at det gjør det lettere for dem å gjøre det samme. En atferd som kan bidra til at teammedlemmene i større grad føler seg verdsatt og sett, som videre kan det føre til trygghet, engasjement, lojalitet og pågangsmot hos medlemmer og ledere (Glasø et. al., 2013; Spurkeland, 2012). Altså kan det forstå slik at dersom en leder etterspør tilbakemeldinger, men også gir, kan han eller hun legge til rette for at også teammedlemmer gjør det samme, dersom lederen uttrykker et ønske om det.

### **5.2.3 Oppsummering**

Som man kanskje forstår gjennom drøftingen henger alle de overnevnte aspektene sammen for å skape et godt samarbeid, og menneskelige relasjoner er kanskje et paraplybegrep for det hele. Uten relasjoner vil ikke for eksempel kommunikasjon oppstå, vil ikke tillit kunne oppstå, vil ikke åpenhet og tilbakemeldingskultur oppstå og da heller ikke et samarbeid. Slik kan man som både leder og rådgiver innen teamutvikling forstå at å legge vekt på og videreutvikle det relasjonelle som avgjørende.

## **6. AVSLUTNING**

I denne studien har jeg sett på opplevelser knyttet til samarbeid i byggeprosjektorganisasjoner, sett på hva som vektlegges for å få til et samarbeid, og hva et godt eller dårlig samarbeid gjør med både teamet og hver enkelt. Ved å undersøke disse forskningsspørsmålene har mitt ønske vært å bidra til å videreutvikle og supplere allerede eksisterende kunnskap om samarbeid i team i byggentreprenørbransjen. I denne studien har spesielt mellommenneskelige relasjoner samt viktigheten av et godt samspill mellom ledere og medarbeidere blitt viet stor plass, da informantene har vektlagt nettopp det.

### **6.1 Oppsummering og implikasjoner av studien**

Studien har vist at mellommenneskelige relasjoner er viktige i forbindelse med et samarbeid da informantene vektlegger aspekter som det å komme godt overens, trives sammen, åpenhet mot hverandre og vise hverandre tillit. Aspekter som i følge informantene gjør at man i større grad gleder seg til å dra på jobb. Samtidig har også det å gi tilbakemeldinger og oppnå en felles forståelse for både mål og ansvarsfordeling blitt lagt vekt på. I den forbindelse opplever informantene at å få sitte på samme kontor, ha en god møtestruktur og gode planverktøy i form av både fremdriftsplaner og ansvarsmatriser som avgjørende for både prosjektenes sluttresultat og samarbeid. Videre har også erfaringsutveksling på tvers av prosjektorganisasjonene blitt vektlagt av informantene, et aspekt de ønsker et bedre system for, da de opplever at det kan bidra til bedre sikkerhet, bedre beslutninger og mer oppdaterte medarbeidere. Videre påpekes det også hvor viktig prosjektlederens holdninger og ferdigheter er, da det han eller hun gjerne oppleves som avgjørende for hvor godt teamet faktisk samarbeider og presterer.

Som rådgiver i en teamkontekst kan man ut i fra denne studien derfor forstå det som viktig å ha kompetanse innenfor relasjonsdimensjonen. At man i samspill med teamet kan bistå medlemmene og lederen i å videreutvikle de relasjonelle aspektene som de vektlegger, men også å bistå med etablering av en mer systematisert erfaringsutveksling utover prosjektorganisasjonene. Videre kan kanskje en rådgiver bidra til å utvide forståelsen for begrepet kjemi, ved å bistå temaet i å lære seg å sette pris på eventuelle ulikheter, men også forstå at selv om man ikke opplever kjemi kan man få til et godt samarbeid. I den forbindelse kan relasjonsbyggende aktiviteter eller arbeidsoppgaver innenfor byggebransjens kontekst være å foretrekke.

For at en rådgiver skal kunne oppnå innflytelse og kunne påvirke et team mot endring og utvikling kan man ut i fra denne studien forstå det som viktig at man en evner å skape relasjoner basert på tillit og åpenhet. Videre påpeker Johannesen, et. al. (2012) viktigheten av at han eller hun også er kjent med seg selv, sine verdier og personlige forutsetninger, da det kan gjøre det enklere for rådgiveren å vite hvor mye man kan strekke til for teamet.

## **6.2 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning**

I studien har jeg fokusert på seks personers opplevelser rundt samarbeid i prosjektorganisasjoner ved Consto Midt-Norge, og jeg kan derfor kun si noe om deres opplevelser. Studien kan derfor mangle aspekter som er viktig i et samarbeid, og kan derfor heller ikke generaliseres. Likevel kan studien ha en overføringsverdi for andre prosjektorganisasjoner, for ledere og rådgivere eller andre som jobber i team.

Jeg ønsker også å igjen nevne at noen av intervjuene ble litt korte og bærer preg av å tidvis være i stikkordsform fremfor utdypende, som kan ha vært en begrensning i forhold til funnene jeg har gjort. En begrensning i form av at det meste som ble sagt i intervjuene var i positiv valør. Kanskje har jeg ikke klart å oppnå en trygg nok atmosfære til at informantene turte å fortelle eventuelle negative opplevelser, eller så kan det være at de fleste opplevelsene faktisk er positive. En annen begrensning kan være at jeg har viet for stor plass til prosjektlederen da min problemstilling eksplisitt ikke spør om det. Men da jeg gjennom intervjuene spurte om viktigheten av prosjektlederen i et samarbeid kom det frem som særdeles viktig, og derfor har det også vært et interessant spor å følge.

I forhold til at prosjektlederen har kommet frem som et relativt viktig funn ved samarbeid i Consto kunne det videre vært interessant å bare forsket på prosjektlederens rolle i prosjektorganisasjonene. En studie som eksempelvis kunne vært gjort hos Consto eller ved et annet byggselskap, men også på tvers av byggselskaper som kunne ha gitt en enda større overføringsverdi. Et annet forslag til videre forskning kan være å kun forske på relasjonsdimensjonen i et samarbeid, da det har kommet frem som viktige aspekter i studien. Og i den forbindelse vil jeg nevne at mine problemstillinger kan ha vært for åpne og derfor har en begrensning i form at jeg kanskje ikke har kommet dypt nok ned i temaene jeg fant gjennom analysen.

### 6.3 Avsluttende betraktninger

”Det er ein  
som er så klok  
at i lag med han  
skjønner eg kor  
dum eg er.

Så er det ein annan  
som er så klok  
at i lag med han  
er eg klok eg og.

”To kloke”, Hentet fra Eplekosmos, Gyldendal (1990)

Et dikt skrevet av Erling Indereie som jeg synes er oppsummerende for studien i forhold til det informantene forteller om at *vi er så avhengige å spille på lag* og at det er prosjektlederen som *legger listen* for nettopp det.





## 7. Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. Sage publication, London  
Hentet fra: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ntnu/reader.action?docID=254769>
- Atkins, S., Katcher, A., & Dahl, E. (2013) *LIFO productivity workbook*. USA: The schutz company
- Argote, L. (2013) *Organizational Learning : Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. (2.utg.) Dordrecht: Springer.
- Buron, R. & McDonald-Mann, D. (1999). *Giving feedback to subordinates. Ideas into actions guidbooks*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2010, 15. januar) *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. Hentet 19. januar fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2015, 17. Juni) *Konfidensialitet*. Hentet 25. Januar, fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Konfidensialitet/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2015, 17. Juni) *Samtykke*. Hentet 25. Januar, fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Samtykke/>
- Dowling, M. (2004). Hermeneutics: An exploration. *Nurse Researcher* 11(4), 9-30. Hentet fra: <https://search.proquest.com/docview/200813471?accountid=12870>
- Duncan J.W., Smeltzer L.R og Leap T.L. (1990) Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management. *Journal of Management* 16(2) (255-278) doi: <https://doi.org/10.1177/014920639001600203>
- Dyer, W. G., Dyer, J. H & Dyer, W. G. (2013) *Team building: proven strategies for improving team performance* (5.utg.) San Francisco, Calif.: Jossey-Bass
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Flaherty, J. (2010). *Coaching. Evoking excellence in others*. (3.utg). Oxon: Routledge.

Glasø, L., Li, J., Z. & Thompson, G. (2013) Transformasjonsledelse og teamprestasjoner. I:  
Glasø, L., & Thompson, G. (red.) Transformasjonsledelse. Oslo: Gyldendal Norsk  
Forlag

Hersey, P., Blanchard, H. K., Natemeyer, E. W. (1979) Situational Leadership, Perception,  
and the Impact of Power. *Group and Organization Management*. 4(4), 418-428 doi:  
[10.1177/105960117900400404](https://doi.org/10.1177/105960117900400404)

Ivey, A.E., D' Andrea, M., Ivey, M.B. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy*.  
(7.utg) London: SAGE

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til  
samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, E., Kokkersvold, E., & Vedeler L. (2010) *Rådgivning, Tradisjoner, teoretiske  
perspektiver og praksis*. (3.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jones, W. T. (1975) *The Twentieth Century to Wittgenstein and Sartre* (2.utg) San  
Francisco: Harcourt Brace Jovanovich.

Katzenbach, J.R.&, Smith, D.K. (1993). *The Wisdoms of Teams – Creating the High-  
Performance Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press  
Hentet fra:

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=qVpkCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Katzenbach,+J.R.%26,+Smith,+D.K.+\(1993\).+The+Wisdoms+of+Teams+%E2%80%93+Creating+the+High-+Performance+Organization&ots=T3YibdsEwk&sig=1uErckIKuWn-L14hV53WG72rxPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=qVpkCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Katzenbach,+J.R.%26,+Smith,+D.K.+(1993).+The+Wisdoms+of+Teams+%E2%80%93+Creating+the+High-+Performance+Organization&ots=T3YibdsEwk&sig=1uErckIKuWn-L14hV53WG72rxPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Kaufmann G. og Kaufmann A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4.utg.) Bergen:  
Fagbokforlaget

Kegan og Lahey (2001) *How the way we talk can change the way work*. *Seven languages for  
transformation*. San Francisco: Jossey Bass. Hentet fra:

[https://books.google.no/books?id=D2VLIbdMIAAC&printsec=frontcover&dq=Kegan+og+Lahey+\(2001\)+How+the+way+we+talk+can+change+the+way+work.+Seven+languages+for+transformation&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwiQgJuFqvjaAhUFGZoKHRMBJ4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Kegan%20og%20Lahey%20\(2001\)%20How%20the%20way%20we%20talk%20can%20change%20the%20way%20work.%20Seven%20languages%20for%20transformation&f=false](https://books.google.no/books?id=D2VLIbdMIAAC&printsec=frontcover&dq=Kegan+og+Lahey+(2001)+How+the+way+we+talk+can+change+the+way+work.+Seven+languages+for+transformation&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwiQgJuFqvjaAhUFGZoKHRMBJ4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=Kegan%20og%20Lahey%20(2001)%20How%20the%20way%20we%20talk%20can%20change%20the%20way%20work.%20Seven%20languages%20for%20transformation&f=false)

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk (3.utg.)
- Kvalsund, R. (2005) *Coaching: metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergi Publishing
- Kvalsund, R., & Fikse, C. (2015). Innledning. I: Kvalsund, R., & Fikse, C. (red.) *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser, relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. (s.9-21) Bergen: Fagbokforlaget
- Kvalsund R. og Meyer K. (2005) *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Laverty, S.M (2003) Hermeneutic Phenomenology and Phenomenology: A Comparison of Historical and Methodological Considerations. *International Journal of qualitative*. 2(3) Canada: University of Calgary. doi: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/160940690300200303>
- Malterud, K. (2011) *Kvalitative forskningsmetoder innen medisinsk forskning* (3. Utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- McClure, B.A. (2005). *Putting a new spin on groups*. London: Lawrence Erlbaum.
- Myklemyr, A. (2014) “Alle” driver med teambygging. *Ukeavisa Ledelse*
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Rogers, C. (1995) *On becoming a person*. Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin
- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Oslo: Fagbokforlaget
- Rønning, R. (2014). Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere? Konsekvenser av AFFS lederundersøkelse. I: Berge, M. S., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Rønning (red.) *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Schein, H. E. (2010) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc (4. Utg., s. 7-35, 197-328)
- Seal, C. (1999) *The Quality of Qualitative Research*. London: SAGE Publication Inc doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9780857020093>

Silverman, D. (2011) *Interpreting qualitative data*. London: SAGE (4.utg)

Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. & Jung, D. I. (2002) A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. *Group and Organization Management*. 27(1), 66-96. doi: [10.1177/1059601102027001005](https://doi.org/10.1177/1059601102027001005)

Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetanse, resultater gjennom samhandling* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS

Spurkeland, J. (2017) *Relasjonsledelse* (5.utg.). Oslo: Universitetsforlaget As

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Thompson, G. (2011) *Situasjonsbestemt ledelse*. (3.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

## 8. Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD



Camilla Fikse

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 04.01.2018

Vår ref: 57908 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

#### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.12.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

57908

*Hvordan beskriver en prosjektorganisasjon samarbeidet seg i mellom ved et byggeprosjekt? En kvalitativ intervjustudie som skal gjennomføres ved byggetreprenør-selskapet Consto AS*

Behandlingsansvarlig

NTNU, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig

Camilla Fikse

Student

Gunn Elin Røen

#### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

#### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

#### Veiledning

##### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

## 8.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykke

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

---

#### ”Samarbeid i prosjektorganisasjoner ved Consto AS, Midt-Norge”

#### BAKGRUNN OG FORMÅL

Jeg er en masterstudent ved NTNU/Rådgivningsvitenskap som skal skrive et masterprosjekt for Consto AS, Midt-Norge. Formålet med dette prosjektet er å få innsikt i og kunnskap om hvordan dere som er satt sammen i en prosjektorganisasjon for et byggeprosjekt samarbeider. Jeg sender deg en forespørsel om å delta på bakgrunn av at du er en del av en slik prosjektorganisasjon hos Consto. Min problemstilling for prosjektet er: *Hvordan beskriver en prosjektorganisasjoner samarbeidet seg i mellom ved byggeprosjekter?*

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Dersom du ønsker å delta i forskningsprosjektet vil jeg gjøre et intervju med deg som vil vare ca. en time. Dette intervjuet vil innebære spørsmål som omhandler samarbeid, hva du ser på som viktig i forbindelse med samarbeid, hva du setter pris på i et samarbeid, hva du ikke ønsker i et samarbeid, og hvordan dette er i din prosjektorganisasjon, som er selve interessefeltet for Consto. Intervjuet vil bli tatt opp med en lydopptaker for å forenkle intervjusituasjonen og etterarbeidet. Dette lydopptaket er det kun jeg som skal høre på i etterkant.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger og lydopptak vil bli behandlet konfidensielt. Det vil si at all informasjon jeg samler inn fra og om deg er det kun jeg som har tilgang til. Dessuten vil all informasjonen du gir meg ved intervjuet anonymiseres. Jeg vil gjøre mitt beste for at du ikke skal kunne gjenkjennes av andre i min publikasjon. For å være helt sikker på at du er anonymisert vil jeg tilby deg å lese gjennom eventuelle sitater jeg vil bruke. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2018. Da vil alle lydfiler og personopplysninger slettes og makuleres. Jeg vil sende en mail til deltakere når dette er gjort.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert, slettet og makulert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

**Prosjektleder: Gunn Elin Røen, mob: 95133574.**

**Veileder: Camilla Fikse, mob: 93209465**

Studien er meldt og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta (skrives under ved møte)

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## 8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

# Intervjuguide Masterprosjekt VÅR 2018

### Oppvarmingsspørsmål

---

- Hva innebærer prosjektet deres?
- Hvordan settes prosjektorganisasjonen sammen?
- Hva er ditt ansvar i prosjektet?

### Hovedspørsmål/Tema

---

- Tenker du at det er et godt samarbeid i prosjektorganisasjonen? Hvorfor/beskrive
- Hva legger du i samarbeid?
- Kan du beskrive hvordan dere samarbeider?
- Hva er typisk for deres samarbeid?
- Finnes det noen uskrevne regler, en organisasjonskultur?
- Hva er viktig for deg i et samarbeid?
- Beskriv samarbeid som fungerer/ikke fungerer i prosjektorganisasjonen?
- Hva skjer når et samarbeid fungerer/ikke fungerer?
- Hva tenker du kan hindre samarbeidet mellom dere i prosjektorganisasjonen?
- Har prosjektledelsen noe å si for deres samarbeid? På hvilken måte?
- Hva kan prosjektlederen gjøre for at samarbeidet skal bli best mulig?
- Hva kan du gjøre for at samarbeidet skal bli bedre?
- Hva kan andre i prosjektorganisasjonen gjøre?
- Hva/Hvordan kan ledelsen gjøre? På hvilken måte kunne ledelsen bidratt?

### **HVORDAN!**

### Avslutningsspørsmål

---

- Noe mer du vil tilføye?

- Har du noen spørsmål til prosjektet?
- Har du nå noen spørsmål angående konfidensialitet?