

Inger Merete Haughem

Samhandling mellom byggherre og entreprenør

En kvalitativ undersøkelse av samhandling

Masteroppgave i Masterprogram i organisasjon og ledelse,
spesialisering i prosjektledelse og samhandling
Veileder: Hanne Olofsson Finnestrand
Innlevert: September 2017
Emnekode: IØ6901

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en interessant tid med erfaringsbasert master ved Norges teknisk-vitenskapelige universitet (NTNU). Å ta masterstudiet har vært lærerikt på mange måter, samtidig som det har vært utfordrende ved siden av full jobb. Jeg har lært mye gjennom forelesninger i de ulike fagene og ikke minst i møtet med medstudenter på samlingene. Det å kunne fordype meg i egen organisasjon i eksamensoppgaver har gjort at jeg i tillegg har lært mer om Statens vegvesen.

Gjennom arbeidet med denne masteroppgaven har jeg lært mer om samspillet mellom byggherre og entreprenør. Jeg har videre fått et bedre innblikk i Statens vegvesen og kollegaers hverdag.

Jeg vil først takke veileder Hanne O. Finnestrand for utrolig god og ikke minst motiverende veiledning. Helt fra første møte var hun engasjert og inspirerende. Takk for konstruktiv kritikk og motiverende samtaler underveis.

Jeg vil også takke arbeidsgiver, Statens vegvesen, for at jeg fikk mulighet til å gjennomføre dette studiet. Jeg vil spesielt takke Jens G. Andersen som gav meg puffet til å gå i gang med masterstudiet. Videre til jeg takke Tore Jan Hansen og Trond Haugstad for at jeg fikk fullføre dette studiet, og ikke minst for støtten til å gjennomføre masteroppgaven og denne undersøkelsen. Det har vært veldig spennende og lærerikt.

Likeså vil jeg takke alle informantene for at de stilte opp på intervjuene og bidro med sine erfaringer og tanker. Det var mange interessante og inspirerende samtaler.

Tilslutt vil jeg takke min samboer Ståle for god støtte og tålmodighet underveis i studiet, og ikke minst nå det siste året når jeg har jobbet mye med denne oppgaven.

Undrumsdal, august 2017
Inger Merete Haughem

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven og undersøkelsen er å se på om partene i prosjekter får til en god samhandling og hva som er mulige forklaringer på hvorfor det blir ulike resultater av samhandlingen til tross for lik opplæring i forkant. Undersøkelsen ser også på om partene oppnår felles kontraktsforståelse.

Det teoretiske fundamentet i oppgaven har fremkommet av en gjennomgang av litteratur om samarbeid og samhandling i prosjekter. Med bakgrunn i dette er det fokusert på teori rundt følgende temaer; felles forståelse, kommunikasjon, tillit, relasjon og organisasjonskultur. I denne undersøkelsen har jeg valgt kvalitativ metode. Det empiriske grunnlaget har fremkommet av en casestudie gjennomført i Statens vegvesen, Region sør. Det ble i empirien gjort semistrukturerte intervjuer av byggherrer og entreprenører i driftskontrakter med oppstart september 2016. Basert på litteraturgjennomgangen og de empiriske undersøkelsene er det avdekket noen forhold som det bør fokuseres på i samhandlingen mellom byggherre og entreprenør.

Resultatet av undersøkelsen viser at det er noen punkter det bør sees mer på. Det kan se ut til at det bør fokuseres på følgende fem punkter; *Første* punktet er holdninger hos byggherre og entreprenør. Det *andre* punktet er at partene bør anerkjenne at det er en interessekonflikt. Det *tredje* punktet er at konflikter i prosjekter ikke nødvendigvis er ødeleggende for samarbeidet i prosjektet. Det *fjerde* punktet er å se på leders oppfølging av prosjektet og partenes etterlevelse av kontrakten. Det *femte* og siste punktet er at det settes av tilstrekkelig tid til samhandlingen i forkant av kontraktsoppstart.

En mulig forklaring på hvorfor det er ulike resultater mellom de ulike prosjektene kan se ut til å være holdninger til samhandlingsprosessen, til den andre parten og til hvordan kontrakten skal følges opp og etterleves. Det kan se ut til at det hos informantene i denne undersøkelsen er noe ulikt fokus på dette. Det kan videre se ut til at leders oppfølging og holdning har stor innvirkning.

Samfunnet, bygg- og anleggsbransjen og ikke minst den enkelte organisasjon er tjent med at partene i prosjekter samarbeider på en god måte og oppnår en felles forståelse for kontraktens krav og bestemmelser. Denne oppgaven viser i teori og empiri hvilke faktorer det bør fokuseres på i tidlig fase av prosjektet. Dette kan føre til et mer lønnsomt prosjekt og at det blir mindre konflikter, som igjen bidrar til suksess i prosjektet. Undersøkelsen er gjeldende for alle prosjekter i Statens vegvesen, og for andre aktører.

Summary

The purpose of this task and the survey is to look at whether the parties to projects get a good interaction and what are the possible explanations of why there are different outcomes of the interaction, despite equal education in advance. The survey also looks at whether the parties achieve a common contractual understanding.

The theoretical foundation of the assignment is a result of a review of literature on cooperation and interaction in projects. Based on this, it focuses on theory around the following themes: common understanding, communication, trust, relationship and organizational culture. In this survey, I have chosen qualitative method. The empirical basis has emerged from a case study conducted by the Norwegian Public Roads Administration, Region South. The empirical basis has emerged from a case study conducted by the Norwegian Public Roads Administration, Southern Region. Empirical research conducted by semi-structured interviews by Contracting Management and Entrepreneur in operational contracts starting September 2016. Based on the literature review and the empirical investigations there are identified some issues that should be focused on in the interaction between the Contracting Management and the Entrepreneur.

The results of the survey show that there are some points that should be subject to further research. It may appear that it should focus on the following five points; the first point is attitudes with Contracting Management and Entrepreneur. The other point is that the parties should acknowledge that there is a conflict of interest. The third point is that conflicts in projects are not necessarily detrimental to the cooperation in the project. The fourth point is to look at the leader's follow-up of the project and the parties' compliance with the contract. The fifth and final point is that the parties spent enough time for the interaction before the start of the contract.

A possible explanation of why there are different results between the different projects may appear to be attitudes to the interaction process, to the other party and to how the contract is to be followed up and observed. It may seem that the informants in this survey are somewhat different in focus on this. It may also appear that the leader's follow-up and attitude have a major impact.

The community, construction industry and especially the individual organization are served by that the parties in projects are cooperating in a good way and achieving a common understanding of the contract's requirements and regulations. This study shows in theory and empirical the factors that the parties should focus on in the early phase of the project. This can lead to a more profitable project and less conflicts, which in turn contributes to the success of the project. The survey is valid for all projects in the Norwegian Public Roads Administration, and for other actors

Innhold

Forord	3
Sammendrag	5
Summary	6
Innhold	7
1. Innledning.....	11
2. Teori og tidligere forskning.....	13
2.1 Felles forståelse.....	17
2.2 Kommunikasjon.....	19
2.3 Tillit.....	23
2.4 Relasjon.....	26
2.5 Organisasjonskultur	29
3. Case	35
3.1 Historie/bakgrunn	35
3.2 Casen i denne studien.....	37
4. Metode.....	39
4.1 Problemstilling.....	39
4.2 Metode	39
4.2.1 Forberedelse.....	40
4.2.2 Datainnsamling	42
4.2.3 Kvalitet i kvalitativ forskning.....	43
4.2.3 Analyse	44
4.3 Forskerrollen	45
4.3.1 Egen rolle og forforståelse.....	45
4.3.2 Min relasjon til informantene	46
5. Empiri.....	47
5.1 Første intervjurunde – like etter kontraktsoppstart	48
5.1.1. Forberedelse og forventninger.....	48
5.1.2 Deltakelse og roller.....	49
5.1.3 Kommunikasjon.....	50
5.1.4 Relasjon mellom partene	51
5.1.5 Felles forståelse	52
5.1.6 Forslag til forbedringer av samhandlingen.....	55
5.2. Andre intervjurunde – ca 6 måneder ut i gjennomføringsfasen.....	56
5.2.1 Forventninger.....	56
5.2.2. Deltakelse og roller.....	57
5.2.3. Kommunikasjon.....	58

5.2.4. Relasjon mellom partene	59
5.2.5 Tillit	60
5.2.6 Felles forståelse	62
5.2.7 Organisasjonskultur	65
5.2.8. Forbedringer av samhandlingen	67
6. Analyse.....	69
6.1 Felles forståelse.....	69
6.1.1 Felles forståelse – første intervjurunde.....	69
6.1.2 Felles forståelse – andre intervjurunde	71
6.1.3 Felles forståelse - oppsummert	73
6.2 Kommunikasjon	74
6.2.1 Kommunikasjon – første intervjurunde	74
6.2.2 Kommunikasjon - andre intervjurunde	75
6.2.3 Kommunikasjon - oppsummert	76
6.3 Tillit.....	76
6.3.1 Tillit – første intervjurunde.....	76
6.3.2 Tillit – andre intervjurunde	78
6.3.3 Tillit - oppsummert	79
6.4 Relasjon.....	80
6.4.1 Relasjon - første intervjurunde	80
6.4.2 Relasjon - andre intervjurunde	81
6.4.3 Relasjon - oppsummert	82
6.5 Organisasjonskultur	82
6.5.1 Organisasjonskultur - første intervjurunde	82
6.5.2 Organisasjonskultur - andre intervjurunde	83
6.5.3 Organisasjonskultur - oppsummert.....	84
7. Konklusjon og implikasjoner	87
7.1 Konklusjon.....	87
7.2 Implikasjoner for aktører, teori og videre forskning.....	88
8. Referanser.....	93
9. Vedlegg	95

Figurliste:

1. Samarbeidsmodell (Aarseth et al, 2012)
2. Effekten av team karakteristikker og felles forståelse, etter Hinds og Weisband sin modell (Hinds og Weisband, 2003)
3. Erkjennelses stigen, hentet fra Aarseth, Rolstadås og Klev (2015)
4. Gjensidig læringsmodell, hentet fra Brønn og Wiig, 2005.
5. Relasjonsutviklingsprosessen, hentet fra Biong og Nes, 2009.
6. Organisasjonskart over en vegavdeling i Region sør, Statens vegvesen.
7. Fordeling av informanter

Vedleggsliste:

1. Intervjuguide til testintervjuer
2. Intervjuguide til første intervjurunde
3. Brev til informantene første intervjurunde
4. Notat til informantene i første intervjurunde
5. Intervjuguide til andre intervjurunde
6. Brev til informantene til andre intervjurunde
7. Notat til informantene i andre intervjurunde
8. Tilbakemelding på undersøkelse rundt meldeplikt

1. Innledning

Bygherrer og entreprenører arbeider tett sammen og står daglig ovenfor utfordringer med samarbeidet i tillegg til kontraktsutfordringene. Konfliktnivået i bygg- og anleggskontrakter har vært, og er, til dels høyt. Dette har innvirkning på den daglige driften og kan føre til at ressurser brukes på en lite produktiv måte. Videre kan konflikter være et tidkrevende og kostbart element i disse prosjektene.

En god samhandlingsprosess kan gi partene en god oppstart av kontraktarbeidet, og gi et godt samarbeid. Dette vil kunne være med på å bidra til en lettere hverdag for begge parter og igjen føre til færre konflikter. Problemstillingen er viktig for samfunnet, og er et viktig grep for bedre prosjektgjennomføring. Samarbeid og involvering av entreprenører i tidlig fase har også vært tema i media. Under byggenæringens politiske spørretime, under Arendals-uka (Bygg.no 16.08.2017), påpekte Samferdselsminister Ketil Solvik-Olsen at vi må bli flinkere i en tidlig fase i prosjektene. Videre hevdet han at det må gjøres et mer grundig arbeid tidlig i vegprosjektene og at det må sikres at jobbene utføres på en best mulig måte. Direktør i Entreprenørforeningen for bygg og anlegg (EBA), Kari Sandberg, hevdet ovenfor VG (i nettutgave 15.08.2017) at entreprenørene ønsker en tidligere og tydeligere involvering av entreprenørene, og at entreprenørene er helt avhengig av forutsigbarhet.

I forskning er det vist til at bygg- og anleggsbransjen har vært preget av en ikke-samarbeidende kultur med til dels fiendtlige relasjoner og målkonflikter (Aarseth et al, 2012). Det tidligere tradisjonelle forholdet mellom oppdragsgiver og oppdragstakere har vært en viktig kilde til påstander om konflikter og tvister (Aarseth et al, 2012). Konsernsjef i Veidekke, Arne Giske, har vist til (Bygg.no 16.08.2017) at entreprenørene både kan og vil være en god samarbeidspartner i å bygge bedre og billigere vegprosjekter. Giske hevdet videre at entreprenørene ønsker en tidlig involvering i prosjektene, for dermed å bidra til «mer vei for pengene». I utgangspunktet ligger det altså til rette for et konstruktivt og godt samarbeid mellom partene.

Konflikter og tvister er fordyrende for begge parter, og det er gjennom forskning sett på tiltak for å løse dette. Man ser utfordringer med dårlig samhandling og dermed konflikter i kontraktene. Forskning viser til konsekvenser ved dårlig samhandling mellom kontraktspartene. Noen av fallgruvene er; mangel på felles forståelse av viktige konsepter ved kontrakten, manglende innledende arbeider med å etablere felles kjøreregler/grunnregler, mellommenneskelige relasjoner, uklare roller og ansvar, samt manglende enighet om konflikthåndtering (Aarseth et al, 2012). Videre er det gjort forskning på hvordan drive effektiv samhandling, og hvilke faktorer som gir suksess i prosjekter. Hinds og Weisband (2003) poengterer at felles forståelse er en viktig faktor for god samhandling. Videre trekker Cramton (2002) frem viktigheten av god kommunikasjon. Aarseth, Rolstadås og Klev (2015) viser til at suksess for prosjekter kobles til samarbeid og prosjektleders forståelse av hvor viktig dette er.

Statens vegvesen (SVV), Entreprenørforeningen bygg og anlegg (EBA), Maskinentreprenørenes forbund (MEF) og Rådgivende ingeniørers forening (RIF) har gjennom sitt bransjesamarbeid gått sammen for å se på tiltak for å dempe konfliktnivået i driftskontrakter. Ett av tiltakene var å få til en god samhandling mellom aktørene i bygg- og anleggsbransjen. I tiden etter denne innføringen (i 2010), ble det erfart ulik tilnærming og ulikt fokus på innhold og mengde av samhandling i forkant av oppstarten av prosjektene. Som følge av denne erkjennelsen, og at det fortsatt var uønsket høyt konfliktnivå, samarbeidet flere

aktører fra bransjen (SVV, MEF, EBA, RIF) om utarbeidelse av en veiledning i samhandling, håndbok V860 Samhandling, som kom ut sommeren 2016. Bransjesamarbeidet kom frem til at målet med samhandling er å oppnå godt samarbeid basert på åpenhet og tillit, samt å identifisere og omforene mål ut fra felles kontraktsforståelse (V860, 2016). Samtidig er det viktig å etablere prosedyrer og rutiner som er målrettede og til nytte for partene i gjennomføringsfasen (V860, 2016).

Utgangspunktet for denne oppgaven er å se på samhandling mellom byggherre og entreprenør i prosjekter. Målet med oppgaven er å undersøke om partene i driftskontrakter får til en god samhandling og oppnår felles kontraktsforståelse. Arbeid med driftskontrakter betraktes i denne oppgaven som et prosjekt. Jeg ønsker å se på hvilke faktorer som er avgjørende for å få til en god samhandling mellom byggherre og entreprenør. Dette søkes ved å svare på problemstillingen:

«Hvordan sikre en god samhandling i driftskontrakter og hva er mulig forklaringer på eventuelle ulike resultater mellom ulike kontraktsparter.»

Jeg ønsker videre å forske på dette temaet for å se hva som bidrar til at samhandlingen gir partene god utbytte i noen prosjekter, mens det i andre prosjekter har mindre eller liten effekt på samarbeidet i gjennomføringsfasen.

Denne oppgaven har følgende oppbygging: I kapittel 2 *Teori* vil jeg se på teori rundt temaene felles forståelse, kommunikasjon, tillit, relasjoner og kultur for å belyse problemstillingen. I kapittel 3 *Case* vil det bli en utdyping av mitt case. Det vil her bli en utdyping av driftskontrakter, hvilke prosjekter jeg ser på, og oppbyggingen av disse. Videre vil jeg i kapittel 4 *Metode* gå igjennom metoden jeg benytter for å besvare oppgaven. Jeg vil der gå igjennom kvalitativ metode og utdype hvordan intervjuene med informantene foregår og hvilke temaer intervjuene belyste. Jeg vil i dette kapittelet også berøre etikk. I kapittel 5 *Empiri* vil jeg ta for meg resultatet av intervjuene. Videre vil det i kapittel 6 *Analyse* bli en diskusjon med teori kontra empiri. Resultatene i funnene vil her bli diskutert. Deretter vil jeg i kapittel 7 *Konklusjon og implikasjoner*, komme med en besvarelse på oppgaven og, basert på denne studien, komme med noen råd til SVV spesifikt og prosjekter generelt.

2. Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet sees det på teori rundt temaet samarbeid og samhandling, for å kunne besvare problemstillingen: «*Hvordan sikre en god samhandling i driftskontrakter og hva er mulige forklaringer på eventuelle ulike resultater mellom ulike kontraktsparter.*»

Samhandling kan defineres som en situasjon der individer forholder seg til hverandre på en aktiv måte, f.eks. i form av bytte, samarbeid eller kommunikasjon (Schiefløe, 2013, s 517). Driftskontrakter er drift- og vedlikeholdskontrakter som Statens vegvesen inngår med entreprenører for drift og vedlikehold av vegnettet (vegbane, vegområder og vegens installasjoner). Kontraktsparter er partene i et prosjekt. I denne sammenhengen er partene byggherre (SVV) og de entreprenører det inngås kontrakter med. I denne oppgaven vil en driftskontrakt sees på som et prosjekt.

Det er forsket mye på samhandling og samarbeid mellom parter (her fokusert på byggherre og entreprenør). I denne studien tas det utgangspunkt i noen artikler for å belyse problemstillingen, og for å velge ut hvilke temaer det skal sees nærmere på i denne undersøkelsen.

Aarseth og Sørhaug (2009) har i sin studie sett på de viktigste forholdene som påvirker samarbeidet i prosjekter. De kom frem til 5 hovedområder som påvirker samarbeid i prosjekt. Det første området er *gjensidig informasjonsstrategi for hele samarbeidet*, som betyr at partene etablerer en informasjonsstrategi som er gjensidig for partene, og som spesifiserer hvilken informasjon som er nødvendig og viktig for hvem. Strategien bør ta for seg spørsmålene hvem, når, hva og hvor. Hvem skal ha hvilken informasjon, når skal det informeres, hva skal det informeres om og hvor skal det informeres. Det andre området er *forståelse for samarbeidspartenes strategier*. Dette viser til at følgende er kjent og forstått av de samarbeidende partene: de enkelte partenes mål, prosjektets og partenes suksesskriterier, hvilken risiko det er for partene og hva som er kostnadsdrivende for den enkelte part. Det tredje området som påvirker samarbeidet er *håndtering av kontrakter og rammeavtaler*. Dette punktet viser til at kontraktsformen og innholdet i kontrakter og avtaler bør diskuteres grundig, slik at det oppnås felles forståelse av kontrakten. Det fjerde området er *kommunikasjonspraksis*: i denne sammenhengen bør partene bli enige om hva som skal kommuniseres, til hvem, når, hvor og hvordan. Det femte området er *god relasjonsutvikling og praksis*: som her betyr at partene definerer hensikten med samarbeidet og utførelsen av forespørselen. Partene bør etablere insentiver og mekanismer for godt samarbeid, bl.a. frekvens på samarbeidsmøter. Partene bør bli enige om hvilke mekanismer som påvirker samarbeidet positivt og hvordan partene skal håndtere konflikter.

Dette bringer oss videre til annen forskning på hvilke faktorer som har innflytelse på suksess i prosjekter. Studien til Pinto og Slevin (1987) ser på hvilke faktorer som har størst innflytelse på suksess i prosjekter. Det sees her på 3 av de 10 faktorene som er viktige for samarbeid i prosjekt. Den første faktoren er at partene bør ha *et klart definert prosjektmål* (herunder også forståelsen av målene), som er selve grunnlaget for planlegging av prosjektet. Defineringen av prosjektmål er viktig for forståelsen av prosjektet, koordinering underveis i prosjektet og eierskapet i organisasjonen. En annen faktoren for suksess er *kommunikasjonen mellom partene*. I denne sammenhengen vises det til at en tett dialog mellom partene hindrer uenigheter om hva som skal gjennomføres. Kommunikasjonen mellom partene er viktig for koordinering av prosjektet. Klare ansvarsforhold letter kommunikasjonen. Den tredje faktoren som har innflytelse på suksess i prosjekter er *relasjoner/personalforhold*. I denne

sammenheng vises det til at gode relasjoner innad i prosjektet og at prosjektteamet styrker moralen og samholdet og bidrar til suksess i prosjektet. Disse 3 faktorene er viktige fordi de vil bidra til at partene kan få en felles forståelse for kontrakten og arbeidet, og dermed et bedre samarbeid.

En annen studie som ser på hvilke faktorer som kan sikre suksess i prosjekter, er gjort av Aarseth, Andresen, Ahola og Jergeas (2012). Det vil her sees på 5 av disse faktorene. Den første faktoren er at partene har *en forenelig organisasjonskultur*; dette betyr at det i samarbeidet/prosjektet er en omforent kultur. Videre at de enkelte partenes kultur ikke skaper vanskeligheter i samarbeidet. Den andre faktoren er at partene bør *etablere, styrke og vedlikeholde relasjoner*. I denne sammenhengen vil det si å etablere, styrke og vedlikeholde relasjoner mellom kontraktspartene og viktige interessenter. Den tredje faktoren som trekkes frem er *tillitsbasert forhold mellom partene*. Dette punktet viser til at det er viktig at partene har tillit til hverandre i samarbeidet, og at partene har tillit til at begge parter jobber mot felles mål for prosjektet. Den fjerde faktoren er at partene har en *åpen og funksjonell kommunikasjon*. I denne sammenhengen betyr dette at kommunikasjonen mellom partene bør være åpen og akseptabel, og at kommunikasjonen er effektiv for begge parter. Den femte og siste faktoren er *felles forståelse av kontrakten*; som betyr at partene oppnår felles forståelse for innhold i kontrakten og felles forståelse for rammene kontrakten legger for partene.

Felles forståelse trekkes frem av flere forskere som en viktig faktor for samhandling, og suksess i prosjekter. Blant disse er Hinds og Weisband (2003) som hevder at felles forståelse er en viktig faktor for samhandling. Hinds og Weisband viser til at felles forståelse kan føre til bedre ytelse, dette ved å hjelpe teamet til å forutse oppførselen til andre. Felles forståelse kan også føre til at teamet koordinere sitt arbeid bedre. Dette ved en bedre gjennomføring og ved å øke team-medlemmenes motivasjon.

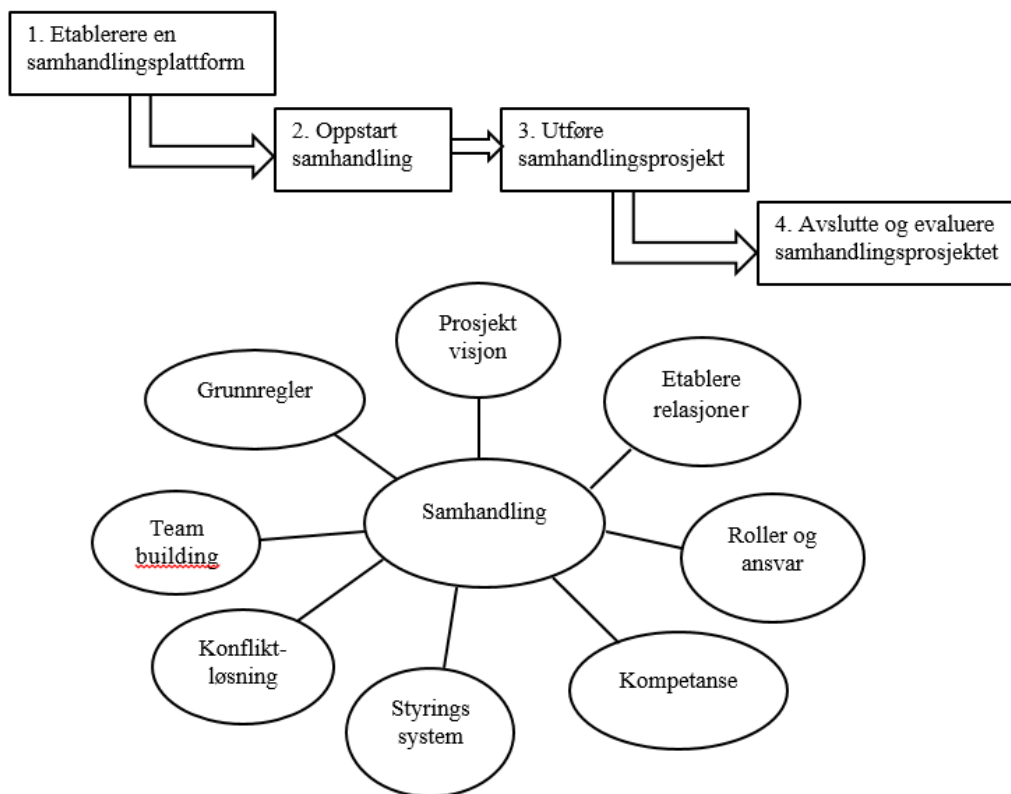
I tillegg til felles forståelse er det viktig at partene bygger en relasjon. Relasjon mellom partene er av flere forskere, bl.a. Aarseth og Sørhaug (2009), Pinto og Slevin (1987), Aarset et al. (2012) vist til som en viktig faktor for godt samarbeid, og suksess i prosjekter. Viktigheten av å ha fokus på, og jobbe for gode relasjoner mellom partene bringer oss videre til tillit mellom partene. I tillegg til forskningen til Aarseth, Andersen, Ahola og Jergeas (2012) har Pinto, Slevin og English (2008) gjort en empirisk studie av tillit mellom eiere og entreprenører i store konstruksjonsprosjekt i Canada. Studien til Pinto, Slevin og English (2008) viser at tillit hevdes å øke styrken i relasjoner mellom partene. Videre er tillit med på å sette partnerskapsrollene og til å øke viljen til de ulike interessentene til å samarbeide selv om det ikke er selvmotiverende. Videre viser Kadefors (2003) at teambygging-prosesser i tidlig fase av et prosjekt har innflytelse på deltakernes oppførsel slik at tillitsbasert samarbeid oppstår og sannsynligvis vil vedvare.

Med tanke på felles forståelse, relasjoner og tillit mellom partene, er det viktig at partene har fokus på kommunikasjon. Schein hevder (1993, s 42) at alle samarbeidsparter bør starte med å bygge felles plattform, gjensidig tillit, og mulighet for å si sin mening. Med fokus på dialog (og nok tid til dette) er det mulig å avgjøre om kommunikasjonen som foregår er «gyldig». Dialog er grunnlaget for effektive grupper (Schein, 1993, s 42). Kommunikasjon er dermed en viktig faktor å fokusere på for et godt samarbeid og suksess i prosjekter. I tillegg til Schein (1993), Aarseth og Sørhaug (2009), Pinto og Slevin (1987) og Aarseth et al (2012), trekker også Cramton (2002) frem kommunikasjon i et samarbeid som viktig. Cramton hevder videre at en bevisstgjøring av hvordan kommunikasjonen bør være og hvilken informasjon som skal deles (når, hvor og til hvem) er viktig for et vellykket prosjekt. Bred prosjektskommunikasjon

i tidlig fase av et prosjekt har ifølge Kadefors (2003) innflytelse på deltakernes generelle prosjektkunnskap. En god kommunikasjon og god informasjonsflyt trekkes også frem av Hinds og Weisband (2003) som viktig i prosjekter. Med dette menes at det er enighet om hvilken informasjon som skal deles, at det tilrettelegges for informasjonsutveksling og at det synliggjøres hvor informasjon er.

Videre er det viktig at leder/prosjektleder har forståelsen av hvilke faktorer som påvirker samarbeid. Forståelsen av hva som ligger i prosjektsamarbeid er sentralt for å oppnå suksess og forbedringer i prosjekter (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2015). For en organisasjon i utvikling er det viktig at leder er med i endringsprosessen (Klev og Levin, 2013). Det kan her trekkes sammenligning til et team hos byggherre som starter med ny kontrakt og ny entreprenør. Det er da viktig at det er kultur for at endringen ikke bare skal skje på byggeledernivå men også på prosjektledernivå, og omvendt. Dette er viktig for at endringene blir fulgt opp og etterlevd.

Som er resultat av forskning på samarbeid, har Aarseth, Andersen, Ahola, og Jergeas (2012) i sin forskning kommet frem til en modell for samarbeidsprosjekter, modellen er vist i figur 1.



Figur 1 Samarbeidsmodell – min oversettelser fra Aarseth et al. (2012).

Modellen (figur 1) er delt inn i 5 hovedområder og kan være en «hjelp» til steg-for-steg gjennomgang av prosjektet:

1. *Etablere en plattform for partnering/samarbeidet:* Her er det viktig å etablere et godt grunnlag for samarbeidet. Kontrakt, dokumenter og avtaler definerer prosjektet og rollene til partene. Roller (hvem har hvilke roller), ansvar (hvem har hvilket ansvar) og definisjoner (samstemte definisjoner for alle parter) må avklares her. I denne fasen bør følgende blader i blomsten vies størst oppmerksomhet: grunnregler, prosjekt visjon og styringssystem.

2. *Oppstart av partnering prosessen*: For å danne et godt grunnlag for samarbeid i prosjektet er det viktig med et oppstartsmøte. Det viktigste her er å sette samarbeidsprosessen på rett spor. Det må opprettes dialog mellom partene basert på tillit og åpenhet. I denne fasen er følgende blader i blomsten viktigst: grunnregler, prosjekt visjon, etablere relasjoner, definere roller og ansvar og teambuilding.
3. *Gjennomføring av prosjektet*: I denne fasen er det viktig at involverte parter ikke vender tilbake til «den gamle måten» å jobbe på. Prosessen bør dermed overvåkes for å sikre at avtalene som ble gjort i oppstarten, overholdes i gjennomføringsfasen. Ved utskifting av deltakere er det viktig at de nye deltakerne får samme kunnskap om prosjektet, og innsyn i avtaler gjort i oppstarten. Videre er det viktig å evaluere gjennomføringen underveis i forhold til kontrakten. Viktige blader i blomsten i denne fasen er: prosjektets visjon, etablere relasjoner, roller og ansvar, helsesjekk, kompetanse, styringssystemer og konfliktløsning.
4. *Avslutte prosjektet*: Ved avslutning av et prosjekt er det flere områder som må håndteres profesjonelt. Ved målpriskontrakter og fordeling av besparelser må dette håndteres på en riktig og ryddig måte. Ved driftskontrakter er det viktig at det ved avslutning av en kontrakt tas en gjennomgang av tilstanden på vegnettet, og ser denne opp imot slik det var ved kontraktsoppstart. Fokus på avslutning av prosjektet er viktig fordi prosjektet bør evalueres for å forbedre og videreføre nyttige erfaringer.
5. Under disse 4 fasene er blomsten som gjelder for alle de 4 fasene. Betydningen av bladene vil variere gjennom prosjektet.

Med tanke på kritiske suksessfaktorer for samarbeid i entreprenørbransjen, har Chen og Chen (2007) gjort en studie som resulterte i 5 faktorer som ble sett på som de viktigst for et godt samarbeid. Første faktor er *effektiv kommunikasjon*. Med effektiv kommunikasjon menes at kommunikasjonen av informasjonene er rett-tidig og at det er åpne og direkte kommunikasjonslinjer mellom partene. Andre faktoren er *kompetanse*. Det menes her at partene må ha evner, erfaringer, faglig kompetanse og ferdigheter tilpasset prosjektet, og arbeidet som skal utføres. Den tredje faktoren er *konsistente mål*. Med dette menes at partene i tidlig fase bør ha innledende møter for å utveksle forventninger og mål for samarbeidet, dette for bl.a. å få tillit, felles forståelse, og at partene må oppføre seg på måter som er i samsvar med målene. Den fjerde faktoren som trekkes frem er *partenes holdninger og kultur*. Det bør skapes en vinn-vinn-situasjon for partene, det bør videre etableres en felles håndtering av problemer. Den femte og siste faktoren er *forpliktelser til kvalitet*. Med dette menes at partene forplikter seg til å levere kvalitet, og at det er fokus på kontinuerlige forbedringer og kvalitetssikring.

Dette er relevant fordi flere av forskerne nevnt ovenfor har pekt på faktorer som har innvirkning på kulturen i organisasjonen og samspillet mellom byggherre og entreprenør i prosjektet (Aarseth og Sørhaug, 2009; Pinto og Slevin, 1987; Aarseth et al 2012; Hinds og Weisband, 2003; Cramton, 2002 og Chen og Chen, 2007). Videre hevder Schein (2009) at det som til daglig styrer gruppens oppførsel er den lærte, delte og stilltiende antakelsen som folk baserer sin oppfatning av virkeligheten.

På bakgrunn av funn i artiklene og forskningen nevnt ovenfor vil det videre fokuseres på forskning på følgende temaer:

- Felles forståelse (for kontrakten)
- Kommunikasjon
- Tillit
- Relasjon

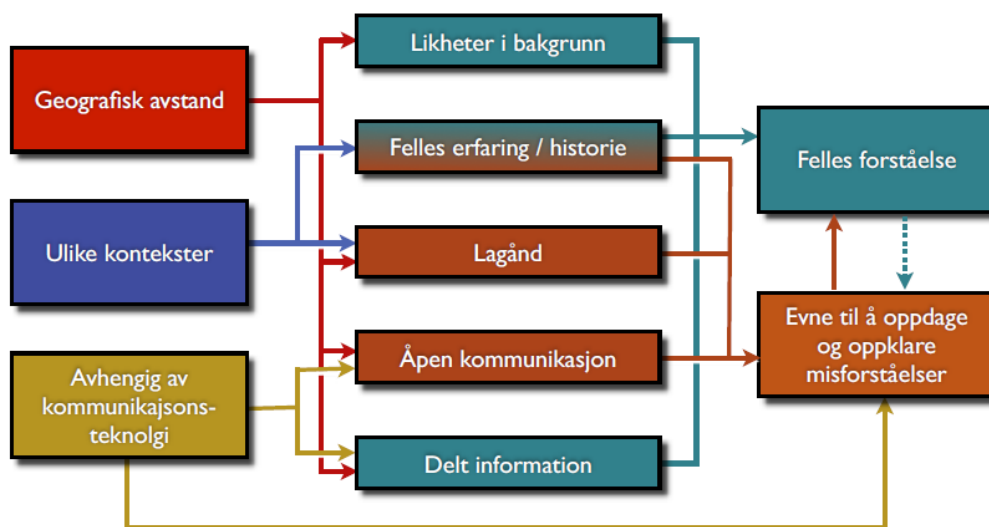
- Organisasjonskultur

Disse hovedpunktene er pekt på som viktige for å få til et godt samarbeid og suksess i prosjektet og er dermed viktig å fokusere på i samhandlingsfasen i prosjekter. Disse temaene er spesielt viktige i driftskontrakter som krever et godt samarbeid i hele kontraktsperioden. Temaene er også viktig i prosjekter generelt hvor det er to eller flere parter som samarbeider. Temaene vil bli sett nærmere inn på i de påfølgende underkapitlene.

2.1 Felles forståelse

En av faktorene som er viktig for å lykkes i et prosjekt er at partene får en felles forståelse for kontrakten og arbeidet som skal utføres. Felles forståelse defineres i denne sammenhengen som en kollektiv måte å organisere og kommunisere relevant kunnskap (Hinds og Weisband, 2003). Felles forståelse setter folk i stand til å forutse og forutsi adferd hos sine gruppe-medlemmer/prosjektmedarbeidere og oppførselen til partene (Hinds og Weisband, 2003). Videre hevder Hinds og Weisband (2003) at felles forståelse kan bidra til økt ytelse ved økt tilfredshet og motivasjon hos medarbeidere. Felles forståelse av kontrakten vil dermed si at partene har en felles forståelse for hvordan kontrakten skal tolkes og som er hva målet med arbeidet og prosjektet.

Forskningen til Schein (1993), Hinds og Weisband (2003), Aarseth og Sørhaug (2009) og Aarseth, Andersen, Ahola, og Jergeas (2012) viser at mange problemer i samarbeidsprosjekter kommer på bakgrunn av manglende forståelse av konseptet. Felles forståelse påvirkes av flere faktorer. Hinds og Weisband (2003) har i sin forskning samlet noen faktorer som påvirker felles forståelse i en modell, se figur 2.



Figur 2: Effekten av team karakteristikk og felles forståelse. (Hinds og Weisband, 2003).

Hinds og Weisband (2003) viser i modellen at faktorer som geografisk avstand, ulike kontekster og kommunikasjonsteknologi påvirker de 5 faktorene i midten av modellen som igjen har innvirkning på felles forståelse (vist med piler). Geografisk avstand vil være en faktor for felles forståelse, særlig der partene ikke er «stasjonert» i nærheten av hverandre. I slike tilfeller kan det være nyttig å møtes ansikt til ansikt innimellom for å bli kjent utover å prate med hverandre kun pr telefon, mail. Med ulik kontekst menes her at partene har ulike forståelse av arbeidet, og/eller at de har ulike utgangspunkt. For eksempel dersom en part ikke har samme erfaring som den andre. Det kan være at byggherre ikke har erfaring med «utarbeid» og dermed ikke har samme grunnlaget som entreprenøren som jobber ute («i

grøfta»). Dette kan føre til ulik oppfatning av arbeidet. Dersom partene har samme eller tilsvarende erfaring vil det gjøre at de lettere har en felles forståelse for arbeidet og utfordringer. I denne sammenheng vil kommunikasjonsteknologi (hva slags teknologi som benyttes for kommunikasjon) ha innvirkning på felles forståelse dersom partene ikke benytter teknologi som er forenelig, f.eks. ulike IT-systemer. Med faktorene: likheter i bakgrunn, felles erfaring/historie og lagånd, menes at personer med lik opplæring, erfaring fra tidligere lignende arbeid og personer som har arbeidet sammen tidligere ofte har en felles forståelse. Videre trekker Hinds og Weisband (2003) frem faktorene åpne kommunikasjonen og informasjonsdeling som faktorer som påvirker felles forståelse. Med dette menes at en åpen kommunikasjon og god dialog vil gjøre at partene snakker om utfordringer, deler perspektiver, får tilbakemeldinger og svarer på spørsmål fra partene. Det bør da være fokus på at riktig informasjon deles. Likheter i bakgrunn, felles erfaringer/historie og delt informasjon «fører til» felles forståelse. Felles erfaring/historie, lagånd og åpen kommunikasjon «fører til» evne til å oppdage og oppklare misforståelser som igjen vil gi økt felles forståelse.

For at partene skal oppnå en felles forståelse av kontrakten er det også viktig at partene har innsikt i hverandres kultur, at partene har kjennskap til hverandres væremåte, og at det dannes en forståelse av hva kontrakten innebærer for den enkelte parten (Schiefløe, 2011). Kultur har dermed innvirkning på felles forståelse og den enkeltes oppfatning av hvordan ting er og hvordan de skal være (Schiefløe, 2011). Organisasjonskultur vil det gås dypere inn i under kap 2.5.

Når partene oppnår en felles forståelse er det viktig å synliggjøre hva partene faktisk er enige om, og hvor det er uenighet (Schiefløe, 2011). Når partene mener og tror de har oppnådd en felles forståelse, må det sjekkes ut at partene faktisk er enige om det samme og ikke antakelse om hva det er enighet om (Hinds og Weisband, 2003). Dette betyr at vi må sikre en størst mulig grad av felles forståelse av kontrakten, og at partene sjekker ut at de virkelig har felles forståelse. Partene utvikler felles forståelse ved en effektiv kommunikasjon der mottakeren oppfatter budskapet slik det er tenkt fra avsenderen. Samhandling krever felles forståelse på et høyere nivå for å kunne oppnå en vinn-vinn situasjon. Med dette menes at samhandling krever at partene har en felles forståelse av bl.a. kontrakten og hva den krever av leveranse av partene, hva som er partenes mål og partenes risiko.

Manglende felles forståelse av samarbeidskonseptet trekkes frem av Aarseth, Andersen, Ahola og Jergeas (2012) som en av fallgruvene for samarbeidsprosjekter. Det ble i denne undersøkelsen observert at flere av problemene i samarbeidsprosjekter stammet fra manglende definisjoner og manglende felles forståelse av kontrakten og konseptet. Dette viser at det i oppstarten av et samarbeid er viktig å fokusere på felles forståelse mellom partene. Viktigheten av felles forståelse for kontrakten, rammeavtaler og forståelse for partenes strategier trekkes også frem av Aarseth og Sørhaug (2009). For at partene skal oppnå en felles forståelse av kontrakten og konseptet er det viktig at det i innledende fase av prosjektet gjøres en gjennomgang av kontrakten, etablering av kjøreregler og at det utarbeides avtale for konflikthåndtering (Aarseth et al., 2012).

Effekten av felles forståelse er ifølge tidligere forskning (Hinds og Weisband (2003) og Chen og Chen (2007)) forutsigbare handlinger, mer effektivt samarbeid og en god ressursutnyttelse. Videre hevdes det at felles forståelse reduserer muligheter for feil og misforståelser, at det øker motivasjon og tilfredshet samt at det virker konfliktdepende (Hinds og Weisband (2003) og Chen og Chen (2007)). Dette er spesielt viktig i driftskontrakter fordi det kan ha

stor innvirkning for trafikantene og resultatet «ute på veien» dersom entreprenørene ikke følger kontraktene eller ikke utfører arbeidet slik det er beskrevet i kontrakten.

Videre viser tidligere forskning at det kreves godt lederskap for at parter med ulike interesser og ulik kompetanse skal gå i samme retning mot felles mål og få en felles forståelse av kontrakten og målet (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Schein (2009) viser til at antakelser (om hvordan ting skal være) styrer en gruppes oppførsel. Dette igjen viser at en tydelig ledelse vil kunne korrigere oppførsel dersom gruppens antakelsen ikke er riktig. Forskning på samhandling har vist at det er utfordringer rundt avklaring av roller, ansvar, prosess og struktur (Aarseth et al., 2012). Videre viser forskningen at problemer oppstår som følge av manglende definisjoner og manglende forståelse for konseptet (Aarseth et al., 2012). I tillegg til å etablere et godt samarbeid må ledere i samarbeidsprosjekter påse at partene ikke faller «tilbake i gamle spor», men følger det som er avtalt (Aarseth et al., 2012). Dette er spesielt viktig i driftskontrakter fordi det ved nye kontrakter er endring i kravspesifikasjoner, mens kontraktsområdet ofte er det samme og byggherre er den samme. I de tilfeller der det er samme entreprenør som «vinner» kontrakten på nytt, er det lett for at partene faller tilbake til slik de gjorde det i forrige kontraktsperioden.

2.2 Kommunikasjon

Schein (1993 s 46) hevder: «We have to listen to ourselves before we can really understand others».

I tillegg til felles forståelse er kommunikasjon en av faktorene flere forskere peker på som viktig for suksess i prosjekter, og som har innvirkning på samhandlingen mellom byggherre og entreprenør. Det er flere definisjoner på kommunikasjon. Schiefloe (2013, s 302) definerer kommunikasjon som en formidling og utveksling av informasjon mellom mennesker. Jacobsen og Thorsvik (2014, s 280) definerer kommunikasjon i organisasjoner som en kontinuerlig prosess hvor medlemmer opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av personer både internt og eksternt. Ekstern kommunikasjon kan defineres som kommunikasjon med omverdenen, interessenter og samarbeidsparter (Saunders, 1999).

Flere forskere trekker frem kommunikasjon som en av faktorene for suksess i et prosjekt (Saunders, 1999; Aarseth og Sørhaug, 2009; Schein, 1993; Brønn og Berg, 2011; Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015; Brønn og Ihlen, 2015; Aarseth, Andersen, Ahola og Jergeas, 2012; Chen og Chen, 2007 og Schiefloe, 2013). En av suksessfaktorene i samarbeidsprosjekter er at partene har en omforent kommunikasjonspraksis (Aarseth og Sørhaug, 2009). Saunders (Saunders, 1999) viser til at ekstern kommunikasjon er avgjørende for organisasjonens suksess. Det er avgjørende at partene kommuniserer nødvendig informasjon til de rette personene. For å oppnå suksess er det i oppstarten av prosjektet viktig at det fokuseres på hvordan partene skal kommuniserer for å bli forstått (Aarseth og Sørhaug, 2009). Det er viktig at partene har en felles informasjonsstrategi som angir hvilken informasjon som er viktig for hvilke personer (Aarseth og Sørhaug, 2009). Viktige spørsmål her er hva, hvem, når og hvor. Aarseth, Andersen, Ahola og Jergeas (2012) viser også til viktigheten av at partene har en åpen og funksjonell kommunikasjon. Schiefloe (2013, s 303) viser til at effektiv kommunikasjon er en forutsetning for vellykket sosial adferd og samarbeid. Chen og Chen (2007) viser til at effektiv kommunikasjon er viktig for suksess i prosjekter for å sikre at partene har tillit og en felles forståelse. Det er derfor sentralt å se på kommunikasjonen i et samarbeidsforhold mellom partene i et prosjekt.

Dette bringer oss videre til det faktum at budskapet som formidles omfattes både av det som er tilsiktet og det som er utilsiktet (Schiefløe, 2013). Vi kommuniserer både med verbale og ikke-verbale signaler. En forutsetning for god kommunikasjonen er at de som kommuniserer må ha noenlunde like referanserammer for bruk ved formidling av mening, og det trengs et minimum av felles språk og felles forståelse (Schiefløe, 2013). I organisasjoner og fagmiljøer dannes det ofte «egne stammespråk». Med dette menes at det dannes språk med f.eks. forkortelser og/eller uttrykk som er selvsagte for de internt i organisasjonene eller prosjektet/fagområdet, men ikke for mennesker på «utsiden». Andre forutsetninger for kommunikasjon og dialog er at partene betrakter hverandre som likeverdige og suspenderende forutsetninger (Sætre, 2009). Med suspendere forutsetninger menes her at egne antakelser og forutsetninger «parkeres» og gjøres synlig og tilgjengelige for alle, og at partene unnlater å forsvare egen posisjon. Videre trekker Sætre (2009) frem at partene bør ha oppmerksomhet på at egne synspunkter ikke nødvendigvis er basert på fakta og at partene bør lytte og akseptere forskjeller. For at partene skal betrakte hverandre som likeverdige trekker Sætre (2009) frem at suspensjon krever åpenhet, og at det medfører sårbarhet.

Kommunikasjon kan skje på flere måter, en form for kommunikasjon er dialog. Dialog er en teknikk, filosofi og teknologi for problemformulering og problemløsning (Schein, 1993, s 40). Dialog fokuserer på å få tak i den underliggende antakelsen. Spesielt i grupper, som trenger felles formulering av problemer, er det behov for å forbedre tankeprosesser (Schein, 1993). En god dialog krever opplevelse av jevnbyrdighet (Sæthre (2009) og Schein (1993)). Dette er viktig i alle prosjekter, slik at partene oppnår felles forståelse. Organisasjoner bør derfor fokuserer på teori om dialog og praksis for dialog. Schein (1993) viser til at dialog hjelper grupper til å nå høyere nivå av bevissthet og blir mer kreative og mer effektive. Schein (1993) viser videre til at dialog er et nødvendig verktøy for å forstå kultur og subkultur, og organisasjonslæring vil avhenge av kulturell forståelse. Kultur vil det sees nærmere på i kap 2.5.

For å få til en god kommunikasjon og dialog i oppstarten av en gruppesammensetning trekker Schein (1993) frem 4 punkter det må tas hensyn til: Første punktet er at *medlemmene i gruppa må føle seg likeverdige*. Selv om det skulle være ulik status eller rang i gruppa er det viktig at alle i den settingen er på samme nivå, ved f.eks. sitter i en sirkel uten bord. Det andre punktet er at *alle må føle at de får tid til å etablere identitet i gruppa*. Alle må få lik mulighet til å bidra med meninger. I store grupper er det en mulighet for at ikke alle ønsker å snakke, men alle skal ha muligheten. Det tredje punktet er at partene må *utforske dialogprosessen*. Gruppen bør ha som oppgave å utforske dialog-prosessen, og få en felles forståelse, bli enige og løse problemer. Det fjerde punktet er *gruppens erfaringer*. I tidlig fase, ved dannelsen av nye grupper, vil medlemmene først fokusere på seg selv, egne følelser og erfaringer. Det kan derfor være nyttig å få gruppens erfaringer «frem i lyset», slik at den enkeltes erfaringer blir kjent for hele gruppa.

Videre viser litteraturen at kommunikasjon har flere kritiske funksjoner i relasjoner til omgivelser og internt i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Omgivelser kan her også innbefatte «motpart» i et prosjekt. Kommunikasjon har flere kritiske funksjoner i en organisasjon (og i et prosjekt) og i relasjon til omgivelser. Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til 6 punkter:

1. *Kommunikasjon formidler informasjon*. Med dette menes at kommunikasjonen bidrar til at informasjon formidles både til interne og til omgivelsene, alt ettersom hvem det kommuniseres med og type kommunikasjon. Internt i et prosjekt vil kommunikasjonen formidle informasjon til samarbeidspartene.

2. *Kommunikasjonen danner grunnlaget for planlegging og formulering av mål og utvikling av strategier.* Informasjon må kommuniseres til beslutningstakerne, og informasjonen må være tilgjengelig når det er behov for den. Kvaliteten på planer og beslutninger er avhengig av hvor god informasjonene er, og hvor godt denne er kommunisert.
3. *Kommunikasjon styrer og koordinerer adferd.* Med koordinering av adferd menes her at kommunikasjon er selve grunnlaget for koordinering av arbeidsoppgaver og funksjoner i et prosjekt eller en organisasjon. Det forutsettes at folk tilpasser seg hverandre. Desto større behov det er for koordinering i et prosjekt, jo større er behovet for god kommunikasjon.
4. *Kommunikasjon bygger relasjoner.* Med dette menes at kommunikasjon bidrar til at mennesker danner relasjoner ved felles erfaringer, felles opplevelser eller fellesskap f.eks. i et prosjekt
5. *Kommunikasjon utvikler kultur.* Organisasjonskultur utvikles gjennom kommunikasjon. Kommunikasjon er avgjørende for å utvikle et godt arbeidsmiljø.
6. *Kommunikasjon kobler organisasjoner sammen i nettverk.* I et prosjekt vil dette bety at partene/organisasjonene som samarbeider vil danne et nettverk gjennom kommunikasjon.

Kommunikasjon er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) den viktigste prosessen i alle organisasjoner, dette fordi den er avgjørende for ekstern tilpasning og intern integrasjon (samhandling). Dårlig kommunikasjon er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014) dokumentert å være den vanligste årsaken til konflikter i mellommenneskelige forhold. Dette viser hvorfor det er viktig å fokusere på kommunikasjon i tidlig fase av samarbeidet.

Cramton (2002) viser til studie av kommunikasjon og aktiviteter i grupper som arbeider geografisk spredt. Flere av punktene kan være gjeldende for parter i en driftskontrakt og prosjekter generelt. Arbeidet til Cramton avslørte problemer i forhold til måten gruppene vanligvis utvekslet informasjon på; Ett av problemene Cramton avslørte var *unnnlatelse av å kommunisere, og det å ikke huske informasjon om kontekst.* Cramton (2002) trekker frem at selv når partene kommuniserer er det ofte at informasjonen glemmes eller «forsvinner». Dette har også betydning i samhandlingen mellom partene i et prosjekt – enigheter underveis og særlig i starten «glemmes» og tas ikke med videre i hele gjennomføringsfasen. Eksempel her er ting som ble avtalt i samhandlingsfasen men som glemmes eller går tapt ved bytte av sentrale personer. Skriftlighet er her viktig for å sikre dokumentasjon på enigheter. Et annet problem er *ujevn distribusjon av informasjon*, dvs at det ikke sendes lik informasjon til alle teammedlemmene. Dette gjør at det blir ujevn og ikke gjensidig kunnskap mellom partene (Cramton, 2002). Ett tredje problem Cramton trekker frem er *ulikheter i hvilken informasjon som er fremtredende mellom sender og mottaker.* Det kan være ulik fokus på hva som er viktig i informasjonen som gis mellom partene. Ved skriftlig kommunikasjon kan det være at den viktige essensen i informasjonen ikke kommer tydelig nok frem. Ved ansikt til ansikt kommunikasjon vil bruk av stemme og gestikulering, samt at mottaker kan vise at vedkommende oppfatter budskapet (nikking, smil), gjøre at eventuelle uklarheter kan ryddes opp i med det samme (Cramton, 2002). Ved bruk av skriftlig kommunikasjon ser en ikke reaksjonene og betydningen bak orden på samme måte som ansikt til ansikt.

I litteraturen ser vi også hvordan kommunikasjonen bør foregå mellom partene. Cramton (2002) viser til retningslinjer for god praksis ved kommunikasjon mellom partene; partene bør samles for å bli kjent, bygge relasjoner og tillit. Lederskap og kommunikasjon handler i stor grad om hvordan sikre at de som jobber sammen i et prosjekt forstår hva de skal gjøre (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Partene bør søke informasjon og avklare rutiner for kommunikasjon. Samarbeid og ledelse bygger på kommunikasjon (Karlsen, 2005). Det er den enkeltes ansvar og oppgave å sørge for at kommunikasjonen blir forstått (Karlsen, 2005). En

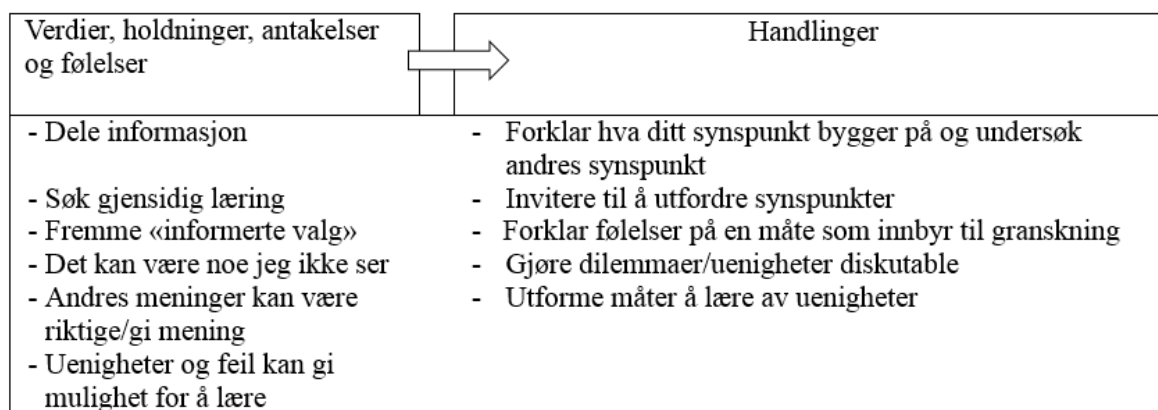
prosjektleders evne til å kommunisere er essensielt både for prosjektets produksjon og for å hindre at konflikter eskalerer (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Samarbeid, språk og kommunikasjon er dermed en nødvendig del av kvalitetssikringen i arbeidet (Karlsen, 2005). Noe av det viktigste i samhandling i prosjekt er at partene greier å kommunisere, at de jobber mot felles mål og løser konflikter (Karlsen, 2005). Dette er viktig for at partene i prosjekter skal oppnå felles forståelse for kontrakten og arbeidet, og for å få til et godt samarbeid. Samarbeid er ikke å arbeide sammen kun på den ene parts premisser, men motsetninger må slippes til (Karlsen, 2005). For at samarbeidet skal fungere må det mellommenneskelige i gruppen fungere samtidig med at kommunikasjonen er forstått (Karlsen, 2005).

Dette bringer oss videre til modeller for kommunikasjon. I litteraturen finnes det ulike modeller for kommunikasjon. Vår kommunikasjon med andre styres i stor grad av vår indre dialog, der vi tolker og reflekterer på grunnlag av handlingsteorier og erfaringer, samt antakelser om den andre part og den situasjonen vi er i (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). En modell som forklarer dette er erkjennelsesstigen, vist i figur 3. Modellen viser hvordan partene, som kommuniserer og jobber i samme prosjekt, kan erfare og feste seg ved helt ulike «fakta» (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Partene kan ha ulik tolkning av de samme fakta og kan ende opp med ulike konklusjoner fordi det ikke tolkes ut fra de samme forståelsesrammene. Det som ofte skaper konflikter er at partene kommuniserer ut fra antakelser om den andres holdninger og tanker, uten at disse antakelsene sjekkes ut (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Erkjennelsesstigen visualiserer hvor lett det er å ha ulik forståelse av samme situasjon og modellen viser muligheten som ligger i å gå ned stigen og dermed vise våre erfaringer, tolkninger og konklusjoner, og utfordre den andre til samme åpenhet (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Ved kommunikasjon eller en hendelse får person A et inntrykk av det som skjer, dette fører til en erfaring og videre til en tolkning av hva som skjedde. Dette fører igjen videre til at person A gjør en konklusjon som igjen fører til det vedkommende sier og gjør. Ved å forklare for person B hvorfor han sier/gjør som han gjør, vil person A gå nedover stigen for å forklare sin «reise». På denne måten kan partene sikre at budskapet (kommunikasjonen) blir forstått slik avsender av budskapet mente det.



Figur 3: Erkjennelsesstigen, hentet fra Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015

En annen kommunikasjonsmodell er gjensidig-lærings-modellen, vist i figur 4. Dette er en modell for to-veis symmetrisk kommunikasjon der formålet er å oppnå en felles forståelse mellom partene basert på likeverdig og balansert dialog (Brønn og Wiig, 2005). Modellen er anbefalt i prosjekter og bør der introduseres i tidlig fase. For å få til en toveis dialog er det tre grunnleggende kommunikasjonsevner «partene» bør ha: forklare tydelig, spørre konstruktivt og lytte ærlig. (Brønn og Wiig, 2005). Kommunikasjon basert på toveis dialog er noe av det viktigste i et samarbeid (Brønn og Berg, 2005).



Figur 4 Gjensidig læringsmodell (Brønn og Wiig, 2005)

Modellen (figur 4) viser at partenes verdier, holdninger, antakelser og følelser fører til handlinger. Handlinger her er handlinger for å oppnå felles læring av partene. Det er viktig at verdiene, holdningene, antakelsene og følelsene formidles slik at partene får samme utgangspunkt og kjenner til «motpartens standpunkt». Dette er viktig fordi ved at partene viser sine holdninger og antakelser, ved å dele informasjon og søke informasjon om andres holdninger og antakelser, vil det føre til en forklaring av handlingene.

2.3 Tillit

I tillegg til temaene felles forståelse og kommunikasjon er tillit et viktig tema når det gjelder samhandling mellom byggherre og entreprenør. Dersom det er oppnådd felles forståelse og god kommunikasjon mellom partene er det større mulighet for at det oppnås tillit mellom partene.

En definisjon på tillit er ifølge Rousseau et al. (Pinto et al., 2008, s 639);

“Trust is a psychological state compromising the intention to accept vulnerability based upon positive expectation of the intentions or behaviours of another”.

«Tillit er en psykologisk tilstand med den hensikt å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger om intensjonene eller adferd av en annen»

Tillit fremstår først som en psykologisk tilstand som da tvinger eller oppmuntrer til å følge lignende adferd (Pinto et al., 2008). Pinto, Slevin og English (2008) hevder også at tillit peker på en positiv opprinnelig tilstand mellom individer eller organisasjoner.

Dette er relevant fordi et tillitsbasert forhold mellom partene er en av faktorene som sikrer suksess i samarbeidsforhold (Aarseth et al, 2012). Videre er tillit ett av de sentrale elementene i et kunde-leverandør-relasjon (Biong og Nes, 2015). Tillit mellom partene innebærer at partene har en tro på, og vilje til, å handle for den annen parts beste (Biong og Nes, 2015).

Tillit innebærer pålitelighet og troverdighet. Tillit er ikke noe organisasjonen har, det er noe den må gjøre seg fortjent til (Biong og Nes, 2015). Tillit handler om å ha positive forventninger til andres adferd i situasjoner som kan være vanskelige å kontrollere og der det kan bli et negativt utfall (Schiefløe, 2011). Tillit bygger på erfaringer, men er samtidig rettet mot det fremtidige (Schiefløe, 2011). Dersom tilliten er begrenset vil behovet for formelle avtaler øke.

I Norge fremheves samarbeidet mellom arbeidsgiverorganisasjoner (f.eks. NHO), fagbevegelsen (f.eks. LO) og staten (Vie, 2012). Samarbeidsmodellen er basert på trepartssamarbeid, høy organiseringsgrad og sterke arbeidstakerrettigheter. En underliggende premisse for en slik samarbeidsmodell er at de tre hovedaktørene ofte samarbeider fordi de har felles interesser, bl.a. utvikle lønnsomme virksomheter (Vie, 2012). Dette samarbeidet resulterer i et stabilt samfunnssystem som preges av høy gjensidig tillit og regulerte arbeidskonflikter (Vie, 2012). Norske verdier sammen med den norske samarbeidsmodellen danner sterke føringer for ledelsesmodellen som kan kalles den norske ledelsesmodellen (Grennes, 2012). Norske ledere ønsker å fremstå som vennlige, støttende, åpne og involverende (Grennes, 2012). Medbestemmelsesretten er til stor fordel for norsk arbeidsliv, og samarbeidsmodellen fører til at ledelsen og arbeidstakerne samarbeider om utviklingsarbeid i organisasjonen, og ansatte er ofte med på å påvirke arbeidet (Grennes, 2012; Vie, 2012). Tillit er en grunnpilar i den norske samarbeidsmodellen. Det vises her til tillit mellom leder og medarbeider, og tillit mellom partene i et prosjekt. Videre en tillit til at medarbeidere handler i tråd med organisasjonens verdier og retningslinjer, og at det igjen krever mindre kontroll.

For å utvikle og vedlikeholde tillit må partene bygge relasjoner, og det vil da være 4 «normer» som vil være sentrale: solidaritet, felles gevinst, fleksibilitet og konfliktløsning (Aarseth og Sørhaug, 2009 (Mac Neil, 1980)). Med solidaritet menes her at partene er solidariske med hverandre og det som er avtalt i kontrakten. Felles gevinst vil her bety at partene er i en vinn-vinn situasjon, der begge partene har noe å vinne på situasjonen. Fleksibilitet viser til at partene viser fleksibilitet og romslighet i samarbeidet, og at det kan utvises skjønn for alternative løsninger innenfor kontraktens rammer. Med konfliktløsning er det her snakk om at partene blir enige om hvordan konflikter skal løses dersom de oppstår. Disse normene er knyttet til hva partene gjør og er villig til å gjøre, utover den definerte oppgaven, for å vedlikeholde en relasjon over lengre tid. Relasjoner bygger på tillit og er basert på komplekse former for gjensidighet (Aarseth og Sørhaug, 2009).

Dette bringer oss videre til at jo sterkere kulturen er, jo større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte i ulike enheter (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Tillit til medarbeidere er en forventning om at de handler i samsvar med gitte normer. Videre hevder Jacobsen og Thorsvik (2014) at tillit kan fungere som substitutt for informasjon og administrativ kontroll ved at en har tillit til at det handles på en bestemt måte. Tillit mellom partene avgjør hvilke temaer og hvilke kontroversielle samtaler som er mulig (Ekman, 2012). Jo større tilliten er - jo mer kontroversielle samtaler er det mulig at partene har. Dette viser at det er viktig at partene har tillit til hverandre for at partene skal kunne ha en åpen dialog.

Videre er det viktig å undersøke forutsetningene for tillit, og hva det er som gjør at arbeidet baseres på tillit (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et arbeid på tillit; det er skapt en sterk fellesskapskultur og at partene har lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Videre at tillit bygger på erfaring fra samarbeid over tid. (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Å sette seg inn i «motpartens»

situasjon, se saken fra flere/ulike vinkler, innebærer anerkjennelse og respekt for interesser og rettigheter andre parter har i deres situasjon (Aarseth og Sørhaug, 2009).

I litteraturen vises det til to aspekt ved tillit (Zucker (1986) i Ekman (2012)). Det første aspektet er *tillit mellom individer som resultat av samhandling over tid*. Dette betyr at tillit utvikles når mennesker erfarer at de ikke blir lurt av den andre. Det andre aspektet er at *tillit bygger på likhet av ett eller annet slag* (sosialt, bakgrunn, utdanning, erfaringer osv). Med dette menes at mennesker med lik bakgrunn, erfaringer og utdanning har lettere for å utvikle gjensidig tillit enn personer med ulike «kjennetegn». I denne oppgaven er begge aspektene aktuelle. Partene i prosjekter opparbeider tillit seg imellom gjennom erfaringer i samarbeidet, gjennom tidligere erfaringer med hverandre og når de opplever at den andre parten handler på en måte som gir tillit. Tillit som bygger på likhet kan også være gjeldende i driftskontrakter, der byggherre og entreprenør f.eks. har lik erfaring og bakgrunn. Jo mer kunnskapsintensivt et arbeid er, jo viktigere er det med tillit (Ekman, 2012). Dette begrunnes med at kunnskapsarbeid ofte handler om å håndtere og løse arbeidsoppgaver som ikke er rutinemessige, men innehar grad av usikkerhet (Ekman, 2012). Tillit handler om å håndtere usikkerhet, og utvikles i relasjoner ved at personene gjør og opplever ting sammen, og ved at partene prater sammen (Ekman, 2012).

Forskning skiller på ulike typer tillit. Pinto, Slevin og English (2008) har gjort en empirisk studie av tillit mellom eiere og entreprenører i store konstruksjonsprosjekt i Canada. I sin artikkel viser Pinto, Slevin og English. (2008) til at tillit kan deles i 5 ulike typer. Videre viser Wong, Cheung, Yiu og Pang (2008) i sin undersøkelse til 3 ulike typer tillit i sin undersøkelse. Til sammen gir dette 6 ulike typer tillit. Den første typen er *kompetanse tillit* (Pinto et al, 2008). Her stilles spørsmålet; kan vedkommende utføre arbeidet? Når det eksisterer kompetanse-tillit mellom partene kan en antyde at effektiv kommunikasjon leder til suksess i prosjektet, siden prosjektteamet har en passende teknisk løsning for prosjektet. Den andre typen tillit er *integritet tillit* (Pinto et al, 2008) som også kalles etisk tillit. Her stilles spørsmålet; Vil du konsekvent lete etter mine interesser? Kommunikasjonen vil være ulik dersom vi er sikker/usikker på om vi må betale for noe vi ikke mottar. Fullstendigheten av kommunikasjon, eliminasjon og defensiv oppførsel og vilje til å frivillig foreslå vil bare være tilstede dersom etisk tillit er oppnådd mellom partene. Den tredje typen tillit er *intuitiv tillit* (Pinto et al, 2008), som svarer på spørsmålet; Føles det riktig? Her kan det være to forhold; første del er basert på emosjonell respons og «mage følelsen». Denne type tillit er mindre konkret enn kompetanse- og integritet-tillit. Ofte bygger denne typen tillit på erfaringer fra kompetanse-tillit og integritet-tillit. Den fjerde typen tillit er *affektiv tillit*. Her vises det til partenes tro på andres integritet eller velvilje (Pinto et al, 2008). Wong, Cheung, Yiu og Pang (2008) viser til at affektbasert tillit er bygd på en sentimental plattform. Ved å bygge affektbasert tillit i prosjektet øker prosessen med evaluering og informasjonsutveksling, samt bedring av ytelse og velvære i teamet. Den femte typen tillit er *kognitiv tillit* som ifølge Pinto, Slevin og English (2008) betegner holdninger til andres evne. Wong, Cheung, Yiu og Pang (2008) viser til at kognitiv tillit er bygd på kunnskap og forståelse. Videre hevder Wong et al. (2008) at denne type tillit betegner holdninger til andres evne og at den bygger på selvtillit bygd opp på kunnskap om en person eller en organisasjon. Det går her på kommunikasjon og kunnskap. Den sjette og siste typen tillit er *systembasert tillit* (Wong et al., 2008) Denne typen bygger på opptreden og tro på systemet. Fokuserer på formalisert og prosedyre-messig arrangementer uten hensyn til personlige problemer. For å oppnå denne type tillit er det tre punkter som anses for å være fortrinn; organisasjonens policy, kommunikasjons system og kontrakter.

Studien til Pinto, Slevin og English (2008) viser at tillit hevdes å øke styrken i relasjoner mellom partene, tillit «setter» partnerskapsrollene og tillit kan bidra til å øke viljen til de ulike interessentene til å samarbeide selv om det ikke er selvmotiverende. Pinto, Slevin og English (2008) kom i sin studie frem til at eierne syntes å verdsette integritet tillit og kompetanse-tillit fra sine samarbeid med entreprenørene. Entreprenørene på sin side vurderte bare integritet-tillit som en nødvendig faktor for positive relasjoner. Studien til Pinto, Slevin og English (2008) kom frem til at det tyder på at tilliten har forskjellig betydning for entreprenører og eier. Wong, Cheung, Yiu og Pang (2008) hevder at sammenhengen av affektbasert, kognitiv og systembasert tillit i konstruksjonskontrakter er like viktige for bygging av tillit. En leder må dermed kunne ha og opprettholde et robust system, og ta vare på sine ansatte og interessenter, siden et system er bare så godt som det svakeste leddet.

Dette bringer oss videre til utvikling av tillit og hvilke faktorer som har innflytelse på dette, samt samarbeid i kunde-entreprenør-forhold i byggeprosjekter (Kadefors, 2003). I sin undersøkelse viser Kadefors (2003) til at formelle kontraktsregler kan skape og legitimere adferd og strategier på kant med sunn fornuft, og oppfatning av hvordan troverdige og samarbeidsorienterte parter bør handle. Videre hevdes det at tett oppfølging og kontroll kan føre til mistillit. Med dette menes at part A tror at part B kontrollerer for å sjekke pga mistillit til at arbeidet faktisk blir utført i henhold til krav. Byggekontrakter og innkjøpspraksis har en tendens til å produsere adferd og holdninger som strider med menneskelig forståelse av hva samarbeidsrelasjoner innebærer og hvordan en troverdig part bør oppføre seg (Kadefors, 2003). De viktigste kjennetegnene på samarbeid er ifølge Kadefors (2003): gjensidig mål, en avtalt metode for problemløsning og en aktiv søken etter kontinuerlig målbare forbedringer. Det vises til teambygging for å blir enige om felles mål, og felles referanserammer. Effekten av teambygging er at tillit kan utvikles raskere enn det ellers ville gjort, og kanskje viktigere; at et bredere spekter av deltakere har anledning til å bygge relasjonell tillit (Kadefors, 2003). Deltakerne i teamet må utvikle relasjoner bygget på tillit hvis de skal være villige til å dele informasjon og bidra til læringsmuligheter for andre (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Kadefors (2003) konkluderer i sin artikkel at teambyggings-prosesser i tidlig fase av et prosjekt har innflytelse på deltakernes oppførsel slik at tillitsbasert samarbeid oppstår og sannsynligvis vil vedvare. Utvikling av tillit og en tilbøyelighet til å samarbeide kan være sterkt påvirket av intuitive og følelsesmessige reaksjoner og adferds aspekter som vist respekt og omtanke (Kadefors, 2003). Når det er tillit mellom medarbeiderne er det lettere å henvende seg til andre for å rådføre seg ved vanskelige saker (Ekman, 2012).

Tillit mellom partene i et prosjekt er viktig fordi det bidrar til et bedre samarbeid i prosjektet. Det er spesielt viktig i driftskontrakter at det er tillit mellom partene, dette fordi en del av arbeidet er basert på funksjonsoppgaver (dvs det er entreprenøren har ansvar for utførelse etter egen plan og eget initiativ) og fakturering for dette arbeidet skjer pr mnd. etter fast betalingsplan.

2.4 Relasjon

Etter å ha sett på felles forståelse, kommunikasjon og tillit vil det i dette delkapittelet sees på relasjon mellom partene. Dette fordi flere forskere viser til at relasjon er en av de viktige faktorene for å oppnå et godt samarbeid og bidrar til suksess i prosjektene. Relasjon kan defineres som en varig og opplevd kobling mellom individer (Schieffloe, 2011). Det er ulike typer relasjoner; formelle, som mellom leder og underordnede i en organisasjon, og uformelle som mellom to kamerater eller familie (Schieffloe, 2011). Relasjoner mellom aktive og bevisste individer må forstås mer som prosesser enn som statiske tilstander (Schieffloe,

2011). Relasjoner innebærer at partene beveger seg fra konkurransestrategi til samarbeidsstrategi og er dermed et samarbeidsforhold, gjerne langsiktig, mellom kontraktsparter (leverandør og kunde) (Biong og Nes, 2015). Målet med relasjoner er verdiskapning i form av reduserte kostnader og/eller økte inntekter (Biong og Nes, 2015). Videre hevder Brønn og Wiig (2002) at målene for relasjonen er enighet om viktige spørsmål, unngå konflikt og sikre samarbeid. Relasjoner bygger på tillit og er basert på komplekse former for gjensidighet (Aarseth og Sørhaug, 2009). Det er dermed en klar sammenheng mellom relasjoner og tillit. For å utvikle og vedlikeholde gode relasjoner må hver av partene i et samarbeidsprosjekt anerkjenne «motparten» og vise respekt for interesser og rettigheter til partene, og sette seg inn i den situasjonen den andre er i (Aarseth og Sørhaug, 2009)

Med tanke på dette er det viktig å se på prosessen rundt utvikling av relasjoner og ledelse av samarbeidsrelasjoner. Dette trekkes frem av flere forskere for å være en av nøklene til suksess i prosjekter (Aarseth, Rolstadås og Klev (2015), Lichtig (2005), Aarseth og Sørhaug (2009) og Aarseth et al. (2014)). En god relasjonsutvikling og praksis er ifølge Aarseth og Sørhaug (2009) ett av de fem hovedområdene som påvirker prosjektsamarbeid. Både i oppstarten og i gjennomføringsfasen er det viktig å etablere personlige og organisatoriske relasjoner ved samhandling og samarbeid i prosjektet (Aarseth et al, 2012). Med personlige relasjoner menes her relasjoner mellom de enkelte som arbeider sammen i prosjektet. Organisatoriske relasjoner kan her defineres som relasjoner mellom organisasjonene (f.eks. kunde og leverandør).

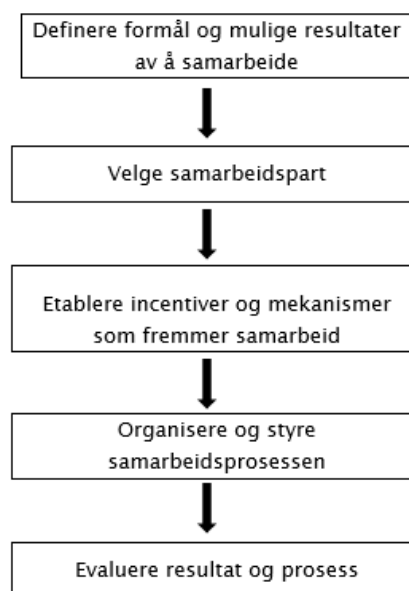
Tidligere forskning viser videre at relasjoner må vedlikeholdes, og at de kan forandres over tid. Vedlikehold av relasjoner er avhengig av interaksjon (samhandling) og kommunikasjon. Dersom samhandlingen eller kommunikasjonen endres vil ofte relasjonen endre karakter eller avvikles (Schiefløe, 2011). Relasjonsdannelse skjer gjennom tre hovedfaser; innledningsfase, interaksjons- og vedlikeholdsfasen og nedbrytningsfasen (Schiefløe, 2011). Innledningsfasen består av innledende kontakter, prøving og feiling samt vurdering av andre. I interaksjons- og vedlikeholdsfasen etableres relasjonen som en realitet. I nedbrytningsfasen opplever den ene eller begge partene at de ikke har interesse av å bruke tid og ressurser på å vedlikeholde relasjonen til den andre part lengre.

Relasjoner mellom partene kan ha innvirkning på opprettholdelsen av de avtaler og retningslinjer som gjelder i kontrakten (Aarseth et al., 2012). Det er viktig at partene ikke vender tilbake til «gamle vaner» eller «slik har vi alltid gjort det». Relasjonen som dannes mellom partene kan ha påvirkning på dette. Det er viktig at samarbeidet «overvåkes» for å sikre at samarbeidet er i henhold til kontrakt og gitte retningslinjer (Aarseth et al., 2012). Dette kan gjøres ved evaluering i samarbeidsmøter. Dette er viktig i driftskontrakter, særlig ved overgangen til nye kontrakter med ny entreprenør, eventuelt når entreprenør vinner kontrakten på nytt.

I litteraturen ser vi også at Brønn og Ihlen (2015) viser til 4 indikatorer for vellykkede relasjoner. Den første indikatoren er *tillit*. Med dette menes at en parts ønske om, og vilje til å åpne opp for den andre. Den andre indikatoren for vellykkede relasjoner er *gjensidighet*. Med gjensidighet menes i hvilken grad partene er enige om hvem som har rett til å påvirke den andre. Den tredje indikatoren er *forpliktelse*. Her sees det på i hvilken grad partene føler og tror at det er verd å bruke ressurser (tid og penger) på relasjonene. Den fjerde og siste indikatoren for vellykkede relasjoner er *tilfredshet*. Med tilfredshet menes i hvilken grad partene føler velvilje ovenfor den andre parten fordi relasjonen innfrir positive forventninger.

Dette bringer oss videre til en studie for å se på relasjoner i bygg- og anleggsbransjen. Xianhai Meng (2011) har gjort en studie med spørreundersøkelse og intervjuer i byggebransjen i Storbritannia. Det ble i den studien sett på relasjoner i bygg og anlegg, for å vurdere relasjoners innvirkning på prosjektets resultat. Byggeprosjekter lider ofte av dårlig ytelse i form av forsinkelser, kostnadsoverskridelser og kvalitetsfeil (Meng, 2011). Analysen i undersøkelsen til Meng (2011) viste at forringelser i forholdet mellom prosjektpartene kan øke sannsynligheten for dårlig ytelse. Denne effekten kan reduseres ved å forbedre relasjonen mellom partene. Meng (2011) viser til at langsiktig samarbeid er mer gunstig for bedre ytelse enn kortsiktig samarbeid. Meng (2011) konkluderte i sin undersøkelse bl.a. med at forringelse av relasjoner i forsyningskjeden er en viktig årsak til forekomsten av dårlig ytelse. Dårlig relasjoner her gir ofte forsinkelser, kostnadsovertredelser og kvalitetsfeil. En annen konklusjon var at tidsforsinkelser kan reduseres betraktelig ved samarbeid. Videre konkluderte Meng (2011) med at dårlige relasjoner kan påvirke forekomsten av forsinkelser og kostnadsoverskridelser. Tilslutt viste Meng (2011) til at dårlig ytelse og resultat vil reduseres ved å fokusere på samarbeid i kontraktene.

I litteraturen er det ulike modeller for ledelse av samarbeidsrelasjoner. Noen eksempler er relasjonsutviklingsprosessen (Biong og Nes, 2009), og de fem store ideene i prosjektledelse «Five Big Ideas» (Lichtig, 2005). Biong og Nes (2009) fokuserer på kunde- og leverandørrelasjoner i sin modell – relasjonsutviklingsprosessen, vist i figur 5. Modellen er en 5 trinns modell for å etablere og lede kunde- og leverandørrelasjoner. Trinn 1 i modellen går på at organisasjonen skal definere formål og mulige resultater av å samarbeide. Videre tar modellen for seg valg av samarbeidspart i trinn 2. Trinn 3 i modellen går på å etablere incentiver og mekanismer som fremmer samarbeid. Det vil si å gjøre det attraktivt for partene å samarbeide. Trinn 4 går på å organisere og styre samarbeidsprosessen. Siste trinnet, trinn 5, i modellen er evaluering av resultatet og prosessen.



Figur 5 Relasjonsutviklingsprosessen (Biong og Nes, 2009)

Neste modell som trekkes frem er «de fem store ideene», der basisen i prosjektledelse er sterke samarbeidsrelasjoner mellom partene og nært samarbeid (Lichtig, 2005). Punktene, eller ideene, går igjennom de viktigste elementene knyttet til ledelse i samarbeidsrelasjoner. Punktene viser til at både suksess og store utfordringer er koblet til samarbeid og

prosjektleders forståelse av nettverk, kontekst og optimalisering av kontrakten og prosjektet. Det første punktet til Lichtig (2005) er at *samarbeid krever deltakelse av alle*. Med dette forstås at alle i prosjektet må delta i samarbeidet, både det å opprette et samarbeid og vedlikeholde det. Det andre punktet er at det må *utvikles gode relasjoner* mellom prosjektdeltakerne og organisasjonene. Med dette menes at deltakeren er ofte fremmede, og deltakerne må utvikle relasjoner bygget på tillit dersom de skal være villig til å dele sine erfaringer (gode og dårlige) for å bidra til erfaringsoverføring. Videre må partene være villige til åpenhet og deling av informasjon. Det tredje punktet er at *prosjekter er nettverk av forpliktelser som må styres*. Dette innebærer at arbeidet, utførelsen og samarbeidet må styres gjennom forpliktelser. Det fjerde punktet er at *optimaliseringen av prosjektet må skje sentralt, ikke enkeltdele*. Her hevdes det at prosjektarbeid kan komme ut av kontroll når leder presses på tid og kostnader, og at det derfor må «overvåkes» sentralt. Det femte og siste punktet er at *forbedring krever påfølgende handling*. Med dette menes at kontinuerlige forbedringer er først mulig når prosjektutøverne lærer av feil. Feil må dermed synliggjøres gjennom erfaringsoverføring og det må være et system og kultur for å lære av feilene.

Det å bygge relasjoner og kommunisere med interessenter er mer og mer viktig for bedre prestasjon, og alle i organisasjonene har ansvar for dette (Freeman, 1984 i Aarseth og Sørhaug (2009), s 368). Samarbeid er en levende prosess i stadig utvikling, og samarbeidet må derfor pleies for å fungere optimalt (Aarseth et al., 2012). Samarbeidsforholdet må etableres, styrkes og opprettholdes/vedlikeholdes. Dette er viktig fordi et godt samarbeid er en av faktorene som bidrar til et vellykket prosjekt.

2.5 Organisasjonskultur

Den siste faktoren som vil bli belyst er organisasjonskultur. Edgar H. Schein (Schein, 2009 og 2010) har definert organisasjonskultur som følger:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»

Definisjonen understreker ifølge Schein (2009, 2010) at det gir liten mening å snakke om organisasjons-kultur uten å knytte begrepet kultur til en gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. Videre påpekes det at kultur er basert på læring. For det tredje understrekes det at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. For det fjerde legges det vekt på at den gjeldende kulturen læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer (Schein, 2010). Det som til daglig styrer gruppens oppførsel er den lærte, delte og stilltiende antakelsen som folk baserer sin oppfatning av virkeligheten (Schein, 2009). Kultur er stabil og vanskelig å endre fordi den representerer «akkumulert» læring i gruppa/organisasjonen, og den viktige delen av organisasjonskulturen er hovedsakelig usynlig. Organisasjonskultur kan ikke måles og kvantifiseres ved hjelp av undersøkelser eller andre teknikker som bare ser på holdninger og forfektete verdier (Schein, 2009).

En kultur kan også defineres som væremåter, adferdsmønstre, verdier og tanker som kjennetegner et samarbeidsprosjekt (Schiefløe, 2011). Kulturen i prosjektet er med på å «styre» forståelsen av kontrakten, og hvordan oppgaven skal løses, samt hvordan den ene parten ser på den andre (Schiefløe, 2011). Det er ikke uvanlig at det internt i en organisasjon

kan finnes et mangfold av kulturer, og kulturer som preges av tvetydighet og konflikt (Jacobsen og Thorsvik, 2014).

Det vil videre i denne oppgaven bli tatt utgangspunkt i organisasjonskulturen innad i et prosjekt.

Tidligere var bygg- og anleggsbransjen preget av en ikke-samarbeidende kultur med målkonflikter og «fiendtlige» relasjoner (Aarseth et al., 2012). For å få til et godt samarbeid kreves det bl.a. endring av tradisjonelle relasjoner til en felles kultur uten hensyn til organisatoriske grenser (Aarseth et al., 2012). En kompatibel kultur i organisasjonen er en av faktorene som kan knyttes til suksess i samarbeidsprosjekter (Aarseth et al., 2012).

Dette bringer oss videre til at organisasjonskultur har med følelser å gjøre, hva vi tenker og hva vi oppfatter. Dersom det viser seg at den eksisterende kulturen ikke stemmer overens med nye erfaringer, påvirkninger fra andre eller ny kunnskap, justeres og endres kulturen slik at den passer inn (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Det kan oppstå grupperinger som «vi og de andre». Forbindelsen mellom kultur og fremgang er at klar og tydelig kultur gjør samordning enklere (Ekman, 2012). Det antas at en sterk kultur virker positivt inn på medarbeidernes motivasjon, og en felles kultur kan bidra til at medarbeiderne føler tilhørighet og ansvar overfor organisasjonen (Ekman, 2012). Videre hevdes det at kultur har innvirkning på forståelse og oppfatning av hvordan ting er og hvordan de skal være (Schiefløe, 2011). For å få en felles forståelse av kontrakten er det viktig at partene har innsikt i hverandres kultur, at partene har kjennskap til hverandres væremåte, samt at det dannes en forståelse av hva kontrakten innebærer for den enkelte parten (Schiefløe, 2011). Kultur har dermed innvirkning på felles forståelse og den enkeltes oppfatning av hvordan ting er og hvordan de skal være (Schiefløe, 2011).

Dette er viktig fordi partenes holdninger kan være en viktig faktor for hvordan samarbeidet er og blir i en kontrakt. Partenes holdninger går på bl.a. viljen til å bygge sterke relasjoner, informere partene i prosjektet og kommunisere riktig informasjon til de riktige personene (Aarseth og Sørhaug, 2009). Med dette menes at partene må ha vilje til å bygge relasjoner med «motparten», og at det gjøres innsats for å få til gode relasjoner. Dette er viktig fordi holdningene til partene og relasjonen som oppstår påvirker samarbeidet. Videre er holdninger til deling av informasjon viktig, dvs at partene deler informasjon som er viktig for at den andre part får innsikt i saken og for dermed å øke forståelsen. Det er også viktig at informasjonen kommuniseres til riktige personer slik at det kan tas riktige beslutninger, på riktig og sammenlignbart grunnlag. Holdningene til partene i et samarbeidsprosjekt trekkes også frem av Chen og Chen (2007) som viktig for å lykkes i samarbeidsprosjekter. Det blir i den forskningen trukket frem teamkultur, og viktigheten av at gruppen har en forenelig kultur og at partene tenker langsiktig. Videre trekkes det frem at partene må oppnå felles tillit og at partene må oppføre seg på en måte som er i samsvar med målene i prosjektet (Chen og Chen, 2007).

Videre viser tidligere forskning til en annen undersøkelse som ser på hvilke faktorer som har innvirkning på kulturen i samarbeid, det er studien til Aarseth og Sørhaug (2009). Aarseth og Sørhaug (2009) kom frem til 5 områder som har innvirkning på kulturen i samarbeidet. For det første kom de frem til at *en gjensidig enhetlig informasjonsstrategi som inneholder krav og behov* er viktig. Dette innebærer at partene blir enige om bl.a. hvem som skal ha hvilken informasjon. Det andre området er at partene oppnår *en forståelse av samarbeidspartners mål, suksesskriterier og kostnads-drivere*. Noe som innebærer at partene må synliggjøre sine

mål, og at partene har forståelse av suksesskriterier og kostnadsdrivere for partene. Det tredje området er at partene har *en diskusjon om håndtering av kontrakter og rammeavtaler*. Dette for å oppnå felles forståelse. Det fjerde området er at partene kommer frem til en *strategi for kommunikasjonspraksis*. Noe som betyr at partene blir enige om til hvem, hva og hvordan kommunikasjonen skal foregå. Det siste området som har innvirkning på kulturen i samarbeidet er at partene blir enige om *en strategi knyttet til hvordan man skal utvikle gode relasjoner*. Dette betyr at partene blir enige om hvordan relasjonen mellom partene skal opparbeides og vedlikeholdes. Disse punktene er viktige fordi ved å ha fokus på disse, vil det ha innvirkning på å få til en omforent kultur og omforente holdninger i prosjektet. Det er dermed viktig å diskutere dette i oppstarten av samhandlingsprosessen i prosjektet.

I forskningen ser vi også at en leders holdning til forretningsledelse av samarbeid mellom partene og organisatoriske spørsmål er en av nøklene til suksess i store prosjekter (Aarseth og Sørhaug, 2009 og Aarseth et al., 2014). Det er dermed viktig at leder er aktiv i planlegging og gjennomføring av samhandlingsprosessen og i gjennomføringen av kontrakten. Det er viktig at leder/prosjektleder er klar over kulturen som «råder» i prosjektet. Schein (2010) hevder at ledere må være «lærende ledere» fordi gjennom en endring i kulturen må lederen være utholdende og tålmodig, og fleksible og klare for endring. Ved endringer i organisasjonskulturen er det usikkerhet når gruppen skal avlæres gamle vaner og isteden gjøre andre ting (Matinaro og Liu, 2016). Det er da viktig med «lærende ledere» at de støtter organisasjonen og dens medlemmer. Schein hevder at et av nøkkelelementene i kulturendring er leders evne til å si nei, også til egen organisasjon. Endringer i organisasjonen kan her også henvise til når nye kontrakter innehar nye bestemmelser som gjør at vaner, handlemåter og intern kultur må endres. Dette er viktig fordi leders holdninger og «overvåking» bidrar til å påvirke holdningene internt i prosjektet (og organisasjonen).

Litteraturen viser at organisasjonskultur oppstår som følge av flere forhold, Jacobsen og Thorsvik (2014) trekker frem 4 forhold:

- En gruppe mennesker i en organisasjon som deler et sett av grunnleggende antakelser
- Kultur er basert på læring (tidligere og nye erfaringer samt forandringer i arbeidssituasjonen)
- Kultur opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Dette har sammenheng med kontinuerlig læring og erfaringer samt påvirkning fra andre ansatte og omgivelser.
- Kulturen i en gruppe læres bort til nye medlemmer i gruppen

Dette viser at for å endre organisasjonskultur må partene påvirke verdier og holdninger hos de ansatte. Kultur som ikke er i samsvar med organisasjonens mål og verdier, kan føre til intern motstand, lav motivasjon og manglende lagånd. Kulturen blir et uttrykk for felles mønster og holdninger som gir utslag i bestemte måter å handle på.

Med tanke på at kulturen eksisterer på flere kulturelle nivåer, må vi forstå og håndtere de dypere nivåene (Schein, 2009). Nivåene av kultur går fra de synlige til de stilltiende og usynlige. Organisasjoner og parter i prosjekter bør fokusere på hvordan de skal få en best mulig organisasjonskultur, og hvilken kultur som «skal være gjeldende». Kulturelle nivåer kan deles inn i 3; artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. Artefakter er det som er synlig og kan observeres (tekst, språk, adferd), dvs det du ser, hører og føler (Schein, 2009). På dette nivået er kulturen veldig klar og har umiddelbar følelsesmessig påvirkning. For å kunne «få tak på» gjeldende kultur må en i tillegg til å observere også snakke med gruppemedlemmene for å få tak på følelser. Verdier (og normer) sier noe om hvilke verdier organisasjonen lever etter og hva som er rett og galt. Normer er uskrevne regler for hva som er passende og gir retningslinjer for adferd (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Kulturen er bygd på

normer. Ekman (2012) hevder at kultur er en type oppskrift for hvordan ledelsen og de ansatte bør handle i gitte situasjoner. Ekman (2012) hevder videre at kulturen fastsettes og spres via småprat, at småprat er kulturens bærer. For å forstå nivået «grunnleggende antakelser» må du se på historien til organisasjonen, og se på hvilke verdier og antakelser grunnleggerne av organisasjonen/gruppa hadde (Schein, 2009). Grunnleggende antakelser er selve kjernen i enhver kultur, og kan sees på som det den enkelte/gruppa har som oppfatning og meninger om hvordan ting skal fortolkes (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Grunnleggende antakelser er det vi tar for gitt og betrakter som sant. Dette kan være gruppas mening om den riktige måten å tolke på, og den riktige måten å handle på. Den enkelte handler kanskje ubevisst, men i tråd med «slik er det bare». Dette betyr at det er viktig å være klar over hvilke grunnleggende antakelser, verdier og normer som er gjeldende hos samarbeidspartene i oppstarten av prosjektet.

Det som er med på å forme organisasjonskultur er i forskning vist til som to «skoleretninger» (Barley og Kunda (1992) i Jacobsen og Thorsvik (2014) s 146). Den ene retningen vektlegger at organisasjonskultur er noe som skapes internt i organisasjonen, og kan påvirkes av ledelsen. Kulturen blir i dette perspektivet sett på som et potensielt styringsverktøy. Den andre retningen legger vekt på at organisasjonskulturen ofte ser ut til å gjenspeile forhold i organisasjonenes omgivelser, som bransjetilhørighet, marked og nasjonal kultur. Dette perspektivet legger vekt på at kultur er noe ledelsen i mindre grad kan forme og påvirke. Ekman (2012) hevder at det ikke er tekster (retningslinjer, handlingsplaner, regelverk osv) som styrer adferden til de ansatte, men at tekstene granskes og håndteres i småprat og at det der vurderes og avgjøres om tekstene skal styre eller ikke. Tekster (retningslinjer, handlingsplaner, regelverk osv) er sentrale for å dekke informasjonsbehovet, men de regulerer også handlinger og er dermed grunnlag for mellommenneskelige relasjoner (Ekman, 2012). Tekstene må ofte tolkes for å kunne omsettes i praksis, denne tolkningen skjer gjerne gjennom småprat (Ekman, 2012). Noen retningslinjer, direktiver osv. tolkes og filtreres gjennom småprat før de omsettes til handling. Videre må tekstene være praktisk gjennomførbare og medarbeiderne må ønske å gjennomføre dem (Elman, 2012). Nye tekster skaper forskjellige tolkningsalternativ, og det kan være stor usikkerhet for hvordan tekstene skal og kan tolkes (Ekman, 2012). Dette viser at det ved nye bestemmelser må være god informasjon og opplæring av partene for å være sikker på at partene får rett forståelse. Kulturforandringer (og nye bestemmelser) krever mottagelighet for nye tanker, oppfatninger og verdier blant medarbeiderne (Alveson, 2002). Alveson (2002) hevder at uten en slik åpenhet er det vanskelig å få gjennomført en kulturforandring. Det er da viktig at det er kultur for å gjøre endringer, og åpenhet for å ta til seg ny kunnskap. Dette er viktig for at det ikke skal dannes egne kulturer innen mindre enheter i en organisasjon.

Dette bringer oss videre til at organisasjoner gjerne består av mange kulturer (subkulturer), ikke bare en sterk og enhetlig kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Eksistensen av subkulturer kan skape problemer. Det kan oppstå konflikter, det kan skape koordineringsproblemer mellom subkulturene og det kan være vanskelig å skape et enhetlig bilde utad ovenfor kunder (Jacobsen og Thorsvik, 2014). I organisasjoner (og grupper) dannes det gjerne et eget «stammespråk», som er med på å styrke fellesskapet og tilhørigheten, som igjen gir status og identitet (Schein, 1993). Grupper med medlemmer fra ulike kulturer eller subkulturer kan ha vanskeligheter med å kommunisere godt med hverandre (Schein, 1993). Det blir dermed viktig i en samhandlingsfase å synliggjøre kulturen som er gjeldende hos partene, og påse at kulturene er forenlige. Det er ulike utfordringer med subkulturer i organisasjoner. Noen problemer med subkulturer er ifølge Schein (1993):

- Subkultur oppstår i sosiale grupper hvor stabilitet er en funksjon av;

- *relativt stabile medlemmer*, dvs liten grad av utskifting av medarbeiderne
- *hvor lenge grunnleggerne har vært i ledende roller*. Dette viser til at det har en påvirkning hvor lenge den ledende personen (av subkulturen) har vært i sin rolle som «leder» av subkulturen.
- *styrken av lederskap*: dette kan peke på både styrken til ledelsen av organisasjonen og ledelsen av subkulturen (dvs hvor sterk «lederen» er til å få andre til å følge sine synspunkter).
- *antall felles mestringsopplevelser*; med dette menes at jo flere positive opplevelser av subkulturens innvirkning, jo sterkere blir subkulturen.
- *hvor lenge gruppen har eksistert*: det har en innvirkning på subkulturen, og styrken av denne, hvor lenge gruppen har vært sammensatt og dermed har felles erfaringer.
- *størrelsen på gruppen*, i den forstand at en liten gruppe tillater gjensidig bekjentskap og tillit.
- Funksjonelle og geografiske subkulturer er synlige og lette å legge merke til.
- Organisasjonens integrasjon (samhandling), koordinering og læring hindres mest av variasjoner i hierarkiet i subkulturen.

Det er det siste punktet som krever mest fokus og oppmerksomhet fordi hierarkibasert subkultur er ikke bare vanskeligere å oppdage, men virkningen er mer ødeleggende (Schein, 1993). Schein (1993) hevder at vi må ta virkningen av subkultur på språk og mentale modeller seriøst. Behovet for dialog mellom subkulturelle bindinger, særlig på tvers av hierarki, er ett av de mest presserende behovene. Mye av det som kalles byråkrati, i dårlig forstand, stammer fra misforståelser på tvers av slike grenser (Schein, 1993).

Det er derfor relevant å se på dysfunksjoner ved organisasjonskultur. Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til 3 faktorer som har innvirkning. Den første faktoren er *styringsproblemer*. Med dette menes at det kan utvikles kulturer i organisasjonen som svekker effektiviteten av formelle styringsmekanismer. Det kan utvikles en «vi og de andre» holdning blant arbeiderne. Den andre faktoren er at det *innen sterke kulturer kan det utvikles gruppetenkning* som kjennetegnes ved 3 forhold. Det første forholdet er at medlemmer i gruppen kan ha en tendens til å overvurdere gruppens makt og moral. Det andre forholdet er at medlemmene i gruppen kan være preget av trangsynthet og manglende vilje til å forså kritikk eller alternative synspunkter. Det tredje forholdet er at medlemmene i gruppen utvikler et kollektivt press i retning av en ensidig tenkning. Den tredje og siste faktoren som har innvirkning på organisasjonskulturen er *lite innovasjon og nytenkning*. Med dette menes at det skaper lite nytenkning når alle ser ting på samme måte. Kulturen skaper press til å tilpasse seg normer og verdier som eksisterer i gruppen. Dette skaper en flokkmentalitet siden de som stiller seg kritiske til gjeldende normer og verdier ofte blir betraktet som å være negative.

Dette bringer oss videre til at når det er endring i organisasjonen er det essensielt at organisasjonen klarer å fornye kulturen (Matinaro og Liu, 2016). Dette kan også knyttes til endringer i kontraktsbestemmelser som fører til endrede handlemåte hos en av partene. Gjennom undersøkelsen, og andres forskning, har det vist seg at samarbeid og kommunikasjon er essensielt for innovasjon (Matinaro og Liu, 2016). Den funksjonalistiske skolen argumenterer med at ledere er arkitekten bak kulturendringer gjennom materielle eller synlige handlinger, eller gjennom den symbolske rollen de har (Matinaro og Liu, 2016). Matinaro og Liu (2016) hevder i sin artikkel at det mest diskuterte ved en endring i organisasjonskulturen er verdier. Miljøet er bygd opp av organisasjonen selv fordi den eksisterende organisasjonskulturen oppfordrer til det (Matinaro og Liu, 2016). Undersøkelsen til Matinaro og Liu (2016) viser videre at ledere i case-bedriftene ikke var i stand til å endre den eksisterende organisasjonskulturen fordi de selv var en del av den.

3. Case

Problemstillingen er «*Hvordan sikre en god samhandling i driftskontrakter og hva er mulige forklaringer på eventuelle ulike resultater mellom ulike kontraktsparter.*» For å belyse denne problemstillingen vil jeg gjøre en casestudie. Casen er driftskontrakter med oppstart høsten 2016 i Statens vegvesen, Region sør. Dette er en case studert i sanntid hvor jeg følger prosessen, og jeg har god tilgang på data. Driftskontrakter består delvis av arbeider hvor entreprenøren selv planlegger og har selv ansvar for tidspunkt for utførelsen (innenfor krav gitt i kontrakten). Driftskontraktene bygger dermed på tillit og samarbeid.

3.1 Historie/bakgrunn

Statens vegvesen (SVV) skilte ut produksjonsavdelingen i 2003. Det som tidligere lå under produksjonsavdelingen ble da et eget selskap, Mesta AS. Drift og vedlikehold av vegnettet, som tidligere ble utført av produksjonsavdelingen, ble etter dette satt ut på kontrakter med entreprenører. Dette var starten for funksjonskontrakter, senere kalt driftskontrakter. Driftskontrakter er kontrakter hvor drift og vedlikehold av vegnettet og dets tilhørende objekter inngås mellom SVV og entreprenør etter offentlig konkurranse. I Region sør er det, med noen få unntak, 5 års varighet på driftskontraktene. Kontraktene bygger på norsk standard, NS8406. Konkurranses grunnlagene er bygd opp på følgende struktur:

- Kap A Prosjektinformasjon* som omhandler innbydelsen til anbudskonkurransen, hvilke dokumenter som inngår i kontrakten, og en orientering om prosjektet.
- Kap B Konkurranseregler* tar for seg konkurransereglene for denne kontrakten; krav til tilbyders kvalifikasjoner, krav til tilbudet og spesielle konkurranseregler.
- Kap C Kontraksbestemmelser* er delt inn i tre deler og tar for seg Kap C1 som er NS8406, Kap C2 er spesielle kontraktsbestemmelser for Statens vegvesen og Kap C3 er Spesielle kontraktsbestemmelser for den gitte kontrakten.
- Kap D Beskrivende del* er inndelt i to hoveddeler: D1 inneholder de prosesser entreprenøren skal prise og D2 gir tilbyder en beskrivelse av kontraktsområdet og tilhørende objekter, informasjon om vegnettet samt instruksjoner og kravspesifikasjoner.
- Kap E Svardokumenter* omhandler dokumenter tilbyder skal fylle ut og returnere; dokumentasjon fra tilbyder, firmaopplysninger for vurdering av tilbyders kvalifikasjoner og priser.

I tiden fra oppstarten av driftskontrakter i 2003 og frem til i dag har det vært en stor utvikling i innholdet i driftskontraktene, og spesielt ansvarsfordeling mellom byggherre og entreprenør. Konkurransene følger krav om offentlig anskaffelse og konkurranses grunnlagene lyses ut på Doffin og TED (internasjonal database for utlysning av konkurranser) slik at både norske og utenlandske entreprenører har mulighet til å delta i konkurransen. Driftskontraktene bygger på felles mal for hele landet. Det er fastlagt fra Vegdirektoratet hvilke punkter det er rom for (tillatt) å endre på for den enkelte kontrakt. Endringer utover dette må det søkes fravik for til Regionen eller Vegdirektoratet (avhengig av art og omfang). Det er en mal for vegkontrakter og en mal for elektro/veglys-kontrakter, disse malene er i dag i all hovedsak like bortsett fra det faglige.

Etter oppstarten av driftskontrakter ble det etterhvert erfart en økning i konflikter mellom kontraktspartene. Som følge av et bransjesamarbeid mellom Statens vegvesen, Maskinentreprenørenes forbund (MEF), Entreprenørforeningen bygg og anlegg (EBA) og Rådgivende ingeniørers forening (RIF) ble det i 2010 innført kontraktsfestet samhandling i perioden mellom kontraktsignering og oppstart. Til tross for denne i innføringen, var det

fortsatt høyt konfliktnivå mellom kontraktspartene i noen kontrakter. Dette har ført til at tekstene rundt samhandling stadig har blitt utviklet og forbedret. Kartlegging og evalueringer av samhandling har vist at det er ulik forståelse av hva samhandling er, og hva den skal omfatte (V860, 2016). Ulik forståelse har ført til at samhandlingen ble gjennomført svært forskjellig. Utviklingen av samhandlingen har ført til at samhandlingen har gått fra å være «rent» byggherrestyrt til nå å skulle være et samarbeid mellom byggherre og entreprenør. Med byggherrestyrt prosess menes at det er byggherre som styrer f.eks. temaer, omfang og hva som tas opp. Som en følge av den ulike håndteringen ble det utarbeidet en veiledning (V860, 2016) til hvordan samhandlingen skal utføres og hvorfor dette er viktig. Veiledningen inneholder forberedelser til samhandlingsprosessen før oppstart og selve gjennomføringen av samhandlingen. I veiledningen er det også vedlagt informasjonsmateriale om samhandling for kontraktspartene samt mal og innhold for samhandlingen.

Samhandlingsprosessen i Statens vegvesen blir initiert ved signering av driftskontrakten. I kontrakten er det beskrevet at det skal holdes oppstartsmøte, og at det skal gjennomføres en samhandlingsprosess i perioden frem til oppstart. Videre er det kontraktsfestet jevnlig samarbeidsmøter i gjennomføringsfasen, hvor avtaler i samhandlingsdokumentet skal tas opp, og samarbeidsklimaet skal vurderes av begge parter.

Det er beskrevet i kapittel C hvilke temaer som skal berøres i samhandlingsfasen, og for 2016-driftskontraktene er det i kapittel C2 pkt 8 beskrevet følgende punkter som et minimum:

- Oppstartsmøte for at partene kan bli kjent med hverandre og med prosjektet
- Redegjørelse om prosjektets overordnede hensikt og bakgrunn
- Gjennomgåelse og felles forståelse av kontraktsarbeidet, eksempelvis arbeidsoperasjoner, kvalitet og utfordringer
- Utvikling av samhandlingsprosedyrer, med krav og forventninger til partene
- Utarbeiding av prosedyrer for involvering av alle aktører (inkludert rådgivere, underentreprenører, m. fl.)
- Gjennomgåelse av entreprenørens rutiner for egen aksept av underentreprenør
- Gjennomgåelse av organisering, roller, fullmakter og ansvar
- Gjennomgåelse av prosedyrer for tvisteløsning
- Gjennomgåelse av kvalitetsplaner og prosedyrer for kvalitetssikring, sikkerhet/helse/arbeidsmiljø (SHA) og ytre miljø (YM)
- Gjennomgåelse av rutiner og krav til dokumentasjon, rapportering, etc.
- Gjennomgåelse av hvordan arbeidet tenkes gjennomført
- Utvikling av god kommunikasjon med åpenhjertige og gjensidige tilbakemeldinger
- Gjennomgåelse av planlagt fremdrift
- Analyse og fastsettelse av konkrete utviklingsmuligheter og utviklingsmål.

Punktene ovenfor skal gjennomføres uten at fordeling av ansvar og risiko i kontrakten endres i forhold til konkurransegrunnlaget. Underentreprenører som det er inngått avtale med når samhandlingsprosessen gjennomføres, skal delta i denne. I konkurransegrunnlaget (malen) er det bl.a. satt en anbefaling når det gjelder omfanget av samhandlingen, men det er her valgfritt for den enkelte byggherre å endre dette.

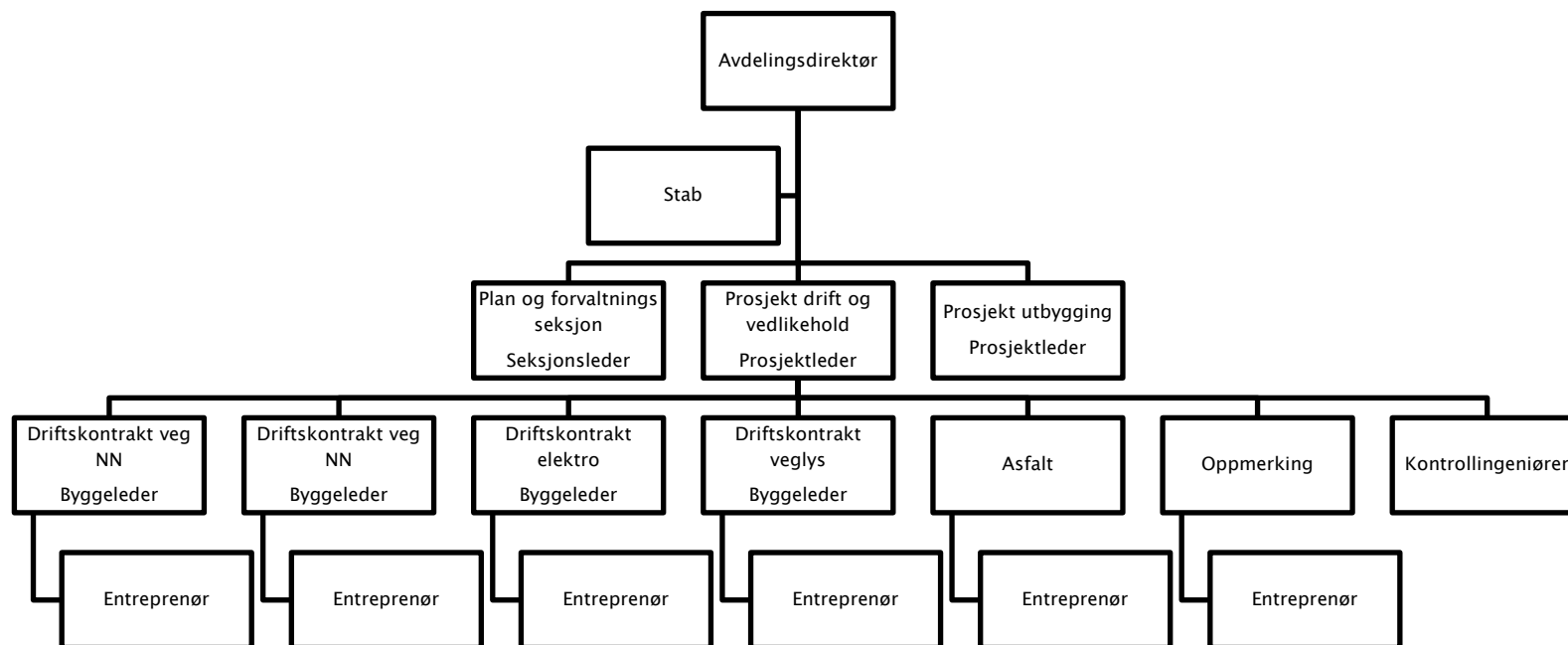
Ett tiltak som er satt i *håndbok V860 Samhandling* er at det skal være en prosessleder som skal lede samhandlingsprosessen. Dette er i startgropa, og høsten 2016 ble det for første gang gjennomført kurs for 4 personer fra hver region, for å være prosessledere i samhandling. Dette er et tiltak for å bidra til bl.a. mer likhet i samhandlingsfasen. Denne ordningen var ikke på plass når kontraktene i mitt case hadde sine samhandlingsfaser. Det har siden vært flere kurs for prosessledere.

En av utfordringene Statens vegvesen står ovenfor er å fremstå som en enhetlig byggherre. Opplæringen i forbindelse med samhandlingen skal være med på å bidra til mer enhetlig byggherre (over fylkes- og regiongrenser), og styrke forståelsen av samhandlingen.

3.2 Casen i denne studien

Byggherre (prosjektleder, byggeleder og kontrollingeniør) i Region sør får alle samme interne opplæringen med kurs i forkant av samhandlingsfasen. Denne opplæringen består av ett internt 2-dagers kurs i samhandling (for byggeledere, kontrollingeniører, byggherrestøtter og prosjektledere hos byggherre) og ett en-dags kurs hvor byggherre er sammen med entreprenørene det er inngått kontrakt med. Etter disse to kursene er det opp til prosjektleder i den enkelte vegavdelingen å se til at samhandlingsprosessen forløper som den skal. Se figur 6 for organisasjonskart over en vegavdeling.

Prosjektene som er grunnlag for empiri i denne studien er driftskontrakter med oppstart 1. september 2016. Dette er i alt 7 driftskontrakter, hvorav 4 veg- og 3 elektro-driftskontrakter. Disse driftskontraktene hadde kurs i mai 2016, og startet samhandlingsfasen like etter det. Denne fasen av samhandlingen ble avsluttet ved at partene skrev under på et samhandlingsdokument like etter oppstart 1. september. Jeg valgte å se på både veg- og elektro-driftskontrakter siden alle driftskontraktene skal følges opp på lik linje av prosjektleder drift og vedlikehold. Kontraktsgrunnlaget er tilnærmet like bortsett fra faget; elektro/veglys og veg. Det er i disse 7 driftskontraktene noe ulikt hvor mange dager de har satt av til samhandlingen. I konkurransegrunnlagene varierte dette fra 2 dager til 5 dager. Det var 4 driftskontrakter som kun hadde en-dags-samlinger og 3 driftskontrakter som hadde første samlingen over to dager med overnatting og deretter endags-samlinger.



Figur 6. Organisasjonskart over en vegavdeling i Region sør 2016.

4. Metode

4.1 Problemstilling

Jeg har valgt problemstillingen: «*Hvordan sikre en god samhandling i driftskontrakter og hva er mulige forklaringer på eventuelle ulike resultater mellom ulike kontraktsparter.*» Jeg vil i denne oppgaven se på hvilke faktorer som kan være med på å sikre en god samhandling for begge parter og hvordan partene kan få en best mulig start i samarbeidet. Deretter vil jeg se på om det er forskjeller i resultatene av samhandlingsprosessen og mulige forklaringer på hvorfor det har blitt slik.

4.2 Metode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det ofte mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Metodevalget må reflektere hva man faktisk ønsker å finne ut (Tjora, 2017). I kvantitativ metode er man opptatt av å telle opp fenomener, det vil si å kartlegge utbredelse (Johannesen et al., 2015), og denne metoden fremhever oversikt (Tjora, 2017). Kvalitativ metode sier derimot noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det som studeres (Johannesen et al., 2015). Forskningsspørsmål innen kvalitativ forskning starter ofte med hva eller hvordan og i noen tilfeller hvorfor (Postholm, 2011) og benyttes der vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå bedre (Johannesen et al., 2015). Kvalitativ metode fremhever videre innsikt og søker forståelse noe som igjen legger til rette for å kunne studere og forstå menneskelige prosesser (Postholm, 2011).

Som metode for undersøkelsen i denne oppgaven har jeg valgt kvalitativ forskningsdesign med intervjuer for å besvare forskningsspørsmålet. Grunnen er eksplorerende forhold til data. Jeg er ute etter praksis, for å forstå hvordan kontraktene brukes og hvordan de forstås av partene. Jeg valgte kvalitativ metode fordi det passet beste med type undersøkelse jeg ønsket å gjøre, og for å teste om hypotesen jeg hadde, min forutforståelse av temaet, stemte. Den problemstillingen jeg har valgt er: «*Hvordan sikre en god samhandling i driftskontrakter og hva er mulige forklaringer på eventuelle ulike resultater mellom ulike kontraktsparter.*» For å besvare andre del av problemstillingen må det benyttes kvalitativ metode. Siden dette er noe jeg ikke vet svaret på, men ønsker at empirien skal gi meg svar.

Jeg har i denne undersøkelsen valgt Casedesign. Casestudier går ut på å studere ett eller flere tilfeller inngående (Johannesen et al., 2015). Avgrensningen av undersøkelsen må være godt begrunnet. Det er to grupper av strategier for å avgrense en undersøkelse; en eller flere case, eller det kan være at det plukkes ut utvalgte deltakere ut fra spesielle kriterier – kriterieutvalg (Tjora, 2017). Det er spesielt to kjennetegn ved en casestudie, for det første at oppmerksomheten avgrenses mot ett spesielt case og for det andre at det en mest mulig detaljert beskrivelse. Forskeren innhenter mye informasjon fra noen få enheter eller cases over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannesen et al., 2015). Målet med dette designet er at analyse, tolkning og rapport skal gi leseren en forståelse av tematikken som er utforsket (Johannesen et al., 2015). En casestudie er ifølge Aksel Tjora (2017) en undersøkelse som benytter en allerede grense for hvem og hva undersøkelsen inkluderer og ekskluderer. Case velges ofte på bakgrunn av tilgjengelighet og/eller forskerens kjennskap til denne. Tjora (2017) hevder det er to grupper av strategier for å avgrense et prosjekt; ved å bruke en eller flere case, eller ved å velge ut deltakere til undersøkelsen ut fra spesielle kriterier – kalles kriterieutvalg. På bakgrunn av problemstillingen ble casestudie og

kriterieutvalg valgt. Utvalget av er gjort ut i fra gitte kriterier som jeg kommer mer inn på i delkapittel 4.2.1.

Jeg vil i de påfølgende underkapitlene gå inn på forberedelse, datainnsamling, kvaliteten i kvalitativ forskning og analyse. Forskerrollen vil bli beskrevet i kap 4.3.

4.2.1 Forberedelse

I starten av en undersøkelse må det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan en tenker at undersøkelsen skal gjennomføres (Johannesen et al., 2015). I forskningen dreier forskningsdesign seg om formgivning, hvilken form undersøkelsen skal gjøres i.

I denne undersøkelsen startet jeg med problemstilling, hva jeg ønsket å undersøke. Jeg har valgt så å begrense oppgaven slik at jeg kun tar for meg samhandling mellom byggherre og entreprenører i driftskontrakter med oppstart høsten 2016 i Statens vegvesen, Region sør. Valget ble gjort på grunn av at jeg da kunne følge driftskontraktene fra de startet med samhandling i form av kurs (interne og eksterne) samt at jeg kunne følge en driftskontrakt i samhandlingsfasen «på nært hold». Videre kunne jeg ta en oppfølging etter noen måneder ut i gjennomføringsfasen for å se utviklingen i prosjektene. Årsaken til at jeg ønsket å se på denne casen var at jeg har erfart at det er til dels store forskjeller på utbytte av samhandlingsfasen, i forkant av kontraktsoppstart, og at byggherre har ulike tilnærminger og fokus på denne samhandlingen. Det er i tillegg variasjoner hvordan konfliktnivået er i driftskontraktene. Det er også av interesse for meg og for min arbeidsgiver å se hva «resultatet» er av dagens situasjon (dvs dagens ordning med kontrakts bestemmelsene), og opplæringen som nå gis. Utviklingen i kontraktsoppfølging er pågående og erfaringer fra 2016 tas med i de driftskontraktene som nå i 2017 har sine samhandlingsprosesser og oppstarter.

Som forberedelse til undersøkelsen gjorde jeg testintervju av 2 personer (i forbindelse med kurs for prosessledere for samhandling). Disse personene var en entreprenør og en byggeleder: Det ble da stilt like spørsmål på grunnlag av lik intervjuguide til begge (vedlegg 1). I forkant av intervjuene i første runde utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 2) som var lik for alle intervjuene. Ved forespørsel om deltakelse i intervju sendte jeg ut brev (vedlegg 3) pr mail hvor jeg spurte om deltakelse og redegjorde for bakgrunnen for intervju og hvilke temaer jeg ønsket å ta opp. Det ble også informert om at jeg planla to runder med intervju. Når jeg møtte informantene til intervju (ansikt til ansikt) ble de igjen gjort kjent med hensikten med intervjuet, og hva det skal brukes til, ved at vi først gikk igjennom et notat (vedlegg 4) med oppsummering av det som stod i brevet. Det var kun ett intervju som ble gjort via Skype (dette var med en person jeg hadde møtt i forkant). Informantene ble også gjort kjent med min rolle som student og min taushetsplikt i intervjuet. Videre ble informantene informert om at jeg ikke skal ta med meg taushetsbelagte opplysninger inn i jobben jeg har i SVV. Jeg gjorde det klart at jeg møter informantene som student og ikke som ansatt i Statens vegvesen. Det ble av informantene oppfattet positivt at jeg kom til dem.

For å undersøke hvilken effekt samhandlingsfasen har på gjennomføringsfasen, og for å høre hvordan samarbeidet går etter en tids arbeid, intervjuet jeg de samme informantene igjen ca 6 måneder senere. I intervjurunde nummer 2 utarbeidet jeg en ny intervjuguide (vedlegg 5) som ble benyttet til alle intervjuene i runde 2. Jeg sendte (på samme måte som i første runde) ut brev (vedlegg 6) ved forespørselen om deltakelse i 2. runde. Intervjuene startet med gjennomgang av notat (vedlegg 7) med oppsummering av det som stod i brevet. Intervjuene i

andre runde ble gjort ved både ansikt til ansikt (samme sted) intervju og ved hjelp av Skype, (dvs via lyd og bilde). I noen tilfeller var det uten bilde av informanten, men jeg utvekslet live-bilde av meg selv (for å vise non-verbal-kommunikasjon) under hvert intervju. De informantene som var uten live-bilde var personer jeg kjenner, og som jeg dermed er kjent med endring av stemmen i ulike «sinns-stemninger».

Ved gjennomføring av caseundersøkelser viser Robert Yin (2014) at det er spesielt viktig å se på følgende fem komponenter:

- Problemstilling*; kvalitative casestudier starter normalt med et problem som hentes fra praksis. Deretter stiller forskeren seg spørsmål som ender opp i en problemstilling.
- Teoretiske antakelser*; forskeren gjør seg ofte noen antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål. Det er disse antakelsene som ligger til grunn i undersøkelsen.
- Analyseenheten*; når problemstillingen er definert, er det naturlig å avgrense enheten som skal studeres. Avgrensningen henger sammen med den problemstillingen som er valgt.
- *Logisk sammenhengen mellom data og antakelse*; den logiske sammenhengen kan deles i to analysestrategier: teoretiske antakelser (teoristyrte) og beskrivende casestudie. De teoretiske antakelsene ligger til grunn for valg av datainnsamling og intervjuform.
- Kriterier for tolkning av funn*; her tolkes funn opp mot allerede eksisterende teori på området.

Beskrivende casestudier passer ifølge Yin (2014) dersom det skal undersøkes f.eks. en subkultur eller hvis det er ønske om å avdekke «sosiale verdener». Det legges vekt på å forske i det naturlige miljøet til informanten.

I kvalitativ forskning kommer man nær på dem man forsker på, dvs informantene, dette gjør at tillit og etikk er viktige aspekter ved denne type forskning (Tjora, 2017). Ved prosjekter som pågår over tid utvikler det seg tillitsforhold mellom forsker og informanter (Tjora, 2017). Selv om informantene har gitt sitt samtykke til å delta og er opplyst om muligheten for å trekke seg, er det mulig at de etter et direkte møte med forskeren vil vegre seg mot å trekke seg, eller ikke delta videre (Tjora, 2017). Dette gjør at relasjonen mellom forsker og informant ikke er symmetrisk. Med dette menes at informanten ikke ønsker å «svikte» forskeren.

I forbindelse med denne undersøkelsen sjekket jeg meldeplikt på www.nsd.uib/personvern 21.09.2017. Som følge av testen om min oppgave er meldepliktig, fikk jeg tilbakemelding at den ikke er det (vedlegg 8).

Begrensningen i denne undersøkelsen ble valgt til driftskontrakter med oppstart høsten 2016. Det var imidlertid flere alternative undersøkelser jeg kunne valgt, og som ville gitt ulike metoder og resultat. Eksempler på andre begrensninger er bl.a.:

1. Jeg kunne valgt å utvide utvalget til å gjelde alle driftskontraktene i Region sør, det hadde da blitt 21 vegkontrakter og 9 elektro/veglyskontrakter. I tillegg er det et kontraktsområdet som er delt inn i ca. 40 kontrakter, disse er del av en pilotkontrakt og er mer byggherrestyrt.

Dersom jeg hadde valgt alle driftskontraktene i Region sør:

- Jeg ville da hatt 30 driftskontrakter; dvs 30 entreprenører, 30 byggeledere og 5 prosjektledere SVV. Dette hadde resultert i et større omfang.
- Det ville vært driftskontrakter med noe ulike krav til samhandling (pga ulik kontraktstekst).
- Det ville vært mer aktuelt å vurdere en kvantitativ undersøkelse, og jeg kunne valgt strukturert intervju med faste svaralternativ, dette for å lette analysen av de 65 eventuelle intervjuene.

- Det ville da p.g.a. tid og omfang ikke vært like aktuelt å intervju informantene i to omganger. Jeg ville dermed ikke fått med meg utvikling over tid på samme måte.
- 2. Jeg kunne valgte ut enkelte kontrakter fra hver av de 5 regionene i Statens vegvesen. Jeg ville dermed ha sett om det var ulikheter i de ulike regionene.
- 3. Jeg kunne valgt alle driftskontraktene i Statens vegvesen. Det ville da blitt en kvantitativ metode og utsendelse av spørreskjemaer med faste svaralternativ.

4.2.2 Datainnsamling

I denne undersøkelsen valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer av utvalgte personer i de aktuelle driftskontraktene. Personene er byggeleder, prosjektleder SVV og prosjektleder hos entreprenør. Jeg valgte å intervjuer både byggherre og entreprenør for å få et bedre bilde av situasjonen. Intervjuene ble gjort en-til-en for å få fyldige svar og mest mulig detaljer. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker. Etter intervjuene ble disse transkribert.

Jeg benyttet en intervjuguide, men lot samtalene styre rekkefølge på spørsmålene. Intervjuguiden ble ikke gitt ut på forhånd, kun hvilke temaer jeg ønsket at intervjuet skulle berøre (disse stod i brevet). Semistrukturert intervju betyr at man har en overordnet intervjuguide som et utgangspunkt, men spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere fra intervju til intervju (Johannessen et al., 2015). Med semistrukturerte intervju, er målet å skape en situasjon med relativt åpen samtale rundt spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2017). Åpne spørsmål gir informanten mulighet til å gå i dybden der de ønsker å fortelle mer/mye. Det ble valgt like spørsmål til alle informantene for å belyse de samme temaene, og for å kunne se likheter og eventuelle ulikheter i opplevelsen til de ulike partene. Intervjuene forløp slik at jeg startet å stille spørsmål, videre ble spørsmålene og temaene tatt opp ettersom informanten pratet, og ønsket å ta opp de enkelte temaene. Intervjuene i første og andre runde ble tatt opp på lydopptaker og deretter transkribert. Lydopptakene slettes, og det transkriberte materialet slettes/makuleres etter vurdering av masteroppgaven.

Spørsmålene i første intervjurunde ble fokusert på følgende temaer:

- Forberedelse i forkant av samhandlingsfasen,
- Forventninger til samhandlingsprosessen
- Deltakelse og roller
- Kommunikasjon
- Relasjon mellom partene
- Felles forståelse
- Forventninger til gjennomføringsfasen

Disse temaene ble valgt fordi jeg underveis i masterstudiet har sett at disse temaene er viktige for å få til en god samhandling. En annen grunn er at jeg gjennom min erfaring med driftskontrakter, byggeledere og entreprenører har sett at disse temaene er viktig i et byggherre-entreprenør-forhold. Jeg ønsket å belyse disse temaene også for å se om det er ulikheter mellom kontraktene på disse temaene som kan gi meg en pekepinn på hvorfor det eventuelt er ulikheter i resultatet av samhandlingsprosessen i forkant av oppstart av kontraktene.

I andre runde med intervjuer valgte jeg stort sett de samme temaene som i første intervjurunde. Dette for å bedre se utviklingen. Funn i teorien gjorde derimot at jeg ønsket å ta med noen flere temaer. Følgende temaer ble berørt i andre intervjurunde:

- Forventninger til samarbeidet i gjennomføringsfasen
- Deltakelse og roller
- Kommunikasjon
- Relasjon mellom partene
- Tillit
- Felles forståelse for kontrakten (inkl. konflikthåndtering)
- Kultur og holdninger
- Eventuelle overraskelser underveis

Jeg ønsket å ha med temaet kultur og holdninger for å se om det er ulik kultur og ulike holdninger mellom entreprenør og byggeleder i de enkelte prosjektene. I tillegg ønsket jeg å undersøke om kultur og holdninger kan være et viktig tema slik teorien sier. Videre ønsket jeg å ta med tillit. Grunnen til det var at tillit ble av informantene nevnt i første intervjurunde, samt at jeg i gjennomgang av teorien så at det var et viktig tema å fokusere på.

For å kunne sammenligne de ulike prosjektene var det viktig for meg å kunne stille de samme spørsmålene, men rekkefølgen og dybden varierte etter informanten. Intervjuene varierte i tid, fra 25min til ca. 60 min i runde 1 og fra ca. 35 min til ca. 90 min i runde nr 2. Det var 7 driftskontrakter som hadde oppstart høsten 2016 og som dermed var med i utvalget. Fordelingen av informanter er vist i figur 7. Jeg fikk med dette dekket alle de 7 nye driftskontraktene. Jeg valgte å intervju samme informantene som i første runde, dvs av ulike grunner var det 3 som ikke deltok i andre runde. Det var et poeng for meg å ha samme informantene i første og andre runde med intervjuer for å følge opp noen av temaene og spørsmålene fra første runde i andre runde.

	1. intervju	2. intervju
Entreprenør	4	3
Byggherre	9	7

Figur 7 Fordeling av informanter

Jeg vil i empirikapittelet bruke sitater i bokmål for å anonymisere informantene, dette siden flere av informantene har dialekter. Der informantene har henvist til personer ved navn er dette byttet ut med stillingsfunksjonen. Jeg har valgt å kun bruke hankjønn på informantene for ikke å skille på kjønn.

Jeg har valgt å ikke synliggjøre hvem av byggherre og entreprenør som arbeider i samme prosjekt. Dette er viktig for å ta hensyn til anonymiteten til informantene, og særlig fordi det er flere som har vært spesielt opptatt av dette. Det kan dermed ikke i denne oppgaven klart vises til hvilket prosjekt som har et godt samarbeid eller hvilket som har mindre bra samarbeid.

4.2.3 Kvalitet i kvalitativ forskning

Data som samles inn må analyseres og tolkes. Det må også vurderes usikkerheten knyttet til dataene. Tjora (2017) viser til kriteriene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Ved å vurdere *pålitelighet* vil følgende spørsmål stilles: Hvilke data skal brukes? Hvordan er dataene samlet inn? Hvordan skal dataene bearbeides? (Johannesen et al., 2015). Tjora (2017) viser til at det bør vurderes om studien vil gi samme resultat uavhengig av hvem det er som gjør studien. I undersøkelsen må det redegjøres for hvilke faktorer som kan peke i retning av at resultatene fremkom fordi det var denne forskeren og disse informantene.

Gyldigheten av undersøkelsen besvares ved å se på om svarene i undersøkelsen er svar på problemstillingen. Troverdighet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studiet på en riktig måte, og om det representerer virkeligheten (Johannesen et al., 2015). Videre sammenligne funn i undersøkelsen med tilsvarende forskning (Tjora, 2017). *Generaliserbarhet* deles inn i tre former (Tjora, 2017). For det første naturalistisk generalisering, det vil her fremgå om leseren selv vil kunne avgjøre om funnene i denne undersøkelsen vil ha gyldighet i leserens egen forskning. Den andre formen er moderat generalisering. Her vil forskeren beskrive i hvilke situasjoner resultatene av undersøkelsen vil være gyldige. Den tredje formen er konseptuell generalisering. Man kan ved kvalitativ forskning utvikle konsepter eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn det som er undersøkt.

Påliteligheten i denne undersøkelsen har jeg forholdt meg til ved at jeg i delkapittel 4.4.1 har belyst hva jeg har gjort, og hvordan dataene er samlet inn; her gjennom semistrukturerte intervjuer. Jeg har likeledes beskrevet i delkapittel 4.2.3 hvordan jeg har bearbeidet dataene jeg samlet inn. I denne undersøkelsen har jeg redegjort for min rolle (delkapittel 4.3), og på hvilket grunnlag jeg har foretatt utvalget av informantene til intervjuene (delkapittel 4.2). Informantene som er valgt ut til denne undersøkelsen er valgt ut på bakgrunn av at de har fulgt samhandlingsprosessen fra oppstart, og at de er del av den daglige driften i prosjektene. Således har jeg forholdt meg til punktet pålitelighet.

Gyldigheten av undersøkelsen er vist ved at jeg har analysert empirien opp imot teorien. I analysen og konklusjonen har jeg vist at jeg har svart på problemstillingen.

Generaliserbarhet er synliggjort ved at jeg har beskrevet hva empirien viser. Det vises også til i konklusjonen at funnene i denne undersøkelsen kan være relevante også for andre prosjekter enn driftskontrakter i Statens vegvesen.

Det at jeg er ansatt i Statens vegvesen og min stilling kan muligens påvirke at jeg får mer utdypende svar siden jeg kan spørre mer detaljert. Videre var informantene villige til å bidra til å undersøke hva som gir et vellykket samarbeid, og på den måten bidra ved å være åpne og ærlige under intervjuene.

4.2.3 Analyse

Analyse av kvalitative data består i å bearbeide teksten fra intervjuene. I kvalitative undersøkelser vil dataene blir analysert og tolket. Å analysere data vil si å dele opp dataene i biter eller elementer (Johannesen et al., 2015). Å tolke dataene vil si å sette det inn i en større ramme eller sammenheng. Det sees her på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for den vedkommende undersøkelsen (Johannesen et al., 2015). Analysen av kvalitativ forskning skal gjøre det mulig for leseren å få økt kunnskap om temaet det forskes på uten selv å gå igjennom grunnlaget/dataene (Tjora, 2017).

I den empiriske gjennomgangen tok jeg for meg hvert enkelt intervju i første intervjurunde og andre intervjurunde hver for seg. Siden intervjuene ble gjort semistrukturert gjorde jeg først en sortering av funn etter temaene i intervjuguidene. Deretter valgte jeg ut sitater som beskrev ulike funn som var interessante i forhold til problemstillingen, og for prosjekter generelt. Jeg valgte å skille drøftingen mellom første og andre intervjurunde for å fokusere på det tidspunktet intervjuene ble gjort (i hvilken fase partene var i) og for å se om det var en endring i enkelte funn fra første til andre intervjurunde. I gjengivelsen av sitater er det synliggjort om sitatene er fra byggherre eller entreprenør. Dette for å bedre kunne analysere empirien. I analysen tok jeg for meg hovedpunktene i teorien og analyserte empirien opp imot

disse. Analyse-kapittelet er dermed delt inn etter hovedtemaene i teorien med underkapittel for første intervjurunde og underkapittel for andre intervjurunde. Deretter er det en oppsummering under hvert tema. Jeg valgte en slik løsning for å få frem eventuelle utviklinger i de ulike temaene.

4.3 Forskerrollen

4.3.1 Egen rolle og forforståelse

Min rolle i denne undersøkelsen har vært student. Jeg er samtidig ansatt i Statens vegvesen, Region sør, og har arbeidet med driftskontrakter i ulike roller siden 2005. Undersøkelsen er hovedsakelig gjort på min fritid, med unntak av gjennomføringen av intervjuene som ble gjort i arbeidstiden og 15 studiedager.

Årsaken til at jeg ønsket å se på dette temaet var at jeg gjennom mitt arbeid har erfart at det er til dels store forskjeller på utbytte av samhandlingsfasen i driftskontraktene i Region sør. Jeg har erfart at byggherre har ulike tilnærminger og fokus på samhandlingen før kontraktsoppstart, og ulik oppfølging i gjennomføringsfasen. Videre har jeg erfart at kontraktens krav og avtaler gjort i samhandlingsfasen, i enkelte driftskontrakter blir «glemt» eller tilsidesatt i gjennomføringsfasen. Det er i tillegg variasjoner på hvordan konfliktnivået er i de enkelte driftskontraktene, og hvordan disse håndteres. Dette gjelder både på saker som burde vært avklart i samhandlingsfasen og andre saker.

Jeg var i forkant av undersøkelsen usikker på åpenheten til informantene i intervjuene. For det første fordi jeg er ansatt i SVV, og at informantene derfor kunne være usikker på min rolle og taushet. For det andre kan det synes å være en terskel, spesielt for entreprenørene, å komme med negative synspunkter ved sin byggherre som igjen er mine kollegaer (redd for at byggherre skal «ta igjen»). Enkelte informanter var noe tilbakeholden i starten av intervjuet i første runde. Når intervjuet hadde kommet godt i gang «glemte» informanten lydopptakeren, og det ble rom for «bekjennelser». Jeg gav tilbakemeldinger underveis i intervjuet ved nikk, smil, «støttende» kommentarer og ønske om utdyping. Dette førte til at det oppstod en relasjon. Min erfaring fra intervjuene i første runde er at informantene ble ganske åpne og delte utfordringer og tanker. Det ble under intervjuene gitt uttalelser som jeg må være veldig varsom med å bruke, og som må anonymiseres slik at ingen kan forstå hvem som har uttalt hva.

Arbeidet med denne undersøkelsen har gitt meg ulike opplevelser. Jeg har opplevd holdninger hos kollegaer som er negative ovenfor entreprenører generelt og den enkelte entreprenøren spesielt. Jeg har også opplevd holdninger hos entreprenører som viser at det kan bli en utfordring å få en utførelse av arbeidet slik kontrakten tilsier. Men, jeg har også opplevd holdninger hos både byggherre og entreprenør som tilsier at partene får et godt samarbeid og en etterlevelse av kontrakten. Underveis i intervjuene opplevde jeg en åpenhet som førte til at jeg muligens fikk andre svar enn om jeg hadde møtt opp som ansatt i Statens vegvesen. I noen situasjoner blandet informanten inn at jeg er ansatt i SVV og har kunnskap om deres driftskontrakt og kontraktspart. Jeg synliggjorde i de tilfellene at jeg hadde utfordring med flere «hatter»; en hatt som ansatt i SVV, en hatt som student, og en hatt som kollega. Utfordringen med ulike hatter ble løst humoristisk underveis i intervjuet, det ble f.eks. sagt «det var det der med hattene da». Dette gjorde at vi under intervjuet fikk en fin tone, løs prat og det var «høyt under taket». Flere uttrykte trygghet og tillit til at informasjon som ble gitt var taushetsbelagt. Videre uttrykte flere av informantene at det var nyttig, i min situasjon som student, at de var ærlige i sine uttalelser.

Intervjuene varierte i lengde, det var stor variasjon på hvor snakkesalig informantene var og hvor mye prat utenom spørsmålene det var (hvor mye utbrodering og eksempler informanten gav). Det var også enkelte av informantene som fortsatte å prate etter at intervjuet var over og lydopptakeren slått av. På det tidspunktet var det løsere snakk, mer fagprat og prat om forholdet mellom byggherre-entreprenør.

4.3.2 Min relasjon til informantene

Informantene er stort sett kjente, noen har jeg jobbet sammen med, andre har jeg møtt i forbindelse med tidligere stillinger i SVV. Noen få informanter hadde jeg ikke pratet med før vi møttes under intervjuet. Jeg var deltakende på det interne kurset i samhandling mai 2016 og det eksterne kurset som var for byggherre og entreprenør. Under det eksterne kurset hadde jeg innlegg for elektrokontraktene. Jeg var også deltakende i samhandlingsprosessen til et av prosjektene. Jeg har vært (inntil 1.12.2016) deltaker i «nettverk for prosjektledere drift og vedlikehold» i Region sør i noen år og kjenner således prosjektlederne. Byggelederne for driftskontraktene elektro kjenner jeg gjennom arbeidet med utarbeidelse av konkurransegrunnlagene, og gjennom min tidligere stilling som koordinator for driftskontrakter elektro i Region sør. Byggelederne for driftskontraktene veg kjenner jeg fra tidligere, når jeg selv var byggeleder for en driftskontrakt veg.

Jeg har opplevd at flere av informantene har en annen holdning til meg etter intervjuet, som følge av at jeg vet noe om den personen som ikke alle andre vet. Jeg har opplevd det når jeg har truffet informanter i jobbsammenheng, at det har vært blick, smil og kommentarer som viser at vi har en annen relasjon enn før intervjuet.

5. Empiri

I de påfølgende delkapitlene vil jeg først i delkapittel 5.1 vise til funn gjort i første intervjurunde som ble gjort kort tid etter oppstart i kontraktene. Oppstarten av kontraktene var 1. september og intervjuene ble gjort i oktober. I delkapittel 5.2 vil jeg presentere funn gjort i andre intervjurunde som ble foretatt ca 6 måneder etter oppstart av kontrakten. Arbeidet var da godt i gang og partene hadde jobbet sammen en periode, og det var ønskelig å se på hvordan samarbeidet var i de ulike kontraktene.

I underkapitlene til 5.1 vil jeg presentere empirien inndelt etter hovedpunktene i intervjuguiden, på samme måte er det i underkapitlene til 5.2 presentert empirien etter intervjuguiden som ble benyttet i andre intervjurunde.

For å danne et godt grunnlag for oppstarten av kontraktene ble alle partene med kontraktoppstart høsten 2016 invitert til kurs i samhandling like etter signeringen av kontraktene. Det var først ett 2-dagers internt kurs for byggherre 18. og 19. april 2016, for å forberede bl.a. byggeledere og prosjektledere på den kommende samhandlingsfasen. Dette gjøres for å få likhet i regionen og for at alle hos byggherre skal få lik informasjon og være bedre forberedt til felleskurset sammen med entreprenørene. Kurset ble holdt i regi av Byggherreseksjonen i Region sør.

Temaene for kurset var:

- Hva er et kvalitetssystem – det ble her gjennomgått litt om NS ISO 9001
- Viktige endringer i kontraktene siste 5 år (det går 5 år mellom hver utlysning av kontraktene) – en kort gjennomgang av endringene
- Helse, miljø og sikkerhet (HMS) i samhandlingsfasen
- Kvalitetsplan og krav til planer i kontrakten – en kort gjennomgang av hva entreprenøren skal levere.
- Byggherrens verktøy for oppfølging av kontrakten
- Konflikthåndtering
- Utarbeide forslag til kjøreplan for samhandlingsmøtene med entreprenør

Det ble så avholdt ett felles endags kurs for byggherre og de entreprenørene som hadde vunnet kontraktene, kurset ble holdt den 4. mai 2016.

Temaene for dette kurset var:

- Hva er samhandling, hvorfor har vi samhandling og hva er målet med samhandling.
- Helse, miljø og sikkerhet (HMS) i samhandlingsfasen
- Krav til kvalitetssystem, kvalitetsplaner og utarbeidelse av planer, og byggherrens muligheter for sanksjoner.
- Viktige endringer de siste 5 år - en kort gjennomgang av endringene.
- Hvordan skal samhandlingen foregå i de enkelte kontraktene?

Siste del av dette kurset benyttet byggherrene og entreprenørene, i de enkelte kontraktene, til å komme til enighet om hvordan samhandlingsprosessen i den enkelte kontrakten skulle være, dvs temaer og datoer for samhandlingsmøtene.

De involverte i kontraktene i denne undersøkelsen hadde satt av ulikt med tid til samhandlingen (i tillegg til kurset) før oppstart av kontrakten. I noen kontrakter var det avsatt 2-3 enkle dager og i andre kontrakter var det avsatt en to-dagers samling + 3 endagsmøter.

5.1 Første intervjurunde – like etter kontraktsoppstart

5.1.1. Forberedelse og forventninger

Empirien viste at det var ganske ulikt hvordan informantene forberedte seg til kurset, og til samhandlingsprosessen.

Informantene fra byggherre hadde enten utarbeidet konkurransegrunnlaget selv, eller vært deltakende (i varierende grad) i utarbeidelsen. De av informantene som hadde utarbeidet konkurransegrunnlaget selv eller vært sterkt deltakende var godt kjent med kontrakten. Videre var det flere av informantene fra byggherre som hadde erfaring fra tidligere samhandlingsprosesser, og forberedte seg på bakgrunnen av disse erfaringene. Enkelte informanter fra byggherre gjorde ingen spesielle forberedelser til kurset hvor både entreprenør og byggherre var med.

Informantene hos entreprenøren forberedte seg også ganske variabelt. En informant fortalte at han leste kontrakten og noterte punkter han ønsket å ta opp. En annen informant fortalte at han så kurset som en mulighet til å sette seg inn i kontrakten, og gjorde ingen forberedelser i forkant. I likhet med byggherre, hadde flere av informantene hos entreprenørene erfaringer fra tidligere samhandlingsprosesser. Det ble også sagt av en entreprenør at det var utfordrende å forberede seg til samhandlingen:

Vi visste jo ikke hvordan byggherre kom til å være; enten så møter du noen som angriper - så får du reise deg opp selv, eller du møter noen som er på samme nivå - da blir det hyggelig. Det er så vanskelig å si hvordan en skal planlegge sånt. (E.4)

Informantene hadde noe ulik oppfatning av hvordan den andre parten var forberedt til samhandlingsfasen. De fleste informantene hevdet at det nok var noe ulikt hvordan partene var forberedt. Videre hevdet noen informanter at byggeleder som selv hadde utarbeidet konkurransegrunnlaget hadde en fordel ved å kjenne godt til det som står i kontrakten.

Byggherre var godt forberedt, man kommer inn i et system som har et system. (E.4)

Flere informanter hos byggherre mente at entreprenøren virket å være dårlig forberedt til samhandlingen og lite kjent med innholdet i kontrakten. En byggherre forteller:

Min erfaring er at entreprenørene stort sett er for dårlig forberedt. De kjenner for lite til kontrakten, jeg skjønner neste ikke hvordan de tør å skrive under en kontrakt når de ikke er bedre forberedt. (BH.7)

Samhandlingsfasen er ment som en mulighet for partene å bli bedre kjent og få en god start i kontraktarbeidet og et godt samarbeidet mellom partene. Det er derimot viktig at partene er forberedte før samhandlingen starter for å få best utbytte. Det har de siste årene vært en endring i fokuset til samhandlingen, og kontraktsteksten er nå mer spesifikk på innhold og form. Noen av informantene hadde vært med på samhandlingsprosesser tidligere, og hadde erfaring derfra. Flere av informantene mente at innholdet i samhandlingsprosessen nå var klart forbedret i forhold til tidligere og enkelte poengterte; holdning hos byggherre ovenfor entreprenørene var bedre.

Jeg føler at begge parter nå står mer likestilt, jeg føler at Vegvesenet og entreprenøren har begynt å nærme seg hverandre. Nå føler jeg at det er en samhandlingsprosess, det var ikke det til å begynne med. (E.4)

Noen av de informantene som ikke hadde vært med på samhandling tidligere, ble overrasket over omfanget av temaer som ble gjennomgått i møtene. Flere av disse informantene mente at det var nyttig og riktig å bruke mye tid på de oppsatte punktene i forkant av kontraktsoppstart. Videre var det var noen av informantene som hadde vært skeptiske til nytten av å bruke tid på samhandlingen. Enkelte informanter så nytteverdien, mens enkelte var fortsatt skeptiske til om det ville bli synlig i gjennomføringsfasen, når hverdagen kom.

Jeg er litt kritisk til samhandlingsfasen, hva oppnår vi? (BH.11)

Jeg har ikke vært noe for det tidligere, men jeg ser jo det at det har noe for seg. (BH.5)

De fleste informantene hadde en forventning til at samhandlingsprosessen skulle bidra til å få en god start på kontrakten, siden begge partene fikk samme innføringen og dermed tilnærmet likt grunnlag. De fleste mente at forventningene ble innfridd, mens noen var spente på om det kom til å «holde» i gjennomføringsfasen.

Sammendrag av forberedelse og forventninger til samhandlingsfasen:

Det viser seg at det var ganske ulikt hvordan partene forberedte seg både til samhandlingsprosessen og i forhold til å sette seg inn i kontrakten. Dette gjaldt både hos byggherre og entreprenør. Av de informantene som hadde erfaring fra tidligere samhandlingsprosesser syntes de aller fleste at samhandlingsprosessen nå var forbedret fra sist gang de hadde vært med på en slik prosess, og flere mente det hadde vært en positiv prosess. Det ble også hevdet, av noen fra byggherre, at entreprenøren var for dårlig forberedt, og kunne kontakten for dårlig. Det ble også sagt at noen av informantene var spente på om samhandlingen hadde innvirkning på samarbeidet i gjennomføringsfasen.

5.1.2 Deltakelse og roller

I oppstarten av et samarbeid er det viktig å avklare roller og ansvar. Det var derfor naturlig i denne undersøkelsen å se på fordelingen av roller og ansvar. I litteraturen trekkes det også frem som en stor fordel at de personene som skal være i «ledende» roller i prosjektet er med fra oppstarten av samarbeidet. I driftskontraktene er det stort sett avklart før oppstart hvem som skal ha de ulike rollene på byggherresiden, og hos entreprenøren er dette avklart i tilbudsgrunnlaget. I kontraktene i denne undersøkelsen var det få utskiftninger av personer fra tilbudsinnlevering til kontraktsoppstart, og de aller fleste rollene var dekt opp i første del av samhandlingen. Der prosjektleder hos entreprenøren ikke var på plass, stilte entreprenøren med annen person som fulgte prosessen frem til oppstart, og som videre har fulgt kontrakten i gjennomføringsfasen i en annen rolle.

Når det gjelder deltakelse i samhandlingsprosessen mente alle informantene at det var lagt opp til rom for deltakelse og engasjement fra alle parter i samhandlingsmøtene. Det var også enighet om at det var rom for at byggherre og entreprenør kunne stille med de personene de mente var hensiktsmessige underveis i samhandlingen.

Videre var det i denne undersøkelsen også ønskelig å se på hvilken rolle prosjektleder SVV hadde i samhandlingsprosessen. I første intervjurunde kom det frem at prosjektlederne SVV hadde ulike roller i de forskjellige kontraktene; fra møteleder til kun å ønske velkommen. Flere av informantene kommenterte prosjektleder SVV sin rolle og hvilken innvirkning den hadde på stemningen og på utbyttet av samhandlingsmøtene. Enkelte av informantene mente at prosjektleder SVV kunne vært mer deltakende, og at det resulterte i at partene ikke hadde

like stor tyngde underveis i samhandlingsfasen. En entreprenør mente at «fraværet» av prosjektleder SVV hadde liten betydning:

Han hilste jeg bare så vidt på. Jeg savnet ikke at han var mer delaktig. Det kommer kanskje av at byggelederen vi har styrte det på en bra måte. (E.1)

I andre kontrakter var det enkelte av informantene som mente at prosjektleder SVV var litt for styrende og dominerende. Det kom også frem at byggeleder og entreprenør i enkelte tilfeller gjorde egne avtaler «i pausen» som justerte det som ble sagt i møtet. Det ble dermed referatført noe, men avtalt noe annet for bruk i praksis. En entreprenør viste til:

Vi justerte oss inn noen ganger når prosjektleder gikk ut. E.4

Sammendrag av deltakelse og roller:

Alle informantene mente at det var rom for den deltakelsen som partene mente var hensiktsmessig. Avklaringer av rollene i kontrakten var stort sett grei, og rollen til byggeleder og entreprenør var avklart i forkant.

Det var noe ulikt hvilken rolle prosjektleder SVV hadde i samhandlingen og hvordan dette ble mottatt. Enkelte informanter kunne fortelle at de på grunn av prosjektleder SVV sin holdning og væremåte gjorde at partene gjorde egne avtaler på gangen, på tvers av det som ble sagt i møtet. Dette gjorde at det ble andre avtaler i praksis enn sagt i møtene, og da uten at prosjektleder SVV visste om dette.

5.1.3 Kommunikasjon

En god kommunikasjon mellom partene er i litteraturen vektlagt som et viktig element for å få til suksess i prosjektet/kontrakten. I denne undersøkelsen var det flere av informantene som kjente til den andre parten fra tidligere, enten gjennom andre kontrakter i fylket eller fra tidligere kontrakter de hadde hatt sammen. En av kontraktene hadde samme entreprenør som før kontrakts-skiftet, det vil si at partene hadde allerede hatt en periode med samarbeid. Empirien viste at det i kontraktene var en grei eller god kommunikasjon i starten. Flere av informantene mente det hadde vært en god og lett tone, noe som var overraskende for noen siden det var parter der som ikke kjente hverandre fra før.

Det var vi som hadde møter, det var ikke de mot oss. En god kommunikasjon i starten gjør møtene mye lettere, og samarbeidet ikke minst. Det må skapes gjensidig tillit. (E.1)

Kjemien mellom byggherre og entreprenør ble av enkelte informanter trukket fram som faktor med stor innvirkning på hvordan samarbeidet og samhandlingen ble, og hvilken innstilling partene hadde til hverandre. Enkelte informanter fortalte at de i oppstarten av samhandlingen hadde en avventende holdning for å se an holdningen til den andre parten.

Kommunikasjonen var helt OK, jeg tror vi har en helt grei kjemi. Men det er jo en byggherrestyrt prosess. Vi føler hverandre litt frem og tilbake, for å se hvor det blir reagert hen, og hvor det ikke blir. (E.6)

Erfaring fra tidligere samhandlingsprosesser angående overholdelse av avtaler ble vektlagt av noen. Det hadde der vært god kommunikasjon og god «stemning» på samhandlingsmøtene men at det snudde når hverdagen kom i gjennomføringsfasen. Dette gjorde at de var litt spente på denne kontrakten.

På samhandlingsmøtene var det bare smil og enighet hele tiden. Når vi kom til gjennomføringen var det akkurat som at det som det var enighet om i samhandlingen ikke betyr noe lengre. (BH.11)

Empirien viste at det på direkte spørsmål i enkelte tilfeller ble uttrykt at kommunikasjonen var bra, men at det underveis i intervjuet kom frem at forståelsen av hva god kommunikasjon er, ikke er lik for alle.

Nei, kommunikasjonen var grei den, vi presiserte ganske klart og tydelig hva vi forventet. Det entreprenøren har undertegnet er en kontrakt som beskriver ganske mange ting som skal utføres, og det skal utføres. (BH.7)

Sammendrag av kommunikasjon:

De aller fleste informantene mente at kommunikasjonen i denne fasen var god. Det var flere av informantene som trakk frem at kjemien mellom byggherre og entreprenør hadde en del å si for hvordan kommunikasjonen og samarbeidet ble. Det kom frem at holdninger til den andre parten har en del å si for hvordan kommunikasjonen og tonen mellom partene er og blir. Det tyder på at ikke alt ble kommunisert i denne fasen, men at det bevisst ble vurdert hva som skulle kommuniseres og når.

5.1.4 Relasjon mellom partene

I litteraturen er det flere som trekker frem relasjonsbygging og viktigheten av å ha relasjoner til partene i et prosjekt/en kontrakt. Relasjoner bygges ved at partene blir kjent, og relasjonen vedlikeholdes og bygges videre når partene kjenner hverandre fra før. Informantene som hadde hatt enkle møtedager (ikke 2-dagers med overnatting), fortalte at de hadde brukt pausene til å bli bedre kjent. Enkelte av informantene mente de godt kunne brukt noe mer tid på relasjonsbygging, at det ikke var avsatt nok tid. De av informantene som startet med en todagers samling med overnatting, uttrykte at det var en fin måte å bli kjent på og at det gav en god start og gjorde det lettere å prate om ulike temaer og lettere å få åpenhet i møtene.

Når det står på som verst så vet du at han som sitter på andre siden av bordet, han er veldig interessert i jakt eller trening. Da vet en at det kan være fint å kunne spore av en gang i blant og snakke litt om sånne ting. Vi må ikke glemme å være mennesker oppi det her. (BH.2)

Relasjonen mellom partene kan også bli påvirket av det partene har fått av informasjon fra andre i forkant. Erfaringer fortalt av andre, og rykter, kan skape forutinntatte holdninger når partene skal starte opp arbeidet med personer de ikke har personlig erfaring med. Dette kan være med å danne grunnlaget for holdninger til den andre parten. Det ble også sagt av flere av informantene at til tross for å ha hørt negative ting om den andre parten, prøvde de å nullstille seg og «stille med blanke ark».

På den første samlingen (2-dagers samlingen) så vi mørkt på det, når byggherre sa at han hadde blitt advart mot oss, og når han ene inntok en «angripende» holdning. Det var ting vi ikke tok opp der for vi tenkte at det kommer bare til å gjøre ting vondt verre. Vi valgte å vente til gjennomføringsfasen (E.4)

Enkelte informanter kunne fortelle om positive overraskelser over hvordan den andre parten hadde vært, til tross for negativ erfaringer eller informasjon fra andre i forkant.

Jeg hadde kanskje ikke forventet at de var så positive. De er veldig positive, og det er jeg ikke vant med. (BH.13)

For å få til et god samarbeid og en god samhandling, er det viktig å opprette tillit mellom partene. Flere av informantene fortalte at de internt hadde hatt diskusjoner i forkant av samhandlingen p.g.a. prisene som var i kontrakten. Enkelte kunne fortelle at de fryktet konflikter eller mulige konflikter som følge av at entreprenøren hadde levert tilbud med lave priser. Det å skape tillit er viktig i et samarbeid, og ved å fokusere på relasjonsbygging i samhandlingsfasen, gav det en ekstra faktor til at partene fikk tillit til hverandre.

Jeg følte at vi ble tatt imot og ble inkludert i prosessen. Det synes jeg ble gjort på en veldig fin måte som gjorde at det gav meg tillit. Du fikk den nødvendige tilliten til å tørre å si og diskutere det du var usikker på. (E.1)

Så er det det med å ha gjensidig respekt da. Nå føler jeg at byggherre har nærmet seg oss og har skjønnet at her er det er ikke bare vi som skal skjerpe oss og stå med lua i handa. Så der tror jeg samhandlingsprosessen har vært veldig fin. (E.4)

Sammendrag av relasjon mellom partene:

Stort sett alle informantene mente at det hadde vært fokus på relasjonsbygging, om enn i noe varierende grad. Det ble av enkelte informanter påpekt at holdningen til byggherre (ovenfor entreprenøren) kunne vært bedre, og at det hadde innvirkning på relasjonen mellom partene. De aller fleste informantene mente at samhandlingsprosessen var en god prosess for å bygge relasjoner. Flere viste til at det som følge av endringen i samhandlingsprosessen gjør at partene nå er mer likestilte enn det var i tidligere samhandlingsprosesser.

5.1.5 Felles forståelse

Etter å ha sett på partenes forberedelser, kommunikasjon og relasjonen mellom partene var det ønskelig å se på felles forståelse. Felles forståelse av kontrakten er trukket frem av flere forskere som viktig for å få til et godt samarbeid, og er en medvirkende faktor for å få et godt resultat. I driftskontrakter er kontraktsteksten bestemmende, dvs. det er ingen rom for forhandlinger etter kontraktsinngåelse. Kontraktens tekst gjelder; tolkningen av den styres av bestemmelser i Vegdirektoratet og bransjegruppas gjennomgang av kontraktstekster samt i enkelte ganger regionens tolkning. I samhandlingskurset i forkant av samhandlingsprosessen er kontraktsforståelse ett av temaene.

Det er viktig i driftskontrakter at partene (både byggherre og entreprenør) ikke faller for fristelsen og gjør som de har gjort i en tidligere kontrakt som har andre krav. Empirien viser at flere av informantene var opptatt av at det bør brukes tid på gjennomgang av endringer i kontraktsmalene i forhold til tidligere kontrakter. Dette for å unngå at partene bestemmer seg for «vi gjør som vi pleier».

En av utfordringene ved nye kontrakter er at byggeleder viderefører det han alltid har gjort. Entreprenøren har hatt lignende kontrakter før, og fortsetter gjerne i samme spor. Jeg har vært veldig bevisst på at vi bruker tid på å forstå at det er ny kontrakt og at det er endringer i forhold til tidligere. (BH.14)

Det ble av flere informanter hos byggherre pekt på at byggherre også har et ansvar for å oppdatere seg på nye bestemmelser og følge kontraktens tekst. En byggherre mener:

Det er alfa og omega å være klar på at begge partene må være gode på kontrakt. Vi er ikke gode vi heller, det er ikke bare motparten. (BH.7)

For å oppnå felles forståelse er det grunnleggende at begge parter har satt seg inn i kontraktens rammer, krav og innhold. Noen av informantene mente at alle partene kanskje ikke hadde satt seg inn i den aktuelle kontrakten, med de nye kravene og retningslinjene.

I og med at kurset i samhandling kommer etter at du har vunnet kontrakten, så kan du jo stille spørsmål om det kanskje kommer litt sent. For når du regner, tenker du kanskje litt på den kontraktstypen som har vært. (E.1)

Dette med kontraktsforståelsen, det er det som er fryktelig vanskelig med samhandling, det å få de viktige tingene på plass. Noen ganger kan det være at vi har rett og andre ganger har de rett. Det er det som er samhandling, å jobbe sammen mot et felles mål. (E.15)

Informantene i denne undersøkelsen hadde ulike tanker rundt felles forståelse, noen mente at partene fikk en god felles forståelse i samhandlingsfasen, og at partene oppnådde en enighet om tolkningen av teksten. Enkelte av informanten stilte spørsmålsteget ved om partene virkelig har felles forståelse når det kommer til gjennomføringsfasen, det vil si i det daglige arbeidet.

Hva som er inkludert i de forskjellige prisene, det blir det alltid diskusjon på. I slike diskusjoner tenker jeg det er prosjektleder hos entreprenøren og byggeleders evne til å hestehandle. Vi kan ikke alltid ha lik oppfattelse, men du må ha evnen til å komme i mål og gå videre. (E.4)

Når kontrakten kom i gang så viste det seg at det var bare et spill for galleriet. (BH.10)

Noen av informantene hevdet at entreprenøren «med vilje» ønsker å tolke kontrakten til sin fordel ved å vri på ting slik at det passer bedre til prisene som er gitt.

Jeg har vel en formening om at forståelsen av bestillingen og kontrakten i sin helhet er egentlig ganske lik hos begge parter. Det er ulike tolkninger av og til, men jeg føler at det er også et bevisst valg fra entreprenør å velge en slik tolkning, for da kan en se om det er mulighet for å hente noe her. (BH.11)

For å få til en felles forståelse av kontraktene og dens innhold, krav og bestemmelser er det nødvendig med opplæring av de som skal jobbe i kontrakten. Empirien viste at partene hadde varierende intern opplæring i kontraktsforståelse i forkant, det varierer internt hos byggherre og internt hos de ulike entreprenørene. Det var flere av informantene som uttrykte ønske om bedre intern opplæring i kontraktsforståelse.

Kontraktsforståelse er et område som Vegvesenet har utfordringer på, vi skulle gjerne hatt noen dagkurs i kontraktsforståelse. Entreprenørene har normalt overraskende dårlig kontraktsforståelse. Det er personavhengig, noen har begrenset interesse for å gå inn i teoretisk kontrakter og tilnærming til dem av seg selv. (BH.14)

Hvis en prosjektleder hos entreprenøren skal overleve og ikke minst gjøre det godt i en kontrakt må det være ha en lang overlappning, han må ha en opplæring, Det samme gjelder på byggherresiden. (E.4)

Informantene som selv hadde utarbeidet konkurransegrunnlaget uttrykte at det var en stor fordel og at de hadde god nytte av det i oppstarten av kontrakten.

Det var noen informanter som uttrykte at det nok ikke var alle spørsmål som ble stilt underveis i samhandlingen, og ikke alle mulige uenigheter som ble tatt opp. Det ble hevdet at partene nok var litt taktiske på hva som ble tatt opp, for å kunne ta det i gjennomføringsfasen istedenfor. I empirien kom det også frem at kulturen og holdninger innad i SVV fører til at enkelte entreprenører ser an byggherre før de velger hvilken strategi de skal bruke. En entreprenør forteller:

Klimaet innad i Vegvesenet virker veldig trøblete til tider, det gjør at vi er litt forsiktige med å hoppe uti med alt mulig og ta opp alt. Jeg føler meg frem og ser hvor jeg får en reaksjon og hvor jeg ikke får det. (E.6).

Konflikthåndtering er tatt med i konkurransegrunnlaget som et av temaene som partene skal gjennomgå i samhandlingsfasen. Temaet ble også tatt opp på felleskurset i mai. Dette for at partene, i forkant av eventuelle konflikter, skal bli enige om hvordan konflikter skal håndteres dersom de oppstår. Alle informantene fortalte at de i samhandlingsprosessen var blitt enige om hvordan de skulle håndtere konflikter som måtte oppstå. Samtlige kontrakter var enige om at saker hvor det er uenighet tas først opp i byggemøte, dersom sakene ikke løses eller det blir enighet etter to møter løftes saken ut av byggemøtet og løftes til nivået over byggeleder hos SVV og prosjektleder hos entreprenøren. Dette ble kommentert av flere informanter som viktig for ikke å forsure byggemøtene. Det ble samtidig påpekt av det var ønskelig at eventuelle konflikter løses raskt og på et lavt nivå.

Vi satt veldig pris på ærlighet og åpenhet, slik at vi kunne ta problemet så fort som mulig, og løse det raskt og lavest ned som mulig. (BH.13)

I driftskontraktene er det kontraktsfestet at partene, like etter oppstart 1. september, skal underskrive et samhandlingsdokument som inneholder enigheter gjort i samhandlingsfasen. Samhandlingsdokumentet skal etterleves, og oppdateres underveis i gjennomføringsfasen. De fleste informantene hadde tro på at bestemmelsene vil bli etterlevd. Det fremkom av intervjuene at det var ulik praksis på hvordan samhandlingsdokumentet kommer til å «bli brukt» i gjennomføringsfasen. Noen er skeptiske til at samhandlingsdokumentet blir brukt videre i gjennomføringsfasen, dette fordi det ikke er tatt frem igjen etter undertegnelsen. Andre informanter kunne fortelle at det ble avtalt at det skal tas opp i hvert byggemøte.

Sammendrag av felles forståelse:

Empirien viser at noen av informantene henger igjen i «sånn gjorde jeg det før». Alle informantene mente de fulgte nye krav i de nye kontraktene når de ble spurt direkte om det, men underveis i intervjuene kom det frem at enkelte i praksis gjerne gjorde ting slik det ble gjort før, eller at det ble forhandlet om ulike løsninger.

Videre mente enkelte informanter at det ble oppnådd fellesforståelse i samhandlingen, men de var usikre på om det ville vise seg i praksis. Det ble også sagt av flere informanter at entreprenørens pris i tilbudet hadde innvirkning på hvordan partene i praksis følger opp

kontrakten. Dette gir at det stort sett var felles forståelse men at det i praksis pengene som styrer.

Videre kom det frem at det at byggherre ikke opptrer likt skaper utfordringer for felles forståelse mellom byggherre og entreprenør.

Flere av informantene, både byggherrer og entreprenører var klare på at det er utfordringer rundt intern opplæring i kontraktsforståelse. Flere av informantene ønsket bedre intern opplæring av kontraktsforståelse.

Noen informanter forteller at de underveis i samhandlingen var taktisk og ikke tok opp alle punkter de mente det ikke var enighet om, dette for å vente med å ta det opp til gjennomføringsfasen. Dette førte til at alle uenigheter ikke kom opp og ikke ble tatt med i samhandlingsdokumentet.

5.1.6 Forslag til forbedringer av samhandlingen

For å forbedre samhandlingsprosessen er det viktig å ta med seg erfaringer og meninger om den prosessen som har vært. Det var derfor ønskelig å få forslag til forbedring av samhandlingsprosessen.

Det var flere av informantene som hadde forslag til forbedringer, og tanker om hvordan det burde vært gjort annerledes i forkant av kontraktsoppstart. En ting som ble nevnt av flere var at partene mente at kontraktsteksten i flere tilfeller er uklar, og ønsket en klarere tekst og mindre rom for synsing. På samme måte var det flere informanter som trakk frem gjennomgangen av kontraktsteksten og måten det ble gjort på. En entreprenør mener:

Det å gå igjennom D1 (prosessbeskrivelsen), helt slavisk og bare sitte å lese innhold ser jeg vel som litt bortkastet tid. Vi hadde noen punkter som vi lot være å ta opp, punkter vi visste kom til å bli konflikt eller diskusjon. Det gjorde vi med hensikt fordi vi ville ta det når vi var i utførelsen og ikke på forhånd. (E.6)

Flere av informantene trakk frem at de mente de hadde satt av for liten tid til samhandlingen, at partene ikke hadde nok tid til å gå igjennom de punktene de ønsket. Videre mente noen informanter at samhandlingen burde startet tidligere slik at perioden med samhandling hadde lengre varighet før oppstart av kontrakten. Det ble også sagt av noen informanter at det var satt av nok tid.

Det er nesten så jeg har lyst til å si at noen av dagene blir litt unødvendig, fordi vi kan det fra før av. (E.6)

Enkelte informanter mente at fordelingen av innlegg og temaer bør være mer likt fordelt mellom entreprenør og byggherre, at entreprenøren burde hatt større del av agendaen. Dette tyder på at intensjonen med samhandlingen, dvs at samhandlingen er begge partene sin prosess, ikke er fulgt, og at det i noen tilfeller fortsatt er en byggherrestyrt prosess.

Flere av informantene ønsket at det stilles strengere krav til kompetanse til både byggherre og entreprenør. Flere av informantene hevdet at det manglet litt på kompetansen hos enkelte av partene, særlig kompetanse på innholdet i kontrakten.

Det er nok en del som får litt aha-opplevelse når de skal starte arbeidet, de er kanskje ikke helt klar over hva de har skrevet under på. (BH.8)

Flere informanter påpekte at personen som leder kontraktene på byggherre og entreprenørsiden har mye å si for hvordan samarbeidet blir og hvordan kontrakten følges opp, og om partene er forberedt på oppgaven.

Det er for mange løse tråder på entreprenørsiden, altfor lite som er på plass. (BH.7)

Flere av informantene hevdet at Vegvesenet må opptre som én byggherre, at det må være mer likhet i oppfølgingen av kontraktene, og at entreprenørene bør behandles mer ensartet. To byggherrer pekte på utfordringen og omfanget av hva det vil si å følge opp kontrakten slik den er beskrevet:

Kontrakten, med C-kap og D-kap og de strenge kravene som er satt der - av og til kan en sitte med en litt vond følelse, at dette klarer ikke jeg altså, å oppfylle alt dette. (BH.13)

Det var verdifullt å vite at vi hadde en person som hadde full kontroll på prosessen med å utarbeide kontrakten, det var verdifullt for oss som byggeledere. I tillegg til å kunne diskutere direkte løsninger i kontrakta med noen som kjente til kontrakten, det å kunne ha en god og tett dialog i utarbeidelsen. (BH.16)

Enkelte informanter ønsket at samhandlingsprosessen ble evaluert i etterkant, og at det ble sett på hva som fungerte. Var det verdt tiden som ble brukt? Har partene oppnådd ønsket resultat som følge av samhandlingen?

Det er viktig å følge opp samhandlinga i etterkant for å se om det funker, at det ikke bare blir på papiret. (BH.8)

5.2. Andre intervjurunde – ca 6 måneder ut i gjennomføringsfasen

Utsagn fra informantene viser at ikke alt blir slik i gjennomføringsfasen som det avtales i samhandlingsfasen, eller at klimaet spisser seg til i gjennomføringsfasen. Det var derfor ønskelig å gjennomføre en intervjurunde ca 6 måneder inn i gjennomføringsfasen. Dette for å sjekke ut hvordan samarbeidet gikk i de ulike kontraktene, og om samarbeidet endret seg fra like etter oppstart (første intervju) og til partene hadde jobbet sammen noen måneder.

5.2.1 Forventninger

Det var ønskelig å sjekke ut om forventningene informantene hadde i oppstarten til samarbeidet i gjennomføringsfasen hadde blitt innfridd. Det viste seg at det var ulikt hvordan forventningene var blitt innfridd og hvordan partene opplevde samarbeidet.

En entreprenør og en byggherre kunne fortelle:

Jeg tror ikke jeg hadde tatt denne jobben hvis jeg ikke hadde visst hvem som satt på andre sia. Jeg visste at han har jeg brukbar kjemi med. (E.1)

Jeg er veldig overasket over hvor greit oppstarten har gått. Der tror jeg den lange samhandlinga hadde mye å si, for da ble vi kjent og fikk vært litt sammen. Når vi først starta opp så hadde jeg følelsen av at vi hadde jobba sammen før. Så det var absolutt en fordel. Vi behøvde ikke å føle hverandre ut så veldig. Vi visste vi kunne stole på hverandre. (BH.2)

Jeg tror på en måte at han (leder til prosjektleder entreprenør) også har skjønt at vi er her og drar lasset sammen, ja han har begynt å stole mer på byggherren sin. (BH.2)

Bemanningen hos begge partene i en kontrakt har en del å si for hvordan kontrakten oppfylles. En byggherre mente at entreprenøren har for liten bemanning, dette påvirket utførelsen av arbeidet.

Entreprenøren er vel ikke overbefolka for å si det mildt. Jeg har en litt avventende og litt forsiktig holdning. (BH.5)

Noen informanter fortalte at gjennomføringsfasen i noen tilfelle blir preget av at kontrakten har lave priser, og at dette kan ha innvirkning på samarbeidet. Det kan føre til at det blir en utfordring i samarbeidet mellom partene.

Vi har, dessverre, levert en veldig lavt regnet kontrakt, og det preges vi jo av. Men vi prøver å levere akkurat det som står i kalkylen vår. Med en kontrakt med lave priser vil vi jo snu på hver eneste krone, det ligger dessverre i sakens natur. (E.6)

De aller fleste informantene var fornøyd med samarbeidet når kontrakten hadde pågått en stund. Noen informanter fortalte at samarbeidet gikk bra, men at de ble møtt med forhåpninger (ønsker) som de ikke var forberedt på og som ikke var i henhold til kontrakten. Videre ble det også poengtert at samarbeidet avhenger av kompetanse og kvalifikasjoner til partene i kontrakten.

Det ligger mye mere grunnlag for en god gjennomføringsfase enn bare samhandlingsfasen. Samarbeid er jo avhengig av hvilke personer du skal jobbe mot og hvilken kompetanse og kvalifikasjoner de har. (BH.11)

Sammendrag av forventninger til gjennomføringsfasen:

Informantene hadde noe blandet opplevelse når det gjelder innfrielse av forventningene til gjennomføringsfasen. Stort sett ble avtaler gjort i samhandlingsfasen overholdt. Enkelte informanter peker på at SVV som byggherre ikke er enhetlig, og at det skaper utfordringer for entreprenørene.

Det fremgår videre av empirien at noen av informantene/partene velger å «gjøre slik de alltid har gjort», kanskje ikke bevisst strategi, men det ble tydelig underveis i noen av intervjuene at det var praksis i noen kontrakter. Det er viktig at partene oppfyller den nye kontraktens krav og bestemmelser, både for partene i kontrakten og ovenfor de entreprenørene som ikke vant frem i konkurransen.

Det kan se ut til at kontraktens pris, dvs at entreprenøren av ulike grunner har lagt inn lav pris, kan ha innvirkning på samarbeidsklimaet. Dette i tillegg til kjemien mellom partene og forventninger om hva som ønskes (tenkes) utført og det som faktisk skal utføres i henhold til kontrakt.

5.2.2. Deltakelse og roller

Noen måneder ut i gjennomføringsperioden er det fortsatt de samme personene i de ledende rollene som ved kontraktsoppstart. Dette er det flere av informantene som trekker frem som positivt og bra, bl.a. for å ha kontinuitet i arbeidet. Det ble videre av noen informanter påpekt

at det hadde mye å si om lederen hos entreprenøren har god erfaring fra tilsvarende arbeid, og ikke «bare» ledererfaring.

Rollen til prosjektleder SVV var i gjennomføringsfasen ganske lik i alle kontraktene og oppfattes ganske likt av alle informantene. De informantene som savnet mer deltakelse fra prosjektleder SVV i første intervjurunde, kommenterte at vedkommende fortsatt var lite synlig, men at han var i «bakgrunnen».

Jeg tenker at med en gang prosjektleder SVV blir med på byggemøtene, så strammer du det til litt, og den effekten tror jeg vi skal spare til vi trenger den. Han er der når jeg trenger bistand. Hvis ting virkelig drar seg til så tror jeg han vet besøkestida si. (BH.2)

Vi bare merker når det er noe galt, da merker vi prosjektlederen SVV, men alltid gjennom byggeleder. (E.4)

Sammendrag av deltakelse og roller:

Det var samme personer i de ledende rollene nå som i samhandlingsfasen i forkant av kontraktsoppstart. Dette trekkes frem som en klar fordel siden partene da har vært med siden oppstarten og kjenner til de avtaler og bestemmelser som er gjort så langt.

5.2.3. Kommunikasjon

En god kommunikasjon mellom partene er i litteraturen vektlagt som et viktig element for å få til suksess i prosjektet/kontrakten. Alle informantene mente at det var en grei kommunikasjon mellom partene. Enkelte informanter fortalte at partene kunne sparre med hverandre for å komme til gode løsninger og utfordre hverandre for å bli bedre.

Jeg synes det var en forbedring i forhold til sånn som jeg hadde det med byggeleder i forrige kontrakt. (E.6)

Kommunikasjonen er egentlig for god, misforstå meg rett. Kommunikasjonen er grei, men det en er enige om blir gjerne skjøvet på, slik at arbeid ikke utføres til den tiden en var enige om. (BH.5)

Videre trekker noen informanter fra at faglig forståelse er viktig for å få en god kommunikasjon og felles forståelse for utførelsen av arbeidet.

Entreprenøren har gitt uttrykk for at det er greit å forholde seg til en byggeleder som har faglig forståelse, en som har den grunnleggende fagforståelsen. (BL.16)

Det er noe ulikt hvordan informantene opplever at partene behandler hverandre som likeverdige parter, og hvordan informasjonen flyter mellom partene. Ved nye driftskontrakter opplever partene nye krav og til dels nye oppgaver ved kontrakts skiftet, dette fordi kontraktene endres noe ved hver utlysning. Dette gir at selv om partene er kjente med forrige mal, er det ved ny kontrakt nye elementer. Det er i den forbindelse viktig at kontraktens krav følges og at partene ikke «gjør som de er vant med» eller «slik de alltid har gjort».

Tendensen til å bli overkjørt er veldig stor, i den forstand at det er ikke noe samarbeid, det er bare «sånn gjør vi det». Byggeleder har mange låste meninger, på sånn vil han

ha det, og sånn var det før. Men det er klart at han har også en helt tydelig, og sterk forventning av hvordan han trodde det skulle bli, basert på sånn som det var. (E.6)

Vi lager det så komplisert for oss, det var mye enklere i eldre kontrakter. (BH.7)

Det er også vanskelig når det er stort taktskifte hos SVV, ved f.eks. nye nasjonale krav som skal tas inn i kontraktene underveis i gjennomføringsfasen. Da sitter vi på andre siden og er ikke forberedt på den snuprosessen i det hele tatt. Jeg tror at sånn er det litt når Vegdirektoratet kommer og sier at dette er et problem. De bør snu seg og heller se på hvorfor er det et problem. (E.4)

Informantene beskriver at kommunikasjonen foregår både muntlig (både telefon og personlige møter) og skriftlig ved mail.

Sammendrag av kommunikasjon:

Jevnt over mener alle informantene at kommunikasjonen går greit mellom partene. Men empirien indikerer at det i enkelte av kontraktene er en tendens til at byggherre overkjører entreprenøren. Det vises også at partene i enkelte kontrakter gjør «slik det alltid er gjort», enten fordi byggherre forventer det (ønsker det) eller at partene avtaler utførelser på tvers av kontraktens bestemmelser. Dette fører til ulik behandling av kontraktene og en ulik byggherre.

5.2.4. Relasjon mellom partene

Fra kommunikasjon vil det nå sees på relasjonen mellom partene. Det var ønskelig å se på relasjonene mellom partene etter en tids arbeid, om relasjonene hadde blitt bedre, og om det var noe endringer. Spesielt i de kontraktene hvor den ene parten hadde fått negative innspill fra andre om kontraktsparten. Dette for å se på om dette hadde påvirket samarbeidet. Forutinntatte holdninger kan være med å danne grunnlaget for holdninger til den andre parten. Holdningene til den andre parten så langt i gjennomføringsfasen var hos flere av informantene bra, men hos noen informanter ble det sagt at det hos noen kunne vært bedre.

Byggherre gikk hardt ut og krevde svar og redegjørelser. Byggherre hadde en «dere gjør noe galt, vi skal ta dere» - holdning. Vi gjør ikke nødvendigvis noe galt, kom heller og snakk med oss først. (E.4).

Jeg har stor respekt for alt byggeleder kan. Det er bare hans sett med holdninger og tankesett som er litt intenst. (E.6)

Vi ser at det lugger litt i byggherres organisasjon også i forskjellige ting. (E.4)

Når kontraktene har pågått en stund mente de aller fleste informantene at det var en god relasjon mellom partene. De informantene som ikke var helt tydelige på dette, hadde en god relasjon med noen av personene hos «motparten» men ikke så god med noen andre. Videre kunne flere av informantene fortelle om at holdningene endret seg underveis, fra før kontraktsoppstart og til nå, noen måneder inn i gjennomføringsfasen.

Jeg merker at det er noen med i byggemøtene som ikke har samme kjemien og samme ærligheten. Det har vært en sak som vi har hatt i kontrakten, den har ødelagt mye av det som ble bygd opp på samhandlinga. De andre kan prate med hverandre, men en merker at det er en gnisning der. (E.1)

Holdningen fra da vi undertegnet har endret seg veldig. Jeg så for meg bare bråk og trøbbel med den kontrakten, og det har jo ikke blitt det i det hele tatt. (BH.2)

Jeg må si jeg er skuffa på mange måter, jeg er veldig fornøyd med prosjektleder hos entreprenøren og med formann, men det er andre som ikke holder mål etter mitt syn. Det tror jeg kommer av politikken i entreprenørselskapet, fra toppen og ned. (BH.7)

Alle informantene hevdet at partene hadde fokus på relasjonsbygging, om enn i noe varierende grad. I noen kontrakter er det ikke annet fokus enn at partene har møter, deltar på befaringer og har det greit og trivelig sammen. Andre informanter kunne fortelle at de fokuserte på å vedlikeholde de relasjonene de fikk i samhandlingsfasen.

Jeg har sagt til byggeleder at jeg vil heller være åpen og ærlig enn å prøve å lure deg. For plutselig slår det tilbake som en bommerang. Sånn er det begge veier, det er veldig betryggende. (E.1)

Vi er der at hvis dere er fair så skal vi være fair. Selv om vi er ikke enige i alt, det skal vi heller ikke være, er det måten vi diskuterer det på. (E.4)

Det var, som i første intervjurunde, noen av informantene som ikke hadde like stor tillit til alle hos den andre parten.

Prosjektleder hos entreprenøren er ærlig og dyktig, og jeg har tillit til vedkommende, men det er noen i systemet som jeg føler prøver seg. (BH.7)

På meg så virket det som, og det sa jeg også til entreprenøren, at det skulle være mest mulig uoversiktlig for byggherre. (BH.7)

Det ble trukket frem av flere informanter at de personlige egenskapene hos partene hadde mye å se for relasjonen mellom partene.

Til syvende og siste så tenker jeg at det har sitt utgangspunkt i de personlige egenskaper. Man kan lede, men man er helt avhengig av at personlige egenskaper er på plass for å kunne få til den gode relasjonen hos begge parter. (BH.11)

Sammendrag av relasjon mellom partene:

De fleste informantene synes det er god relasjon mellom partene, noen er ikke fornøyd med alle hos «motparten» men at det stort sett er bra i den daglige kontakten mellom partene. Det er flere som trekker frem at holdningen internt hos byggherre og entreprenør har mye å si for samarbeidet, og det kan se ut til at det er et punkt det bør sees nærmere på. Ut i fra empirien kan det se ut til at bør fokuseres mer på byggingen av relasjoner og utvikling og vedlikehold av disse.

5.2.5 Tillit

I prosjekter der partene har god kommunikasjon og det er en relasjon mellom partene er det grunnlag for at partene får tillit. Tillit er viktig for å få til et god samarbeid og en god samhandling. Flere forskere har i litteraturen vist til viktigheten av tillit i kontrakter for å få til et godt samarbeid og suksess i prosjektet. I denne undersøkelsen ble informantene spurt om de hadde tillit til den andre part og om de følte at den andre parten hadde tillit til seg. Dette

svarte alle informantene ja på, men det var noen informanter som hadde varierende grad av tillit til enkelte personer hos den andre parten.

Den tilliten jeg har vist dem, får jeg tilbake, de prøver ikke å lure meg. (BH.2)

Kan vel ikke si noe annet enn at jeg har tillit til entreprenøren, men det bør nok være såpass som det er nå. (BH.5)

Det er stor forskjell på personene hos byggherre. Prosjektlederen må komme litt mer i dialog med oss istedenfor å hele tiden avvise, eller tro han har riktig oppfatning. (E.4)

I prosjekter kan det være at tilliten til partene endrer seg over tid, derfor var det ønskelig å sjekke ut om tilliten hadde endret seg fra oppstart og frem til nå ca. 6 måneder etter oppstart. Alle informantene mente at tilliten til partene (som hadde den daglige kontakten) var bra, slik den var ved oppstart.

Tilliten ved oppstarten var at entreprenøren så hele pakka, de skjønnte at de måtte levere de kjipe prosessene for å få de fine prosessene. (BH.2)

Inntil vi fikk avsluttet den uenigheten vi hadde, gjorde de som det står i kontrakten. Jeg tror tilliten bare har blitt høyere. De tok ikke sjansen til å tulle det til for da hadde hele kontrakten strammet seg litt til tror jeg. (BH.2)

Andre informanter hevdet at gjennom sitt arbeid viste entreprenøren at byggherre kunne ha tillit til entreprenøren og utførelsen av arbeidet.

Entreprenøren har full kontroll i forhold til styring av vinterdriften, iverksetting av tiltak, avslutning av tiltak osv. Hovedentreprenøren har valgt å beholde dette ansvaret selv, og det det er en gevinst for samfunnet. (BH.11)

Flere av informantene trekker frem at de hadde fått god tillit til den andre parten og noen hevdet at samarbeidet var bygget på gjensidig tillit. Enkelte av informantene fortalte at de hadde tillit til den andre parten, men at de ikke hadde tillit til alle personene hos den andre parten. Dette skapte i noen situasjoner utfordringer. Informanter fra både byggherre og entreprenører fortalte at de ikke hadde tillit til enkelte personer i den andre organisasjonen.

Det som overrasker meg litt er at jeg har fått såpass tillit, at de begynner å snakke om interne utfordringer. (BH.2)

Jeg har ikke fult så mye tillit til apparatet rundt byggeleder til tider. (E.6)

Det er nok en person der som jeg ikke helt har tillit til. (BH.7)

Enkelte informanter mente at tilliten kunne vært bedre, at ved for lav tillit vil det ikke være full åpenhet mellom partene.

Hvis jeg vet at jeg kan legge «alt» på bordet, legger jeg alt på bordet. Hvis jeg derimot blir tatt for det etterpå lar jeg det være. (E.4)

Sammendrag av tillit:

Informantene viste til at de har tillit til den daglige ledelsen av kontraktene. Det er derimot enkelte informanter som viser til at de ikke har tillit til enkelte personer i den andre partens organisasjon. Dette skaper i noen tilfeller utfordringer.

5.2.6 Felles forståelse

Etter å ha sett på kommunikasjon, relasjoner og tillit er det ønskelig å se på felles forståelse, og hvordan partene ser på dette etter noen måneders samarbeid. Flere av informantene kunne fortelle at partene i kontrakten hadde felles forståelse av kontrakten i oppstarten og underveis så langt i gjennomføringsfasen.

Ja vi har felles forståelse, men ikke p.g.a. samhandlingsprosessen. Jeg føler at byggeleder er veldig klar at ting skal være i orden, og at han kan fire på noen andre ting og vi blir enige. (E.4)

Entreprenøren hadde ikke satt seg inn i kontrakten i oppstarten slik som vi ønsket, men det har kommet seg. Prosjektleder hos entreprenøren har nå en rimelig grei oversikt og forståelse av kontrakten. (BH.7)

I første intervjurunde ble det av noen informanter stilt spørsmål ved om den oppnådde felles forståelsen ville vise seg i praksis i gjennomføringsfasen. En entreprenør forteller:

Når det gjelder felles forståelse har vi nok til tider vært veldig langt fra hverandre når det gjelder vinterdriftsprosessen. I forhold til hva som faktisk står i kontrakten og hva som forventes levert. (E.6)

I tillegg til at partene i samhandlingen skal behandles som likeverdige parter skal samhandlingen være på likeverdig grunnlag. En entreprenør snakket om forståelsen av kontrakten og å ikke falle i gamle spor.

Samhandlingen må være et likeverdig grunnlag, og likedan i gjennomføringsfasen, i forhold til det å legge fra seg gamle vaner og forutinntatte holdninger. Det vi faktisk skal levere - det er kontrakten som gjelder. Det er viktig å forstå hva som faktisk står i kontrakten. (E.6)

Noen av informantene kunne fortelle at de etter en stund i gjennomføringsfasen opplevde at det var noe ulik forståelse av kontraktsteksten, innhold og hva det innebar. En byggherre uttrykte at entreprenøren nok tøyte forståelsen for å tilpasse det til eget ønske:

Prosjektleder entreprenør kan nok kontrakten ganske godt, han vet nok hva de skal gjøre, men det er forskjell på å kunne det og bruke det. Det å bruke det til sin fordel, de prøver å tøye strikken så langt som mulig. (BH.5)

Det var enkelte av informantene som hevdet at uenigheter ikke ble synlig før de sto oppe i en konkret situasjon, i praksis. Videre ble det hevdet at i noen tilfeller var det felles forståelse, men at partene kunne diskutere og bli enige om «riktig» forståelse underveis.

All samhandlingen ble kjørt fra en side, og du sitter og går igjennom uten diskusjon. For i sånne situasjoner blir også byggeleder veldig restriktiv, vil ikke love seg bort på noe som helst. Da må du ta det når det kommer senere, og da er det gjerne et annet

klima for å spørre og du kan bedre forklare hvordan vi har tenkt å gjøre dette. Da er det mere forståelsen for utførelsen. (E.6)

Hvordan vi skal tolke det som står i kontrakten, der er vi ikke helt enige alltid. Nei, det er merkelig å se hvordan vi kan tolke samme teksten så forskjellig. (BH.13)

Felles forståelse av kontrakten går også på at byggherre har felles forståelse i organisasjonen på hvordan kontraktene skal håndteres og forstås. Noen av informantene hos entreprenørene uttrykte at det skaper utfordringer når byggherre ikke håndterer kontraktene likt. I de nye kontraktene er det nye krav som ikke var i andre kontrakter entreprenørene har hatt tidligere.

I noen kontrakter er det slik at vi ikke utfører enkelte prosesser fordi byggherre ikke er fornøyd med prisen gitt i kontrakten. I denne kontrakten føler vi at det fokuseres på å utføre i henhold til kontrakten. Her føler jeg vi er veldig omforent med hva vi vil. (E.4)

Nå surrer og går dagliglivet til entreprenøren, men alle disse planene som ikke var gode nok, og som manglet litt, det har de ikke vært vant med tidligere tror jeg. (BH.2)

Byggherre opptrer ikke likt i det hele tatt, det er det som er vår store frustrasjon som entreprenør at vi vet ikke hva vi kommer til. (E.4)

For å få en felles forståelse av kontrakten kan ett av kriteriene være at partene har opplæring i kontraktsforståelse. Flere av informantene hadde tanker rundt opplæringen i kontraktsforståelse og hvordan det stod til med kompetansen rundt dette. Enkelte informanter fortalte om gjennomgang av D1, prosessbeskrivelsen, som en ren gjennomlesning, uten mulighet for diskusjon rundt forståelsen. Dette ble påpekt som for dårlig, og at det ikke bidro til felles forståelse. Videre ble det hevdet, av noen informanter, at opplæringen av byggherrepersonellet burde være på minst tilsvarende nivå som hos prosjektleder hos entreprenøren. Eksempelet som ble trukket frem var at i vinterdrift kreves det bestått eksamen i eget vinterkurs for entreprenør, men det er ikke samme krav til byggherre.

Byggeleder som har utarbeidet kontrakten har gjort seg opp en forståelse, og en formening om hvordan den skal forstås. Så kommer entreprenøren inn og plukker den fra hverandre og ser at her er det noen muligheter til at vi kan tjene noen penger. Det er klart at entreprenør og byggherre har bestandig litt forskjellige inngangsvinkler. For en entreprenør vil ha gjort minst mulig for den samme summen penger, mens byggherren vil at det blir gjort mest mulig. (E.1)

Jeg tror nok at entreprenøren også er mest fokusert på hvordan skal vi få gjort det, som hva de skal gjøre. Jeg tror ikke de heller er så veldig fokusert på kontraktsforståelse. Jeg tror de også kanskje er litt sånn faglige nerder som dukker ned i hvordan skal vi få gjort jobben. Det er det som er interessant, gøy og spennende. Det er ikke nødvendigvis kontraktsforståelsen, som er det store tunge kjedelige faget. (BH.16)

Det ble av noen informanter pekt på at det er viktig at entreprenøren viderefører kontraktens krav og bestemmelser til sine underentreprenører. Dette er et krav i kontrakten, at underentreprenør må følge like krav og retningslinjer som det er krav i kontrakten til entreprenøren.

Entreprenøren har nok peiling, og de folka som han har rundt seg, men noen av de underentreprenørene har ikke det. Det merker vi jo, om det er at kompetansen ikke er der eller om det er viljen til å ikke bruke den, det vet jeg ikke. Litt begge deler tenker jeg. (BH.7)

I gjennomføringsfasen er det viktig at det som avtales i samhandlingsfasen blir fulgt opp. Det utarbeides et samhandlingsdokument som begge parter skal undertegne i det første byggemøtet. Dette samhandlingsdokumentet skal være et levende dokument, dvs det skal brukes og suppleres/gjennomgås underveis i gjennomføringsfasen.

Empirien viste store ulikheter i hvordan informantene mente dokumentet ble brukt og kom til å brukes. Noen informanter hevdet at det dokumentet ikke var tatt frem siden undertegnelsen, mens andre hevdet at det var i bruk og ble tatt opp i byggemøtene. Noen informanter brukte dokumentet som oppslagsverk når det var ting de var usikre på forståelsen av.

Vi har den ene saken som vi var enige om i samhandlingsfasen, dvs vi oppdaget ikke den ulike tolkningen i samhandlingsfasen. Den kom på bordet da oppgaven skulle utføres. Lærdommen er kanskje at en må gå mer inn i selve utførelsen i samhandlingen, se på hva som faktisk menes på i prosessen, hvordan skal det utøves. (BH.11)

Noen av informantene pekte på at kontraktene er omfattende, og at det er mye å sette seg inn i før oppstart og det er mye å følge opp i gjennomføringsfasen.

En kan jo begynne å lure på om har vi egentlig behov for alt det vi ber om. Det er ganske krevende hvis du skal forlange alt som står i kontrakten, vi klarer jo ikke å følge det opp heller. (BH.10)

Konflikthåndtering var oppe som tema i samhandlingsfasen før oppstart, og enigheten om hvordan konflikter skulle håndteres etterleves i den grad det har vært noen konflikt. I følge informantene hadde det vært få eller ingen konflikter frem til det tidspunktet hvor intervjuet ble foretatt i andre runde. Enkelte kunne fortelle om uenigheter som var løst på byggemøter, andre kunne fortelle om uenighet som ble løftet ut av byggemøtet og løst før det kom til samarbeidsmøtet.

Vi har ikke hatt noen konflikter enda. Men vi er veldig spent på om det kommer til å bli skilt på sak og person. (E.4)

Noe av den kontraktuelle uenigheten er at vi har beskrevet en ny ting, men entreprenøren har sett for seg at prosessen skal utføres som tidligere. (BH.11)

Sammendrag av felles forståelse:

Alle informantene mente de fulgte nye krav i de nye kontraktene når de ble spurt direkte om det, men underveis i intervjuene kom det frem at enkelte i praksis gjorde enkelte ting slik det var før. Empirien viser at partene i teorien i samhandlingsfasen hadde felles forståelse av kontrakten, men at det i gjennomføringsfasen kom frem at partene hadde ulike tolkninger. Videre kom det i empirien frem at enkelte entreprenører var taktisk i samhandlingen og ikke tok opp alle punkter de mente det var uenighet om, dette for å vente med å ta det opp til gjennomføringsfasen.

Videre mente de aller fleste informantene at kompetansen hos partene nok kunne bli bedre, og at det burde være bedre opplæring i kontraktsforståelse og da opplæring i de spesifikke kontraktene, ikke generell kontraktsforståelse.

Empirien viser også at lav pris har innvirkning på hvordan partene i praksis følger opp kontrakten, dvs felles forståelse i teorien men i praksis blir det kroner som styrer.

Når det gjelder konflikter viste det seg at det frem til 6 måneder etter oppstart er få saker som anses som konflikter.

5.2.7 Organisasjonskultur

Kulturen i organisasjonene har stor innvirkning på hvordan partene samarbeider. Det er flere forskere i litteraturen som viser til at kulturen innad i organisasjonen kan ha stor innvirkning på samarbeid innad og samarbeid med andre utenfor organisasjonen.

Flere av informantene mente i denne intervjurunden at kulturen og holdninger i kontrakten stort sett er bra. Enkelte informanter kan fortelle om ulike opplevelser av byggherre i ulike kontrakter, fylker og regioner. Videre mente flere av informantene at det til en viss grad ikke er kultur innad i SVV for å håndtere kontraktene likt, noe som gjør at byggherre ikke oppleves som enhetlige, og at det skaper usikkerhet hos entreprenørene.

Distriktslederen hos entreprenøren har nok vært veldig spent på å se hvordan det blir i denne kontrakten. De har dårlig erfaringer fra andre kontrakter både i denne regionen og i andre regioner, med byggeledere som gjør det vanskelig for dem. Jeg tror at han nå er forsiktig optimist. Entreprenøren føler at de gjør den samme jobben på begge steder og blir behandlet helt ulikt, jeg skjønner at det er frustrerende. (BH.2)

Kontraktene er ikke like og de blir ikke fulgt opp likt, og det er klart det skaper forvirring. (BH.5)

Det er også flere av informantene som opplevde at kulturen innad hos entreprenørene varierer, og at enkelte ikke ser helheten.

Jeg er nok skuffa over de som entreprenør, på mange måter. De har ikke så mange flinke folk i underentreprenør-nivået sitt. Det er kanskje der de skuffer mest, og det er igjen tilbake til pris. (BH.7)

Prosjektlederen hos entreprenøren hiver seg fort rundt for å få levert så fort som mulig, og slipper det han holder på med, da er det lett at ting blir liggende litt. Det er kanskje det vi har mest å påpeke at f.eks. det med fakturering blir litt mye armer og bein og litt rotete og lite systematisk. (BH.16)

Kulturen innad i organisasjonen har også innvirkning på partene i en kontrakt. Enkelte informanter viste til at interne ulikheter skaper unødvendig frustrasjon.

Det er frustrerende når vi må kjempe kamper internt i tillegg til å holde opp imot entreprenøren. Det føles unødvendig å måtte krangle med egen folk internt, det blir amatørmessig. Holdninger internt burde vært bedre. (BH.16)

Det er forskjell i hvordan kontraktene følges opp, det er forskjeller både hos byggherren og hos entreprenøren. Jeg tror det kan være like mye begge steder og er avhengig av menneskene som er der. (E.1)

Empirien viser videre at de fleste informantene mener at den andre parten har fokus på holdninger og kultur. Noen informanter hos entreprenørene fortalte om enkelte byggherrer som har forutinntatte holdninger ovenfor entreprenører. Videre hevdet noen informanter at yrkesstoltheten manglet eller var lav hos enkelte underentreprenører, og at det gav utfordringer ved utførelse av arbeid. Det ble også hevdet av flere informanter at måten entreprenøren styrer arbeidet på, og holdninger til de ansatte gir grunnlag for god eller mindre god tillit.

Vårt inntrykk er at uansett hvem entreprenør du er, så er det litt dårlig holdning ovenfor entreprenører. Noen ganger blir du møtt med at vi er ikke bra liksom. Det er et sett med holdninger og forutinntatte meninger som ligger i grunnen, det at entreprenører er bare ute etter å skvise penger og bare ute etter å lure til oss penger. (E.6)

Det skjer ofte at byggherren tar med seg «slik det var før», og det er kanskje det som gjennomsyrrer det som skjer i samhandlingsprosessene. Det går på at «hør her nå har dere fått en kontrakt med oss, Vegvesenet, og det er vi som bestemmer». (E.6)

For å lette samarbeidet med entreprenøren var det enkelte hos byggherre som ovenfor entreprenøren synliggjør at han er bundet av kontrakten og at han igjen blir fulgt opp av andre.

Jeg bruker å si at det er ikke til syvende og sist jeg som bestemmer, det er noen over meg som skal se at tingene er på plass, og når de tingene er på plass kan vi holde mer på med andre ting. (BH.2)

Alle informantene opplever at den andre parten har respekt for han, noe som er grunnleggende for å ha et godt samarbeid og tillit mellom partene. En informant opplever at respekten er todelt.

Jeg føler at jeg får respekt for meg som person, men når vi kommer som entreprenør blir vi møtt med et sett av holdninger som du må trenge igjennom på et vis. Det kan være seg gode erfaringer fra motparten eller dårlige erfaringer og masse rykter og gjenfortellinger fra andre kontrakter. (E.6)

Andre informanter viser til at «slik du vil at andre skal være mot deg, skal du være mot dem».

Oppfør deg som folk så skal vi oppføre oss som folk. (E.4)

I de tilfellene der det i oppstarten var noe dårlig holdning hos den ene parten, viste det seg at dette fortsatt var gjeldende i andre intervjuer. En entreprenør forteller:

Vi følte at man hele tiden måtte forsvare seg da. Hva er dette og litt tornadoprat med at dette går ikke og sånn skal det ikke være. Byggherre burde heller spurt hvorfor blir det sånn istedenfor å angripe. Jeg gikk nok langt for å bevare husfreden mellom byggherre og meg, men skulle nok kanskje vært tydeligere på at du må huske på at vi skal jobbe sammen. Vi sklei fra hverandre i den prosessen. (E.4)

Styringen av kontrakten hos de enkelte partene har innvirkning på kulturen og holdninger til de ansatte. Styringen av kontrakten og ledelsens valg av strategier kan ha innvirkning på resultatet.

Jeg tror kanskje noen må gå inn i den samhandlingsprosessen og forstå at det sitter noen på andre siden der som er der for å gjøre en jobb, og kanskje har gått langt for å komme dit. (E.4)

I de kontraktene det ikke går bra har entreprenøren veldig lav egenproduksjon, dvs de har overført mye av ansvaret for å iverksette tiltak til underentreprenør. Ofte så har entreprenøren få eller ingen egne maskiner, men leier alle maskiner. Dette påvirker hvor raskt de kan utføre arbeid. (BH.11)

Jeg er godt fornøyd med entreprenøren. De har i hvert fall skjønt det der med når vi ber dem om å hoppe, så kommer det «hvor høyt vil du vi skal hoppe». Men det er på godt og vondt, for de slipper alt annet og hopper. (BH.16)

Empirien viste også at enkelte informanter mente at lave priser på kontrakten lett gir utslag i ressursene til entreprenøren på den administrative siden, og på underentreprenørene som blir valgt på laveste pris og ikke kvalitet eller erfaring.

De skal spare penger og de leverer ikke den kvaliteten som står i kontrakten. (BH.7)

Sammendrag av organisasjonskultur:

Empirien viser at informantene opplever SVV som byggherre ganske ulikt, og at byggherre opptrer ulikt i ulike fylker og regioner, og dermed ikke er enhetlige og forutsigbare. Dette gir partene utfordringer i kontraktene (prosjektene), og er en utfordring for entreprenørene ved prissetting av kontraktene (dersom de ikke vet hva som blir fulgt opp og hvordan). Empirien viser også at entreprenørene er ulike i sin håndtering av kontraktene. Videre opplever enkelte informanter at byggherre har forutinntatte holdninger av entreprenører, og at dette preger samarbeidet i kontrakten.

Det viser seg i empirien at det er forhold både entreprenør og byggherre bør ta tak i når det gjelder organisasjonskulturen.

5.2.8. Forbedringer av samhandlingen

For å forbedre samhandlingsprosessen er det viktig å evaluere prosessen som partene har vært igjennom. I denne undersøkelsen var det ønskelig å få tilbakemeldinger fra informantene om det er noe de mener det burde vært fokusert mer på i forkant av kontraktsoppstart.

Flere av informantene mente det kunne gjøres noen justeringer i hvordan de hadde valgt å fordele tiden som var avsatt i kontrakten, og hvilke temaer som burde vektlegges mer enn andre.

Videre var det flere av informantene som trakk frem gjennomgangen av kontrakten, dvs prosessbeskrivelsen og hva kontrakten krever av utførelse. I noen prosjekter ble dette gjort som «høytlesning» rett fra kontrakten og i andre prosjekter hadde partene en diskusjon rundt forståelsen av hva teksten innebærer. Mange av informantene mente at det var viktig å ha en god gjennomgang for å få til en felles forståelse av hvordan arbeidet skulle utføres.

Et annet punkt som flere av informantene tok opp var at partene burde sikre at særlig partene som skulle ha den daglige oppfølgingen har en god kontraktsforståelse, og at kompetansen i

kontraktsforståelse hos både entreprenør og byggherre burde styrkes. Videre fremgikk det også at det er viktig at lederne (over den daglige driften) har god kontraktsforståelse.

Jeg kunne kontrakten for dårlig i samhandlingen og det gjorde vel for så vidt min leder også. Hadde jeg kunnet kontrakten bedre kunne vi vært mer deltakende i gjennomgangen av kontrakten i samhandlingsmøtene og tatt opp uklarheter da, istedenfor nå i gjennomføringsfasen. (E.1)

Vi måtte egentlig bare komme i gang med gjennomføringen og gjøre oss de erfaringene som var nødvendige, og vise i praksis hva som faktisk står i kontrakten. For i samhandlingen hadde ikke byggeleder noe forståelse for det i det hele tatt. (E.6)

Enkelte informanter trakk frem at statusen til de som arbeider med drift og vedlikehold burde styrkes, dette for å få flere til å spesialisere seg innen faget og for å få personer til å velge dette yrket.

I forkant av en samhandlingsfase og oppstart av prosjektet har gjerne informantene en forventning om hvordan samarbeidet skal bli. I denne undersøkelsen var det ønskelig å se om det var noe som hadde overrasket informantene underveis i gjennomføringsfasen så langt. Empirien viste at noen informanter ble overrasket over holdningen til den andre parten. Dette gikk på holdninger internt hos byggherre og internt hos entreprenører.

Det som har overrasket meg er at entreprenøren ble så negativt omtalt i forkant av samhandlingen. Det var liksom totalt fiasko før de fikk begynt. Når SVV har godtatt dem som kontraktør, da kan en ikke prate dem ned før de får begynt. Det har litt med holdninger og kultur i Vegvesenet generelt. (BH.5)

Noe av det som overrasket oss var at byggherre internt ikke snakker godt nok sammen, de er ikke samstemte. (E.6)

6. Analyse

Formålet med denne oppgaven er å besvare følgende problemstilling:

«Hvordan sikre en god samhandling i driftskontrakter og hva er mulige forklaringer på eventuelle ulike resultater mellom ulike kontraktsparter.»

I dette kapittelet vil jeg diskutere funnene gjort under intervjuene i kapittel 5 og se det opp mot teorien i kapittel 4.

De empiriske funnene i undersøkelsen viser at det er ulikt hvordan de enkelte byggherrene hadde lagt opp samhandlingen, selv om det i kontraktsmalen gis en føring for hvordan dette skal gjøres. Kontraktsmalen er ikke bindende på dette punktet, men gir et estimat for omfanget av tid som skal settes av til samhandling. Hvilke temaer som skal gjennomgås i samhandlingen er fastsatt i kontraktsmalen (som vist i kapittel 3).

I delkapittel 6.1 vil temaet felles forståelse for kontrakt diskuteres. Kommunikasjon diskuteres i delkapittel 6.2, mens tillit diskuteres i delkapittel 6.3. Videre diskuteres relasjonen mellom partene i delkapittel 6.4 og tilslutt i delkapittel 6.5 diskuteres organisasjonskultur. Jeg vil i delkapitlene se på funn gjort i første og andre intervjurunde hver for seg, for deretter å gjøre en oppsummering.

6.1 Felles forståelse

Alle partene i undersøkelsen hadde vært igjennom felles kurs i samhandling (med bl.a. hva samhandling innebærer), gjennomført en samhandlingsprosess og var i gang med gjennomføringsfasen. Prosessen som informantene/partene har vært igjennom så langt, er tilsvarende samarbeidsmodellen til Aarseth, Andresen, Ahola og Jergeas (Aarseth et al., 2012). Med dette menes at det både i samhandlingsprosessen og i samarbeidsmodellen er fokus på først å etablere en plattform for samarbeidet. Trinn to er å fokusere på å få til en god oppstart i samhandlingsprosessen (oppstartsmøte). Trinn tre er gjennomføring av prosjektet. Trinn 4 i samarbeidsmodellen er å avslutte prosjektet, hvor det fokuseres på en ryddig avslutning og evaluering av prosjektet. Driftskontraktene i denne undersøkelsen har til en viss grad kontraktsfestet hvordan avslutningen skal gjennomføres.

6.1.1 Felles forståelse – første intervjurunde

Som man ser av den empiriske gjennomgangen i delkapittel 5.1.1, hadde partene varierende kunnskap om kontraktens innhold, og varierende forståelse av hva kontrakten innebærer av krav og retningslinjer. For å få til en god felles forståelse er det viktig at partene har satt seg inn i kontrakten og kjenner til omfang, krav og retningslinjer. I litteraturen trekkes det frem at det er viktig at partene tidlig i samarbeidet kommer frem til en felles forståelse for kontrakten og arbeidet som skal utføres for å få et vellykket prosjekt. Litteraturen viser at mange problemer i samarbeidsprosjekter kommer på bakgrunn av manglende forståelse av konseptet (Aarseth og Sørhaug, 2009 og Aarseth et al, 2012). Dette viser at felles forståelse er en nødvendighet for et godt samarbeid og en god samhandling. I delkapittel 5.1.1 kommer det frem at enkelte av informantene mente at entreprenøren var for dårlig forberedt og at de hadde satt seg for dårlig inn i kontraktens krav og omfang. Dette vil ifølge teorien ofte føre til at partene ikke starter på likt nivå og at partene vanskelig får en felles forståelse av innholdet (Hinds og Weisband, 2003, Aarseth og Sørhaug, 2009 og Aarseth et al, 2012). Videre viser litteraturen at uten felles forståelse vil partene ha vanskelig for å forutse oppførselen til de andre, og at det kan føre til dårligere koordinering av arbeidet (Hinds og Weisband, 2003).

Felles forståelse kan også føre til at partene kommuniserer mer effektivt. Dermed vil manglende felles forståelse kunne skape dårligere kommunikasjon, usikkerhet og misforståelser (Chen og Chen, 2007).

Det kom også frem i delkapittel 5.1.1 at det var ganske ulikt hvordan partene hadde forberedt seg både til kurset i samhandling og til samhandlingsprosessen generelt. Det kan tenkes at partene i denne undersøkelsen hadde ulik holdning til oppstarten av samarbeidet. Dette førte til sprik i kunnskapen til deltakerne og at partene ikke kjente like godt til hva som faktisk står i den aktuelle kontrakten. Siden kontraktene endres for hver utlysning er det essensielt at partene setter seg godt inn i de nye bestemmelsene og følger disse. Dersom partene ikke har satt seg godt nok inn i de nye bestemmelsene i de nye kontraktene, er det lettere for at partene (en eller begge) fortsetter som før, eller ønsker å fortsette som før. Empirien viste at alle informantene på direkte spørsmål hevdet at de fulgte kontrakten. Underveis i intervjuene ble det tydelig at enkelte fortsatte slik det var gjort tidligere til tross for nye krav (delkapittel 5.1 og 5.2). Som det kommer frem i delkapittel 5.1.5, kan det bli utfordrende å få til felles forståelse dersom en eller begge parter gjør som de har gjort tidligere fremfor å følge det som står i kontrakten. Litteraturen påpeker at leder må påse at partene ikke faller tilbake i gamle spor, men følger den nye kontrakten (Aarseth et al. (2012) og Matinaro og Liu (2016)). Forskning viser også til at styrken av lederskap har stor innvirkning på hvilken kultur som «råder» i prosjektet (Schein, 1993). Som beskrevet i delkapittel 5.1.2 var det variabelt hvordan prosjektleder hos SVV var deltaker i samhandlingsfasen, og hvor synlig vedkommende var. Det samme gjelder leder for prosjektleder entreprenør (som er samme nivå som prosjektleder SVV). Som det fremgår i delkapittel 5.1.2 ble det i enkelte kontrakter gjort avtaler på tvers av det som ble avtalt i møtene. Dette kan tenkes å føre til at leder ikke får kunnskap om de avtaler som faktisk vil gjelde i praksis, og kan således miste oversikten. Dette kan tenkes å bunne i kulturen hos partene, som jeg vil gå inn på i delkapittel 6.5 Organisasjonskultur.

Dette bringer oss videre til hvordan partene forbereder seg. Delkapittel 5.1.1 viser også at enkelte entreprenører synes det er vanskelig å forberede seg til en samhandling når partene er ukjente og det ikke er forutsigbart hva som møter en av bl.a. holdninger hos den andre parten. I tillegg ble det påpekt av flere entreprenører at byggherre opptrer forskjellige i hvordan kontraktene følges opp og etterleves. Dette skaper bl.a. frustrasjon. Oppfølgingen av kontrakten og etterlevelse av kontrakten gir utslag i økonomien til både entreprenør og byggherre. Innleverte tilbud fra entreprenørene skal gjenspeile det som faktisk skal utføres i kontrakten. Som det fremgår i delkapittel 5.1.5 vil tilbud som leveres med lave priser gjerne føre til utfordringer i gjennomføringsfasen. Dette bunner i, som det fremgår av empirien, at enkelte tolker kontraktsteksten slik at det passer med prisen, eller at entreprenøren i utgangspunktet har tolket utførelsen av arbeidet på en måte som gjøre at prisen er riktig ut i fra denne tolkningen. Dette fører ofte til at partene ikke er helt på linje med hvordan kontraktarbeidet skal utføres, og at parten har ulike mål. Empirien viser at entreprenører med lav pris ønsker gjerne å «spare inn» og «gjøre minst mulig» mens byggherre ønsker å få utført meste mulig til samme pris (delkapittel 5.1.5).

I teorien trekkes det frem at partene må ha et klart prosjektmål, herunder også forståelse av hva målene innebærer (Pinto og Slevin, 1987; Hinds og Weisband, 2003; Karlsen, 2005; Kadefors, 2003; Aarseth og Sørhaug, 2009 og Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Når partene har et klart mål og forståelse av målene, oppnås det gjerne en felles forståelse. Dersom partene ikke har felles mål eller dersom målene ikke peker i samme retning, (oppfylle kontrakten og dens bestemmelser) fører dette til utfordringer i samarbeidet. Kontrakter levert med lave priser (vesentlig lavere enn andre tilbydere) kan tyde på at entreprenøren ikke har lik

forståelse av arbeidet som andre tilbydere. Dersom byggherre og entreprenør har ulik forståelse av arbeidet og omfanget i kontrakten, vil det gi partene ulikt utgangspunkt for samarbeidet.

Dette bringer oss videre til faktorer som «fører til» felles forståelse. Forskning fremhever at parter som har likheter i bakgrunn, felles erfaring fra tilsvarende arbeid og «lik» opplæring har oftere en felles forståelse (Hinds og Weisband, 2003). Opplæringen i kontraktsforståelse trekkes frem av flere informanter som ett av punktene som kunne vært bedre. Delkapittel 5.1 viser at det var varierende hvilken kompetanse de enkelte partene hadde. På bakgrunn av undersøkelsen (delkapittel 5.1.5 og 5.1.6) er det grunn til å tro at det bør sees på mer opplæring rettet mot kontraktsforståelse, og at dette bør være rettet direkte mot de enkelte kontraktene. Videre bør opplæringen ha en form slik at det blir en dialog og diskusjon, og ikke enveis-informasjon.

Empirien viste videre at enkelte av partene bevisst ikke fremla alle spørsmål og eventuelle uenigheter i tolkning av kontraktens arbeid (delkapittel 5.1.6). Dette ble gjort bevisst for å vente til gjennomføringsfasen og til arbeidsoppgavene skulle utføres. Det var følgende grunner til dette: ønske om færre personer i diskusjonen, eller ønske om å se arbeidet i praksis først. Videre ble det synlig i empirien at partene under møtene ikke var enige i kontraktsteksten og dermed avtalte annet i pauser eller ble enige om å ta det opp igjen senere. Forskning viser til at for at partene skal få en felles forståelse er det viktig med åpen kommunikasjon og informasjonsdeling (Hinds og Weisband (2003), Cramton (2002) og Chen og Chen (2007)).

Partene i en driftskontrakt skal underskrive på et samhandlingsdokument som oppsummerer det partene har blitt enige om i samhandlingsfasen. Dette ble gjort i alle kontraktene. Det kom derimot frem under intervjuene at enkelte var usikker på at dette faktisk ble fulgt opp i gjennomføringsfasen, og at enkelte visste at det var punkter som, med hensikt, ikke ble tatt med.

Litteraturen viser til at partene må sjekke ut at de faktisk er enige om det samme og at de ikke bare antar hva de er enige om, samt at det blir synlig hva de er uenige om (Hinds og Weisband, 2003 og Schiefloe, 2011). I driftskontrakter vil dette i noen tilfeller først bli synlig i gjennomføringsfasen, og vil derfor drøftes videre i delkapittel 6.1.2.

6.1.2 Felles forståelse – andre intervjurunde

Så godt som alle partene hadde vært igjennom samme forløpet (kurs, samhandlingsfase med gjennomgang av kontrakt) i innledende fase av samarbeidet. Dette burde bidra til at partene oppnår felles forståelse av kontrakten og konseptet. I teorien pekes dette på som viktig for å oppnå suksess i prosjektsamarbeidet (Aarseth og Sørhaug, 2009 og Aarseth et al, 2012). Opplevelsen av felles forståelse for kontrakten og dens bestemmelser var derimot varierende hos informantene når de hadde arbeidet noen måneder. Empirien viser at enkelte opplevde at partene i prosjektet hadde felles forståelse, mens andre ikke hadde det. I prosjektene der partene ikke hadde felles forståelse skapte dette utfordringer i samarbeidet. Effekten av felles forståelse, som forutsigbare handlinger og mer effektivt samarbeid, er dermed ikke like stor i alle prosjektene. Felles forståelse hevdes i teorien, å redusere misforståelser og dempe konflikter i prosjekter (Hinds og Weisband, 2003). Som det fremgår i delkapittel 5.2.6, opplever partene som ikke har felles forståelse utfordringer i gjennomføringsfasen.

Det ble klart under intervjuene, som vist til i delkapittel 5.2.6, at enkelte entreprenører valgte bevisst å ikke diskutere utførelsen av enkelte arbeidsprosesser i samhandlingsfasen. Det ble sagt at det var en bevisst handling å utsette det til gjennomføringsfasen, dette fordi det da ville være en annen setting og mer forståelse for utførelsen. I de prosjektene har det vært en diskusjon rundt flere av arbeidsprosessene som følge av at partene ikke er enige i forståelsen av kontrakten og dens omfang.

Det kom også frem i empirien (delkapittel 5.2.1) at flere entreprenører opplever at de forskjellige byggherrene i SVV ikke opptrer likt. Dette fører gjerne til at entreprenørene ved tilbudsinnlevering ikke helt vet hva de kan forvente av sin byggherre. Dette går på bl.a. oppfølging og etterlevelse av det som står i kontrakten. Noen byggeledere følger kontraktens tekst nærmest slavisk, mens andre «gjør som de har gjort før». Noen byggeledere er ikke så nøye på enkelte punkter i kontrakten, men veldig nøye på andre punkter. Dette skaper usikkerhet. I litteraturen viser Schein (2009) til at partenes oppførsel styres av den lærte, delte og stilltiende antakelsen av hva som er virkeligheten. Dette viser at partene kan anta at de kan «gjøre som tidligere» dersom det ikke blir korrigeret. Dette kan føre til ulik håndtering av kontraktene, og at f.eks. byggherre opptrer ulikt. Det vil da ikke være en enhetlig byggherre slik målet til SVV er.

Videre kom det i den andre intervjurunden frem at flere av informantene ønsket en bedre (mer) opplæring og kursing i kontraktsforståelse, dette vises i delkapitlene 5.2.1, 5.2.6 og 5.2.8. Dette gjaldt informanter både hos byggherre og entreprenør. Det var også flere av informantene som mente at gjennomgangen av kontraktens omfang (hva som faktisk skal utføres), burde vært gjort på en måte med diskusjon og gjennomgang med eksempler, dvs mer praktisk rettet. Dette går også på åpenhet, men krever at det er rom for åpenhet og diskusjon mellom partene. Som beskrevet i delkapittel 5.2.6, kom det frem at enkelte ikke var tilfreds med kompetanse hos underentreprenørene. Det ble hevdet at kontraktens bestemmelser ikke ble videreført fra entreprenøren (hovedentreprenøren) til underentreprenørene. Teorien viser til at alle partene som jobber i et prosjekt må kjenne til bestemmelsene (Pinto og Slevin, 1987). Informasjon må være delt til alle aktuelle parter og det må være en tett kommunikasjonen mellom alle partene for koordinering av arbeidet (Pinto og Slevin, 1987). Videre kommer det frem i delkapittel 5.2 at partenes kompetanse, kvalifikasjoner og type menneske hadde en god del å si for samarbeidet og felles forståelse for kontrakten.

Alle partene i undersøkelsen hadde diskutert konflikthåndtering i samhandlingsfasen, og blitt enige om hvordan de skulle håndtere eventuelle konflikter (fremgår i delkapittel 5.2.6). Dette er ett av punktene som er fastsatt i kontraktsmalen. Konflikthåndtering trekkes også frem i forskningen som viktig å bli enige om i tidlig fase av prosjektet (Aarseth et al, 2012 og Aarseth og Sørhaug, 2009).

Empirien fra andre intervjurunde viser (delkapittel 5.2.1) at kontraktens priser også i gjennomføringsfasen, har innvirkning på samarbeidet og utførelsen av arbeid i prosjektet. Entreprenør med lave priser var preget av dette, og leverte det de mente var riktig i forhold til sin kalkyle (og ikke i henhold til kontraktens bestemmelser). Byggherren i samme prosjekt var ikke enig i denne tolkningen og det oppstod noen diskusjoner på bakgrunn av dette. Det kan synes som at priser i kontrakten kan ha stor innvirkning på samarbeidet, men empirien viser også at andre prosjekt med lave kontraktspriser har et godt samarbeid.

Det kom også frem i empirien (delkapittel 5.2.6) at partene i de ulike prosjektene hadde ulik tilnærming til samhandlingsdokumentet (det er kontraktsfestet av dette skal utarbeides,

signeres ved kontraktsoppstart og være et levende dokument). I gjennomføringsfasen så langt tydet det på at noen av partene reviderte samhandlingsdokumentet underveis, mens andre hadde knapt hatt det fremme siden signeringen. Det viste seg, ifølge enkelte informanter, at det var uenighet om tolkning av enkelte punkter i gjennomføringsfasen til tross for at det var enighet om de samme punktene i samhandlingsfasen.

I tidligere forskning viser blant andre Chen og Chen (2007) til at det er viktig at partene i et prosjekt har holdninger og oppførsel på en måte som er i samsvar med målene for prosjektet og samarbeidet. I min undersøkelse viste det seg (beskrevet i delkapittel 5.1.2), at enkelte personer hos byggherre og entreprenør gjorde avtaler på tvers av det som ble formidlet i møter. Disse avtalene ble gjort «på gangen», i form av at «vi følger ikke det ble sagt i møtet». Dette viste seg å fortsatt være gjeldende i det aktuelle prosjektet, partene gjorde avtaler utenom byggemøter og andre møter med referatføring. En årsak til dette kan være at det ikke var enighet mellom prosjektleder og byggeleder innad i SVV, at partene ikke ønsket at andre skulle vite om disse avtalene eller at det ble ansett som ikke nødvendig å gjøres skriftlig. Dette kan tenkes å føre til ulik utførelse av arbeidsoppgaver i de ulike prosjektene, og i tillegg føre til at det ikke blir lik oppfølging og etterlevelse av kontraktene.

I første intervjurunde, som vist i delkapittel 5.1, ble det påpekt av noen av partene ikke hadde «ønsket» holdning. Det ble bekreftet i andre intervju (vist i delkapittel 5.2.6) at holdningen var som i første intervjurunde, og at det hadde innvirkning på samarbeidet mellom noen av partene. Vedkommende informanter hadde greit samarbeid med enkelte hos den andre parten, og forholdt seg kun til disse. Det ble videre, som beskrevet i delkapittel 5.2.6, uttrykt noe usikkerhet på om det ved konflikter vil bli skilt på sak og person. Likeledes om holdninger som kom frem i samhandlingsfasen vil gjøre det vanskeligere å komme til enighet ved eventuelle konflikter.

6.1.3 Felles forståelse - oppsummert

Ut i fra undersøkelsen er det grunn til å tro at noen entreprenører har for dårlig kunnskap om kontrakten og dens bestemmelser. Det er også grunn til å tro at byggherre heller ikke har «god nok» kompetanse om den nye kontraktens bestemmelser. Et resultat av dette kan være at byggeleder holder fast ved «slik har jeg gjort det før». Dette kan tyde på at partene bør ha fokus på å øke kompetansen på kontraktsforståelse.

Når en av partene holder skjult mulige uenigheter i samhandlingsfasen kan dette tyde på følgende: at åpenheten ikke er «god nok», at det ikke er rom for uenigheter eller at det er en bevisst handling for å ta slike saker opp når det er færre (bare byggeleder) tilstede. Dersom det er en bevisst handling fra enkelte entreprenører å holde tilbake informasjon i samhandlingsfasen, er det rimelig å anta at dette gjøres for å få sitt syn igjennom når det tas opp kun med byggeleder. Det kan antas at det er lettere å få sitt syn igjennom med diskusjon mellom færre personer enn om det er flere personer og et større fagfelt tilstede.

I den teorien jeg har tatt for meg er det pekt på viktigheten av åpenhet, men ikke diskutert forhold der den ene parten bevisst velger å holde ting skjult.

Delkapittel 5.1.6 viser at det er både ønskelig og behov for en endring i gjennomføringen av samhandlingen slik det ble gjort i noen av prosjektene. Ettersom dette ble påpekt av flere informanter, er det rimelig å anta at byggherre bør se på opplæringen slik at det blir en forståelse av hvorfor og hvordan en gjennomgang av kontrakten bør være. Dette avhenger også av hvor godt partene kjenner til kontraktene og hvor godt de har satt seg inn i kontraktens bestemmelser i forkant.

Det at byggherre ikke er enhetlig, skaper utfordringer i prosjektene, både for byggherre og ikke minst for entreprenøren. Det kan tyde på at det bør fokuseres mer på dette i Statens vegvesen. Ledelsens oppfølging og fokus på hvordan driftskontraktene følges opp er derfor vesentlig.

6.2 Kommunikasjon

I dette delkapittelet vil jeg drøfte funn i henholdsvis første og andre intervjurunde.

6.2.1 Kommunikasjon – første intervjurunde

Det var flere av partene i prosjektene som kjente til hverandre fra før. Enten hadde de jobbet sammen i andre prosjekter, eller så hadde de møtt hverandre tidligere. Noen av informantene kjente ikke til den andre parten i det hele tatt, og andre hadde hørt andres erfaringer med vedkommende byggherre og/eller entreprenør.

Delkapittel 5.1.3 viser at de aller fleste partene opplevde at de hadde en god kommunikasjon i samhandlingsfasen. De som mente at kommunikasjonen kunne vært bedre, opplevde at noen hos den andre parten ikke kommuniserte så bra, dvs at det var liten form for dialog og manglende ønske om å høre på partens meninger, forklaringer, begrunnelser osv. For å få til en god kommunikasjon må partene åpne opp for dialog, og stille som likeverdige parter. I de tilfellene der det var parter som ikke opplevde likeverdighet hadde dette innvirkning på samarbeidet og kommunikasjonen. Flere forskere i litteraturen trekker frem viktigheten av at partene har en god kommunikasjon og at det er en av suksessfaktorene i samarbeidsprosjekter (Chen og Chen (2007); Saunders (1999); Aarseth og Sørhaug (2009) og Aarseth et al. (2012)). Schein (1993) trekker frem flere punkter som må tas hensyn til for å få en god kommunikasjon. Ett av punktene er at medlemmene i gruppa må føle seg likeverdige (Schein (1993)). Det kan tenkes at dette ikke er tilfelle der den ene parten går hardt ut mot den andre, eller at en av partene uttrykker ufordelaktige ting om den andre. Kommunikasjonen styrer og koordinere adferden til partene (Jacobsen og Thorsvik, 2014). I de tilfeller der en av partene kommuniserer på en slik måte at det er negativt for den andre, er det rimelig å anta at det vil føre til at den ene parten lar være å ta opp ting som burde vært tatt opp. Empirien viste (beskrevet i delkapittel 5.1.4) at dette skjedde i enkelte av prosjektene. Det vil si at den ene parten gikk «hardt ut» noe som igjen førte til at den andre parten lot være å ta opp uenigheter. En av informantene hevdet at han gikk langt for å bevare «husfreden» under samhandlingsmøtene og valgte derfor å ikke argumentere mot byggherren.

Som beskrevet i delkapittel 5.1.3, var det noen som i tidlig fase, ikke la frem sine erfaringer og meninger, men inntok en avventende holdning for å se an hvordan det ble i gjennomføringsfasen. Schein (1993) påpeker at det er nyttig i tidligfase i prosjekter at alle partenes erfaringer blir tydelige. Der partene får til en god dialog, og det ikke bare er en enveis kommunikasjon og informasjon, gir det en større bevissthet og et mer effektivt samarbeid.

Videre kom det frem i empirien (som beskrevet i delkapittel 5.1.3) at enkelte informanter mente at de merket en stor bedring fra tidligere prosjekter. Det var nå begge partenes møter og at det ikke var «de mot oss». Selv om de fleste informantene mente at det var en god kommunikasjon i prosjektet var det enkelte som påpekte at det var en byggherrestyrt prosess (beskrevet i delkapittel 5.1.3). Det ble av enkelte informanter oppfattet at det var byggherre som bestemte hva som skulle tas opp og hvor inngående dette skulle gjøres. Dette førte til at entreprenøren valgte å se an hvordan byggherre gikk frem på enkelte områder for ut fra dette

avgjøre egen opptreden. Når en av partene i en kontrakt unnlater å informere om uenigheter med vilje, eller at partene senere velger å se bort fra tidligere avtaler kan dette føre til problemer/utfordringer i samarbeidet. I tidligere forskning argumenteres det for at følgende problemer ved kommunikasjon mellom parter kan få innvirkning på samarbeidet: unnlattelse av å kommunisere informasjon, (Cramton, 2002), kommunikasjon utvikler kultur (å ikke informere gir signal om tilbakeholdenhet av informasjon) (Jacobsen og Thorsvik, 2014) og unnlattelse av informasjon/kommunikasjon bidrar til at partene mister nødvendig informasjon for å forstå hva arbeidet innebærer (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Tidligere forskning viser også til at måten det kommuniseres på har innvirkning på samarbeidet (Cramton (2002), Aarseth, Rolstadås og Klev (2015) og Karlsen (2005)). Det er dermed rimelig å anta at partene som ikke oppnådde en god kommunikasjon seg imellom får utfordringer med samarbeidet i gjennomføringsfasen. Det kan tenkes at partene ikke har vært like klar på hvilken kommunikasjonspraksis de skal ha i kontrakten, eller at det ikke er rom for åpenhet i samarbeidet.

Empirien viser at det er ulikt hva informantene legger i god kommunikasjon. Alle hevdet kommunikasjonen var bra eller ok, men i flere tilfeller tydet det på at det mest var en enveis-kommunikasjon. Teorien trekker frem at en god kommunikasjon, er en kommunikasjon mellom parter med dialog og der partene er lyttende, og der partene ser til at budskapet til sender blir forstått av mottakeren (Schein, 1993, og Schiefloe, 2013).

6.2.2 Kommunikasjon - andre intervjurunde

Forskning viser til at noe av det som ofte skaper konflikter er at partene kommuniserer ut i fra antakelser om den andre partens tanker og holdninger, uten å sjekke ut at dette faktisk stemmer (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). I empirien (delkapittel 5.1 og 5.2) vises det at de informantene som i første runde påpekte dårlige holdninger og forutinntatte holdninger hos motparten, fortsatt opplever dette. Enkelte informanter opplevde fortsatt at noen hos byggherre hadde forutinntatte holdninger, og at vedkommende hos byggherre ikke sjekket ut om det faktisk stemmer, eller ikke har hatt en prat med entreprenør for å rydde opp i antakelsene. Litteraturen viser til at kommunikasjonen styrer og koordinerer adferd, og at kommunikasjon utvikler kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2014). I empirien kan det se ut til at gjenfortalte historier om den andre parten etter hvert blir sett på som sannhet, og at det er sånn. Det kan videre se ut til at det er manglende kritisk holdning til det som blir sagt og at det derfor ikke sjekkes om historiene er sanne. Litteraturen viser til bl.a. erkjennelsesstigen (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015) som et godt verktøy, for å avklare om antakelsene stemmer eller ikke. Det kan være nyttig for partene å gjøre en avklaring (f.eks. ved hjelp av erkjennelsesstigen) på hvor partene står. Empirien viste at det var utfordringer når det gjaldt dette. Det kan tenkes at holdningene og manglende «opprydding», har sin årsak i manglende bevisstgjøring av egne holdninger, manglende vilje til å rydde opp i antakelser og manglende fokus fra ledelse på holdninger generelt.

De aller fleste partene i empirien var godt fornøyd med kommunikasjonen mellom partene, og de fleste opplevde at partene jobbet mot samme mål. Det at partene kommuniserer og jobber mot felles mål og løser konflikter underveis trekkes frem i litteraturen som viktige punkter for et godt samarbeid (Karlsen (2005), og Aarseth, Rolstadås og Klev (2015)). Noen av informantene fortalte (delkapittel 5.2) om samarbeid mellom partene som var bygget på informasjon, kommunikasjon og åpne diskusjoner rundt løsninger og tiltak i prosjektet. Dette trekkes frem i «gjensidig-læringsmodellen som Brønn og Wiig (2005) viser til. Modellen bygger på kommunikasjon basert på likeverdige og balansert dialog. Denne modellen viser også at verdier holdninger, antakelser og følelser fører til ulike handlinger. Dette igjen viser at

feilaktige eller uriktige antakelser vil føre til at partene ikke får samme utgangspunkt ved at de antar at motparten har gitte holdninger uten å avklare om det stemmer.

Videre viser empirien at partene fortsatt hevdet å ha en god kommunikasjon, men enkelte mente at det kanskje var slik at en part ikke tok kommunikasjonen alvorlig – at avtaler/bestillinger ble skjøvet på fordi det passet bedre uten å avklare dette på forhånd (delkapittel 5.2.3). Dette kan sees i sammenheng med undersøkelsen til Cramton (2002) hvor hun hevder at det er viktig at det er en bevisstgjøring av hvordan kommunikasjonen skal være, og hva som er viktig i den informasjonen som gis. Videre viser tidligere forskning at kommunikasjonen må være åpen og effektiv mellom partene slik at den blir forstått (Aarseth et al. (2012), Chen og Chen (2007), Aarseth og Sørhaug (2009) og Karlsen (2005)). Forskningen nevnt ovenfor viser til at en omforent kommunikasjonspraksis vil kunne bidra til en god kommunikasjon, som igjen er en forutsetning for suksess i prosjekter. Dersom det ikke er felles forståelse for kontrakten og arbeidet som skal utføres, vil det kunne føre til at ytelsen går ned, og at partene ikke like godt kan forutse oppførselen til den andre parten (Hinds og Weisband (2003) og Chen og Chen (2007)).

Empirien viser også at enkelte informanter trakk frem at det er viktig at partene har god faglig forståelse, at partene kan diskutere fag sammen og diskutere mulige løsninger. Dette viser at det er viktig at partene har kunnskap og kompetanse innen fagfeltene for å kunne kommunisere «samme språk». Det vises også i litteraturen, at likheter i bakgrunn og felles erfaringer ofte fører til bedre forståelse (Hinds og Weisband, 2003).

6.2.3 Kommunikasjon - oppsummert

Som en oppsummering av temaet kommunikasjon vil jeg trekke frem at partene stort sett hadde en grei og god kommunikasjon, med noen unntak. Der det var utfordringer med hensyn til kommunikasjonen, gikk dette på at det ble kommunisert på en slik måte at det ble tatt opp negativt av den ene parten. Videre tyder det på at det i noen tilfeller var mer en enveis-kommunikasjon enn dialog.

Av enkelte informanter ble det hevdet at det var en byggherrestyrt prosess, mens det av andre ble hevdet at det var en likeverdig prosess, hvor partene var likestilte. Dette kan tyde på at en av intensjonene med samhandlingsfasen (likeverdige parter) ikke er fulgt opp i alle driftskontraktene.

Empirien viste også at forutinntatte og negative holdninger hos byggherre og entreprenør hindrer god og effektiv kommunikasjon.

6.3 Tillit

I dette kapittelet vil jeg diskutere funn rundt tillit i henholdsvis første og andre intervjurunde.

6.3.1 Tillit – første intervjurunde

Det er i delkapittel 5.1 ikke eget underkapittel med tillit, men under de andre punktene kom det frem informasjon som viser til partenes oppfattelse av tillit. Det vil derfor diskuteres her.

Tillit mellom partene i et prosjekt bygger på at partene har vilje og tro på at partene handler til det beste for begge parter. I forskningen vises det til (Schein (1993) og Aarseth et al. (2012)) at prosjekter som skal løse problemer i form av arbeidsoppgaver bør tidlig starte med å bygge en felles plattform og gjensidig tillit. Partene bør også ha fokus på å gi alle mulighet for å si sin mening. Som det fremgår av empirien i delkapittel 5.1, var det enkelte informanter hos entreprenøren som fortalte at de ble tatt godt imot og at de tidlig ble inkludert i prosessen med samhandling. Dette ble sett på som veldig positivt og gav tillit. Ved at partene tidlig føler tillit, fører dette gjerne til at det blir «større takhøyde», at det er større rom for å ta opp spørsmål og diskutere temaer – f.eks hvordan enkelte prosesser skal utføres. Jo større tilliten er mellom partene jo mer kontroversielle samtaler er det mulig at partene har (Ekman, 2012). Dette igjen kan føre til at partene får gjennomgått flere punkter som igjen fører til en bedre og større forståelse for oppgaven.

Empirien viser videre (delkapittel 5.1.1) at enkelte informanter følte at SVV har nærmet seg entreprenørene på en bedre måte nå enn tidligere. Med dette menes at SVV nå mer enn tidligere ser kontraktene fra entreprenørens ståsted. Samhandlingsprosesser var, for noen år tilbake, preget av at det var en byggherrestyrt prosess, hvor byggherre hadde regien og det var ikke så mye involvering fra entreprenøren. Det var tidligere mer en diktering fra byggherre hvordan ting skulle forstås og være, uten at entreprenøren i særlig grad ble involvert. Større grad av forståelse av den andre partens synspunkter, og at partene kan sette seg inn i den andres situasjon og se saken fra flere sider, innebærer anerkjennelse og respekt for interesser den andre parten har. (Aarseth og Sørhaug, 2009).

Samhandlingsprosessen, slik den er ment å være i dagens driftskontrakter, har likheter til den norske samarbeidsmodellen. Samarbeidet mellom byggherre og entreprenør i en driftskontrakt bygger på at partene har tillit til hverandre. Tilliten mellom partene blir et resultat av samhandling over tid, der partene opplever at den andre parten er tilliten verdig. (Ekman, 2012). Dette siden mange av oppgavene som entreprenøren skal utføre skal gjøres på eget initiativ, uten at byggherre skal diktere når eksakt arbeidet skal utføres, eller hvordan entreprenøren velger å utføre arbeidet. Når det viser seg at tilliten brytes ned vil det derimot bli noe mer styring fra byggherre, og mer kontroll på at entreprenøren faktisk utfører arbeid i henhold til kontrakten. Begge partene er dermed tjent med at tilliten opprettholdes og at tilliten pleies og vedlikeholdes gjennom hele gjennomføringsperioden. I de tilfellene der det ikke er tillit, kan det tenkes at det bør gjøres tiltak for å bedre på situasjonen slik at tillit opparbeides.

Det viste seg i empirien, i delkapittel 5.1, at det var ganske ulikt hvordan partene opplevde tilliten, og at det var flere av informantene som ikke hadde tillit til alle personene hos den andre parten. Trolig kan dette føre til en noe avventende holdninger, og at det kanskje gjøres avtaler uten at alle er like godt informert om disse. I et av prosjektene ble dette tilfelle, og partene som hadde den daglige kontakten ble enige «på gangen» uten at det ble synliggjort i møter eller referater. Det ble dermed ikke like synlig for lederne over byggeleder og prosjektleder entreprenør.

For å utvikle og vedlikeholde tilliten må partene bygge relasjoner og ha fokus på dette. Sentrale punkter her er at partene føler seg solidariske med hverandre og til avtaler, og at partene oppnår en situasjon der begge partene tjener på samarbeidet. Det er også viktig at partene viser fleksibilitet i rammene som er satt i kontrakten. (Aarseth og Sørhaug, 2009). I det øyeblikket en av partene ønsker å gå utover rammen kan dette føre til usikkerhet hos den

andre parten, særlig dersom det oppleves som inkonsekvent. I driftskontraktene er det strenge og klare rammer for hva partene kan avtale utover kontraktens tekster.

Empirien viste også (i delkapittel 5.2.5) at partene i enkelte prosjekter, fikk tillit til hverandre, og at entreprenøren «så hele pakken». Med dette medes at entreprenøren skjønnte at de måtte levere i henhold til kontrakt også på de prosessene med lave priser. Dette førte til en god tone og tillit mellom partene. Tilliten mellom partene gjorde bl.a. at det var rom for å ta opp uenigheter, og partene fikk en fellesskapsfølelse, bygget på ærlighet og pålitelighet. Noe også Jacobsen og Thorsvik (2014) trekker frem som resultater av tillit mellom parter.

I de tilfellene der partene ikke hadde tillit til enkelte hos motparten, tydet det på at det var snakk om manglende kognitiv tillit. Det vil si at holdningen var at parten ikke hadde evne eller vilje som var nødvendig for å utføre arbeidet etter kontrakten. (Wong et al., (2008) og Pinto et al. (2008)). Det kan også dreie seg om manglende kompetanse-tillit; der det stilles spørsmål om partene er i stand til å utføre arbeidet. Videre hevder tidligere forskning at tilliten mellom partene øker styrken i relasjoner mellom partene og øker viljen til samarbeid (Pint et al., 2008).

6.3.2 Tillit – andre intervjurunde

Når partene hadde jobbet sammen noen måneder opplevde alle at de fortsatt hadde tillit til den andre parten, dvs den daglige kontaktpersonen. Tillit har muligens ulik betydning for entreprenørene og byggherren (Wong et al, 2008). Entreprenøren opplever tillit når byggherre ikke kontrollerer så mye, eller når det er mulighet for større «slakk» i utførelsen av arbeidet. Byggherre på sin side opplever tillit når entreprenøren utfører arbeidet slik byggherre mener er riktig, at han ikke blir lurt (Pinto et al, 2008). Det kan tenkes at selv om ikke begge parter tjener på hvert enkelt delarbeid, vil det opparbeides tillit dersom det i slike tilfeller oppleves at «det gis og tas» hos begge parter – dvs at det totalt sett skapes en vinn-vinn situasjon.

Noen informanter hevdet derimot at det var personer hos den andre parten som de ikke hadde tillit til. Dette gjaldt flere i andre intervjurunde enn i første. Dette kan tenkes at har å gjøre med at det i gjennomføringsfasen kommer flere personer inn i prosjektet enn i samhandlingsfasen i forkant av kontraktsoppstart. De av informantene som ikke hadde tillit til alle deltakerne i første intervjurunde hadde fortsatt ikke tillit til samme personene. Det kunne se ut til at det ikke var gjort særlige tiltak for å bedre på situasjonen. Dette så også ut til å bunne i at det var ulike holdninger hos motparten. Der det var byggherre som ikke hadde tillit til enkelte hos entreprenøren ble det avklart at disse ikke skulle ha daglig kontakt. I ett av tilfellene hvor det ikke var tillit, hadde ikke entreprenøren tillit til en person hos byggherre, og han var spent på om det ville bli skilt på sak og person ved eventuelle konflikter, dette som følge av negative holdninger hos byggherre. Det synes noe underlig at partene ikke har ryddet opp i denne situasjonen, men heller velger å unngå/overse. Det kom frem at partene som hadde daglig kontakt var klar over situasjonen, men at ingenting ble gjort. Utsagn i intervjuene kan tyde på at partene ikke hadde fokus på at de skulle utvikle relasjoner for å bedre tilliten. Det var heller ikke ønske/vilje til å se den andre partens synspunkter, noe som er avgjørende for å bygge relasjoner og tillit (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Et annet prosjekt hvor det ikke var så god tillit, kom dette av en konflikt som var avklart, men hvor begge parter likevel ikke var ferdige med saken. Dette førte til at partene snakket sammen, men at det lå noe å skurret. Partene jobbet med forholdet for å få opparbeidet tilliten igjen, dette ved å jobbe mot samme mål, og at de i daglig ledelse hadde fokus på samarbeid

og diskusjon rundt løsninger av arbeidet. Dette samsvarer med det som rekkes frem av Kadefors (2003).

Disse to tilfellene av mistillit tyder på at det er ulikt hvordan det jobbes med opparbeidelse og vedlikehold av tillit, og hvilket fokus det er på dette.

Det er viktig at prosjektleder SVV og distriktsleder hos entreprenøren (leder til prosjektleder entreprenør) har fokus på oppbygging og vedlikehold av tillit mellom partene. Dette siden prosjektleders forståelse av hvilke faktorer som er viktig for suksess i et samarbeid er sentralt. Empirien viser at prosjektleder SVV hadde varierende engasjement og rolle i prosjektene. Det kan tenkes at prosjektleders rolle allerede i samhandlingsfasen har innvirkning på hvordan tilliten ble mellom partene. Med dette mener jeg at prosjektleder SVV kunne gått inn og justert, eller ryddet opp i forhold som gjør at partene ikke oppnår tillit, eller der det er holdninger som ikke er ønskelige. Det kan også tenkes at det er holdninger til den enkelte hos byggherre som gjør at byggherre som enhet ikke opptrer likt, eller ikke følger kontraktens bestemmelser og velger å gjøre som tidligere. Det er i slike situasjoner viktig at leder har forståelse for hvilke faktorer som påvirker samarbeidet og hva som kreves for å oppnå suksess i kontrakten (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015)

Empirien viser at for en av informantene gikk mistilliten på at han mente at underentreprenøren ikke hadde kompetanse for å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte, det er da snakk om kompetansetillit (Wong et al, 2008). Videre viser empirien, slik Pinto, Slevin og English (2008) kom frem til, at entreprenørene er opptatt av integritet-tillit. Det vil si at partene ser på løsninger som er til begges interesser. På samme måte var byggherre opptatt av kompetanse- og integritet-tillit.

Det fremgår videre i kap 5.2.1 at enkelte av prosjektene preges av lave priser, og at det påvirker samarbeidet ved at partene har ulike forventninger, i og med at entreprenøren muligens ønsker å gjøre minst mulig og byggherre vil ha gjort mest mulig innenfor kontraktens prosesser. Dette gjør at partene må jobbe med å opprettholde og vedlikeholde tilliten, og det gjerne gjennom å bygge relasjoner. Sentralt her vil være å få til en vinn-vinn-situasjon til tross for lave priser, fleksibilitet innen kontraktens rammer og fokus på konfliktløsning (Aarseth og Sørhaug, 2009).

6.3.3 Tillit - oppsummert

Som beskrevet i delkapitlene 6.3.1 og 6.3.2 er det ulikt hvor god tilliten er mellom partene i de ulike prosjektene. De partene som har den daglige kontakten har tillit til hverandre, men det viser seg at det både hos byggherre og entreprenør er personer som ikke har tillit til enkelte personer hos den andre parten. Dette gir noe ulikt utslag. I spesielt ett prosjekt tyder det på at ledelsen med hensikt holdes utenfor flere avgjørelser i prosjektet. I andre prosjekter var det avtalt mellom partene at enkelte rett og slett ikke hadde så mye kontakt. Videre ble det i et av prosjektene hevdet at tilliten var der, men ikke mer enn den måtte være. Oppsummert kan det tenkes at partene bør ha større fokus på å bygge opp (der det ikke er tillit), opprettholde og vedlikeholde tilliten mellom partene.

Videre kan det tenkes at det ved lave kontraktspriser bør gjøres ekstra tiltak for å bygge relasjoner som gir tillit. Der partene oppnår tillit øker styrken av relasjoner mellom partene. Relasjoner gjennomgås i neste delkapittel.

6.4 Relasjon

I dette delkapittelet vil jeg diskutere funnene rundt temaet relasjon mellom partene.

6.4.1 Relasjon - første intervjurunde

Det å skape relasjoner mellom parter som skal arbeide sammen over tid, er viktig grunnlag for å skape tillit, sikre samarbeidet og unngå konflikter. Relasjoner bygger gjerne på komplekse former for gjensidighet, og vises i forskningen som en viktig faktor for suksess i prosjekter (Aarseth, Rolstadås og Klev (2015), Lichtig (2005), Aarseth og Sørhaug (2009) og Aarseth et al. (2014)).

I driftskontraktene som er med i denne undersøkelsen er det til dels stor variasjon i hvor lang tid kontraktene på forhånd avsatte til samhandlingsprosessen. Det var noen som hadde satt av 2-3 dager mens andre hadde satt av 5 dager (hvorav en to-dagers samling med overnatting). Dette gjorde at tiden for bygging av relasjoner var ulik i de ulike prosjektene. Tiden som settes av til samhandlingsprosessen avgjøres før utlysning av kontrakten og påvirkes ikke av hvilken entreprenør som vinner kontrakten. Utfordringene ved helt ukjent entreprenør, eller «fordelen» med kjent entreprenør er dermed ikke tatt hensyn til i denne avgjørelsen. Det kan dermed tenkes at avsatt tid gjenspeiler hvilket fokus byggherre har på samhandlingen, hvor viktig de mener denne prosessen er, og hvor dypt inn i temaene det er beregnet å gå. Et av prosjektene som hadde satt av «minst» tid, ble etter hvert enige om å utvide med en dag, fordi partene ønsket å bruke mer tid for å komme igjennom det som var ønskelig. Teambyggingsprosesser i tidlig fase av prosjekter er ifølge litteraturen viktig for å få til et godt samarbeid og bygge tillit, videre har fokuset på oppstartsmøte (samhandlingsprosessen) innflytelse på deltakernes oppførsel (Kadefors (2003) og Aarseth et al. (2012)). Flere av de som hadde oppstart med 2-dagers samling mente at det var en veldig fin måte å bli kjent på, partene viste til at de ble litt bedre kjent med mennesket, ikke bare «arbeidspersonen», og at det kunne bidra til et lettere samarbeid i gjennomføringsfasen.

I empirien ble det videre (som avdekket tidligere) klart at det var enkelte som møtte opp med forutinntatte holdninger. Dette gjorde at noen av informantene opplevde holdninger som gjorde at de «så mørkt» på samarbeidet i prosjektet. Det ble der opplevd en angripende holdning og en holdning om at entreprenøren på forhånd var ansett som ikke dyktig nok, og ikke kom til å levere i henhold til kontrakt. Det at partene får gode relasjoner er med på å sikre bedre ytelser i arbeidet (Meng, 2011). Gode relasjoner kan dermed bidra til suksess i prosjektet. Dersom det ikke oppnås gode relasjoner har dette innvirkning på tilliten og kommunikasjonen mellom partene. Dette ble synlig i delkapittel 5.1.4. I andre prosjekter ble noen positivt overrasket over den andre parten, og det ble fra første stund gode relasjoner, som igjen førte til tillit og god kommunikasjon.

I tidligere forskning er det flere som hevder at fokus på gode relasjoner er viktig for suksess i prosjekter (bl.a. Lichtig (2005), Aarseth og Sørhaug (2009), Biong og Nes (2009) og Meng (2011)). Det er dermed viktig at ledere, her prosjektleder SVV og distriktsleder/prosjektleder entreprenør, har fokus på å bygge og vedlikeholde gode relasjoner. Et verktøy i forbindelse med utvikling av relasjoner kan være «relasjonsutviklingsprosessen» (Biong og Nes, 2009). Denne modellen vil gi en trinnvis veiledning. For å få gode relasjoner må partene anerkjenne hverandre og vise respekt for hverandres interesser og rettigheter, i tillegg må partene sette seg inn i den andres situasjon. Det kan tenkes at ikke alle partene i denne undersøkelsen har like stort fokus på relasjonsbygging og det å utvikle gode relasjoner. Det kan tenkes at de ikke er like klar over hvordan sin væremåte virker inn på den andre parten, dette siden alle hevdet

at de hadde tillit og god relasjon til parten. Underveis i intervjuene kom det frem at det nok ikke var like «bra» som vedkommende hevdet.

6.4.2 Relasjon - andre intervjurunde

Når partene hadde arbeidet sammen noen måneder var det fortsatt noen som ikke hadde like stort fokus på relasjonsbygging. Det kom frem under intervjuene (som beskrevet i delkapittel 5.2.3) at byggherre hadde egne meninger om hvordan kontrakten skulle etterleves, på tross for hva som står i kontrakten. Dette gjaldt prosesser som byggeleder mente var bedre før og som han ønsket skulle videreføres. Dette førte til uenigheter og på det tidspunktet jeg intervjuet i andre runde, var ikke partene enige om utførelsen. Relasjonen mellom partene kan ha innvirkning på hvordan partene opprettholder avtaler og bestemmelser i kontrakten (Aarseth et al, 2012), og dersom en av partene ønsker en annen utførelse enn det som står i kontrakten kan dette ha innvirkning på relasjonen mellom partene som igjen har innvirkning på tilliten. Det er leders oppgave å påse at kontrakten og dens bestemmelser følges, og at partene ikke lager sine egne nye bestemmelser.

Det er videre beskrevet i delkapittel 5.2.4 at ikke alle partene hadde like gode relasjoner når de nå var i gjennomføringsfasen. I et av prosjektene ble det klart i første intervjurunde at partene ble enige «på gangen» om hvordan utførelsen skulle være, uten at det ble offisielt i møtene. Dette ble bekrefte i andre intervjurunde at fortsatt var gjeldende. Det kom også frem i andre runde at på direkte spørsmål om partene fulgte kontrakten svarte alle at de gjorde det, men underveis i intervjuet ble det klart at dette ikke stemt. Litteraturen viser til at vellykkede relasjoner bygger på gjensidighet, forpliktelse, tilfredshet og tillit. (Brønn og Ihlen, 2015). Dette viser at dersom en av disse indikatorene ikke innfris vil det ha innvirkning på relasjonen mellom partene. I de prosjektene der den ene eller andre parten «ikke er klar over» at forholdet mellom byggherre og entreprenør kanskje bunner i at relasjonen mellom partene ikke er så god, bør leder trå til og bidra til å bedre situasjonen. I min undersøkelse var det indikasjoner på at det også kunne være andre veien. Det kan skape utfordringer dersom leder ikke har fokus på gjensidighet, forpliktelse, tilfredshet og tillit. Der samhandlingen eller kommunikasjonen endres over tid kan dette ha innvirkning på relasjonen. Det er dermed viktig at relasjonen vedlikeholdes. Litteraturen viser at relasjoner mellom partene kan ha innvirkning på hvordan partene opprettholder avtaler og bestemmelser i kontrakten (Aarseth et al, 2012). Det vises i forskningen til at samarbeidet må overvåkes for på den måten sikre at samarbeidet er i henhold til kontrakten. Etter det som er beskrevet i delkapittel 5.2 kan det tyde på at en slik «overvåking» ikke finner sted i alle kontraktene. Det kan tenkes at det dermed anses som riktig å fortsette slik partene ønsker og gjør.

Empirien viser også (i delkapittel 5.2.4) at partene i noen av prosjektene har en god relasjon, og en god holdning for gjensidighet og tillit. Det kom frem under intervjuene at til tross for en uenighet (konflikt) klarte partene å fortsette med god relasjon, og hadde fokus på tillit og åpenhet.

Synligheten til prosjektleder SVV var varierende, som det fremgår av delkapittel 5.2.2, mente enkelte at det var helt greit at han ikke var med hele tiden, fordi det ville føre til at situasjonen strammet seg til. Det var ønskelig at han kom inn i kontrakten når det var behov og ikke før. Det ble hevdet at partene merket at prosjektleder SVV var i bakgrunnen.

6.4.3 Relasjon - oppsummert

I min undersøkelse har det vist seg at det er ulikt hvordan partene i prosjektene følger opp kontraktens krav og bestemmelser. En årsak til dette kan være at det ikke er fokus på hvordan samarbeidet er, eller en kontroll av at partene faktisk følger kontrakten slik de skal. Det er kontraktsfestet at det skal holdes samarbeidsmøter like etter oppstart og deretter 2 ganger i året. Empirien viser at det er viktig at partene da er åpne, ærlige og bevisste på å få frem hvordan samarbeidet virkelig er. Det må da være rom for gjensidighet, åpenhet og fokus på samarbeid fra begge parter. Videre kan temaet relasjoner oppsummeres med at de aller fleste partene i kontraktene har gode relasjoner seg imellom.

Det kan tenkes at partene, og spesielt ledelsen, bør se på punktene til Lichtig (2005). Jeg tenker her spesielt på at samarbeid krever deltakelse av alle i prosjektet (opprette og vedlikeholde samarbeid) og at prosjekter er et nettverk av forpliktelser som må styres. Videre er det viktig, slik Lichtig (2005) hevder, at optimaliseringen av prosjektet må skje sentralt, og at arbeidet må «overvåkes». Hvis ikke kan arbeidet komme ut av kontroll når partene presses på tid og kostnader.

Det kan se ut til at noen av prosjektene bør fokusere mer på relasjoner og utviklingen og vedlikeholdet av disse.

6.5 Organisasjonskultur

Det ble i undersøkelsen avdekket at det er en kultur og holdninger hos både byggherre og entreprenør som påvirker samhandlingsprosessen i perioden frem til kontraktsoppstart og samarbeidet i gjennomføringsfasen.

6.5.1 Organisasjonskultur - første intervjurunde

Organisasjonskultur er ikke et eget delkapittel i kapittel 5.1, dette siden det ikke var et hovedpunkt i intervjuene som ble gjort i første intervjurunde. Kultur og organisasjonskultur kom imidlertid opp som temaer underveis i intervjuene. Disse funnene diskuteres i dette delkapittelet.

For å få til et godt samarbeid argumenterer tidligere forskning med at partene må få til en felles kultur mellom partene, og /eller at kulturen hos partene er kompatibel og forenelige. (Aarseth et al, 2012). Dette gir at holdningene til partene er en viktig faktor for hvordan samarbeidet blir i et prosjekt. Partenes vilje til å bygge relasjoner, og at partene gjør en innsats for å bygge gode relasjoner er dermed viktig i prosjekter som krever samarbeid. (Aarseth og Sørhaug).

Kulturen har innvirkning på hvordan folks oppfatning av hvordan ting er og hvordan de skal være. (Schiefløe, 2011) Kulturen har dermed stor innvirkning på hvordan samarbeidet vil være i et prosjekt. I empirien (kap 5.1) viste det seg at det hos enkelte av partene var en kultur for å holde på gamle bestemmelser. Dette fører til at byggherre ikke opptrer enhetlig og at entreprenøren får en uforutsigbarhet i hvordan kontraktene vil bli fulgt opp av byggherre, og hva som gjelder og ikke gjelder i kontrakten. Dette igjen gir utslag i at entreprenøren ikke helt vet hva han kan forvente i de enkelte prosjektene, slik det er beskrevet i delkapittel 5.1.1. Schein (2009) hevder at det som styrer en gruppe til daglig er den lærte, delte og stilltiende antakelsen som folk baserer sin oppfatning av virkeligheten. Dette viser at erfaringer er med på å styre mennesker. Når entreprenøren har erfaring med en type håndtering av kontrakt forventes dette å være gjeldende i neste tilsvarende prosjekt. Empirien viser videre at flere

informanter hevdet at SVV har nærmet seg entreprenørene på en slik måte at partene nå er mer likestilte i samhandlingsprosessen (beskrevet i 5.1.1.). For å få til en felles forståelse av kontrakten og oppfølgingen av denne er det vesentlig at partene kjenner til hverandres kultur og væremåter, og at det synliggjøres hva kontrakten innebærer for partene. Dersom en av partene, f.eks. byggherre har kultur for «vi vet best» eller «entreprenøren er bare her for å lure oss» vil dette være et dårlig utgangspunkt for samarbeidet.

For å få til et godt samarbeid i prosjekter, som driftskontrakter, er det viktig å avklare i tidlig fase hvilken kultur som er gjeldende hos partene. Det er viktig at partene har en forenelig kultur (Chen og Chen, 2007). Videre er det viktig å se på hvilke normer som gjelder, dvs. de usynlige reglene som danner kulturen (Schein, 1993). Det kan se ut til at noen av prosjektene og partene i denne undersøkelsen har noen normer som påvirker samarbeidet. Jeg tenker her på holdningene til den andre parten. I disse prosjektene er det varierende holdninger som gir utslag ved at det i noen prosjekter er det et godt samarbeid, mens det i andre prosjekter er det utfordringer vedrørende holdninger hos den ene eller begge partene. En av utfordringene er at det synes å være holdning til at med enkelte ting kan vi gjøre som vi vil. Litteraturen argumenterer for at tekster (retningslinjer, regelverk) må være praktisk gjennomførbare, og medarbeiderne må ønske å gjennomføre dem (Ekman, 2012). Det er også viktig å ta hensyn til at nye tekster og bestemmelser kan ha flere tolkningsalternativer, og det dermed kan oppstå usikkerhet rundt hvordan de skal og kan tolkes. Det er også viktig at partene har en gjensidig enhetlig informasjonsstrategi som inneholder krav og behov (Aarseth og Sørhaug, 2009). Det er videre viktig at partene følger kontraktens krav og ikke følger egne ønsker og bestemmelser.

Kulturelle nivåer deles i litteraturen opp i bl.a. normer og grunnleggende antakelser (Schein, 2009). Grunnleggende antakelser er selve kjernen i enhver kultur og det viser seg i empirien at enkelte har oppfatninger og meninger om hvordan ting burde være. Det kan se ut til at enkelte av informantene hos byggherre har en grunnleggende antakelse om at entreprenøren ikke kan kontrakten, videre at de ikke er i stand til, eller har vilje til, å utføre arbeide i henhold til kontrakten (beskrevet i 5.1.1). Dette vil påvirke samarbeidet, noe det også har gjort selv i en tidlig fase i noen av prosjektene.

Jacobsen og Thorsvik (2014) viser til at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Holdninger følger gjerne kulturen, og negative holdninger til en annen part opprettholdes så lenge ikke det motsatte blir «bevist». Empirien viser også, at det hos enkelte var en holdning til at samarbeidet kom til å bli vanskelig, særlig der det var lave priser i kontrakten. Det viste seg i det ene prosjektet, at til tross for lave priser var entreprenøren klar på at de skal levere i henhold til kontrakten. Det ble en positiv start for begge parter, også siden byggherre var klar på at han ikke skal utnytte de lave prisene. Holdningen til byggherre snudde her fra skeptisk og avventende til positivitet. Begge partene var her samarbeidsorientert.

6.5.2 Organisasjonskultur - andre intervjurunde

I min undersøkelse kommer det frem, som beskrevet i delkapittel 5.2.1, at det også i andre intervjurunde fremgår at byggherre ikke opptrer likt, og at dette er til frustrasjon hos entreprenører. Empirien viser også at det er en subkultur hos byggherre, at det er «greit» at enkelte fortsetter som før, eller at de lager til egne avtaler på tvers av det som offisielt er bestemt (i referat) (delkapittel 5.2). Det ble også tydelig i empirien at det er ulikheter mellom byggherrene, til tross for like retningslinjer. Dette kan bunne i at enkelte hos byggherre velger å følge egne «avtaler» eller måter å følge opp kontrakten på. Det kan også være at lederskapet

hos SVV ikke har vært tydelig nok. Litteraturen viser til at eksistensen av subkulturer kan føre til at det oppstår konflikter (Jacobsen og Thorsvik (2014) og Schein (1993)). Videre viser litteraturen til at subkulturer kan skape styringsproblemer og lite nytenkning og innovasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Ved endringer i kontraktens bestemmelser er det vesentlig at organisasjonen klarer å fornye kulturen, dvs at byggherre gir nødvendig opplæring i hva de nye bestemmelsene innebærer og følger opp at de nye bestemmelsene faktisk følges. For å kunne endre organisasjonskulturen er det vesentlig, og nødvendig at ledere er i stand til å endre kulturen. Dette er i noen tilfeller vanskelig der ledere selv er en del av denne kulturen (Matinaro og Liu, 2016). For SVV vil det innebære at andre enn nærmeste leder i driftskontraktene må bistå og påse at endringer følges opp, f.eks. at regionens ansatte og Vegdirektoratet holder et visst øye med at endringene i bestemmelsene blir fulgt opp.

Empirien viser videre i delkapittel 5.2.1 at i noen prosjekter har partene oppnådd en kultur for at partene «drar lasset» sammen. Med det menes at partene i fellesskap sørger for at partene drar i samme retning og at kontrakten etterleveres. Det vises derimot også i empirien at enkelte informanter har en følelse av å bli overkjørt av byggherre. Med dette menes at det oppleves ikke som et samarbeid, men mer som «sånn gjør vi det» og byggherres låste meninger om hvordan han vil at det skal være. Det kan tenkes at det i begge disse tilfellene bunner i at partene ikke har diskutert og fått en forståelse av samarbeidspartenes mål, suksesskriterier og kostnadsdrivere, slik forskning hevder er viktig å diskutere i prosjekter (Aarseth og Sørhaug, 2009). Det kan også tenkes at partene ikke har vilje eller ønske om å fornye kulturen for å følge endringene som skjer i kontraktens bestemmelser og omgivelsene for øvrig. Litteraturen hevder at det er essensielt at organisasjonen klarer å fornye kulturen i takt med endringer (Matinaro og Liu, 2016).

I min undersøkelse går det frem i delkapittel 5.2.7 at holdningene til entreprenører generelt eller byggherre generelt, er med på å prege holdningen til den andre parten i prosjektet. Litteraturen viser til 2 «skoleretninger» innen organisasjonskultur (Barley og Kunda, 1992 i Jacobsen og Thorsvik (2014)). Den ene retningen vektlegger at organisasjonskulturen skapes internt i organisasjonen. Dersom det internt i organisasjonen snakkes nedsettende eller negativt om en entreprenør er det lett for at det blir en «sannhet». Den andre retningen er at organisasjonskulturen gjenspeiler forhold i omgivelsene. Denne retningen er vanskeligere for leder å styre. Begge retningene viser at holdningene og kulturen påvirkes av det andre mener. Empirien viser at dette stemmer.

Holdninger mellom byggeleder og prosjektleder entreprenør (de som har den daglige kontakten) kan påvirkes av bl.a. at byggeleder viser til at «til syvende og siste er det ikke jeg som bestemmer», dette er med på å flytte ansvaret for ubehageligheter fra byggeleder til andre i organisasjonen. Dette kan bidra til at partene kan ha en enklere hverdag, ved at uenigheten «løftes» bort fra de enkelte personene.

6.5.3 Organisasjonskultur - oppsummert

Som en oppsummering av organisasjonskultur er det flere punkter jeg vil trekke frem. Det kommer frem i denne undersøkelsen at det i noen prosjekter gjøres egne avtaler, utover kontrakten, og at noen parter «gjør som de vil». Dette fører til uforutsigbarhet og ulik håndtering av kontraktene.

Videre viser undersøkelsen også at selv om partene har en forutinntatt holdning til at samarbeidet blir vanskelig, trenger ikke dette å bli tilfelle. Samarbeidet avhenger mye av holdningene til de involverte partene og deres vilje og ønske om å få det til å bli bra. Empirien viser at holdningene til partene i noen prosjekter snudde til det positive når partene ble kjent

med hverandre og partenes mål. Det ble i disse prosjektene en felles holdning om å «dra lasset sammen».

Videre viser tidligere forskning til at tydelig lederskap er viktig for at partene skal lykkes i samarbeidet og for suksess i prosjekter (Schein (1993), Aarseth, Rolstadås og Klev (2015), Aarseth et al. (2012) og Aarseth et al. (2014)). Denne undersøkelsen viser at det i noen prosjekter er utydelig lederskap og i noen tilfeller har leder en «uheldig» holdning for å danne grunnlag for et godt samarbeid. Det er viktig at ledelsen er klar over hvilken kultur som råder i kontraktene og internt i sin egen organisasjon. Det kan tenkes at dette ikke blir synlig uten at leder går dypere inn i kontrakten og utførelsen av arbeidet, og ser på hva som faktisk skjer «ute».

Videre viser litteraturen til at kulturen preges av interne forhold og at den skapes internt i organisasjonene (Schein (2009 og 2010) og Schiefloe (2011)). Empirien viser at det er ulike kulturer innen de ulike prosjektene, dette til tross for at det særlig hos byggherre jobbes for å få til en enhetlig kultur i håndteringen av driftskontrakter.

7. Konklusjon og implikasjoner

7.1 Konklusjon

En av utfordringene i bygg- og anleggsbransjen er at det har vært, og er til dels fortsatt store konflikter mellom partene. Konflikter er ofte fordyrende for alle partene i et prosjekt. Det er derfor viktig å se på hva som kan bedre forholdet mellom byggherre og entreprenør. Som et ledd i utfordringene har jeg i denne undersøkelsen sett på samhandlingen mellom byggherre og entreprenør generelt og utvalgte driftskontrakter i Statens vegvesen, Region sør spesielt. Problemstillingen jeg har hatt som utgangspunkt for denne undersøkelsen er:

«Hvordan sikre en god samhandling i driftskontrakter og hva er mulige forklaringer på eventuelle ulike resultater mellom ulike kontraktsparter.»

For å besvare problemstillingen tok jeg utgangspunkt i forskning og litteratur rundt samarbeid og samhandling. Dette for å se på hva tidligere forskning har kommet frem til av faktorer som bidrar til god samhandling mellom parter i prosjekter. I forskningen jeg har sett på, fremkom det noen temaer som flere forskere mente er viktige å fokusere på under samhandling og samarbeid i prosjekter. I undersøkelsen valgte jeg å fokusere på følgende temaer: felles forståelse, kommunikasjon, tillit, relasjon og organisasjonskultur. Litteraturen og forskningen ble dermed fokusert rundt disse temaene i tillegg til samarbeid. Empirien i denne undersøkelsen ble samlet ved hjelp av kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer gjort først like etter kontraktsoppstart, og senere etter ca 6 måneders arbeid. Jeg har dermed sett på hvordan partene gjennomførte samhandling i forkant av kontraktsoppstart, og hvordan samarbeidet var så langt i gjennomføringsfasen.

I bygg- og anleggsbransjen, Statens vegvesen og for samfunnet er det ønske om å komme frem til mer lønnsomme vegprosjekter, og et bedre samarbeid mellom partene i tidlig fase av prosjektene. Samfunnet og ikke minst aktørene i et prosjekt kan ha stor nytte av godt samarbeid i prosjekter, bl.a. ved å senke konfliktnivået. En vellykket gjennomføring av samhandling kan være ett av flere grep for å øke effektiviteten i prosjekter, noe også Samferdselsministeren og bransjen har uttalt at er nødvendig. Men for å få til en god samhandling må man sørge for at partene bl.a. har en felles forståelse av kontrakten. En felles forståelse av kontrakten oppnås bl.a. ved at partene har en åpen og effektiv kommunikasjon og at partene har tillit til hverandre. Videre synes det å være viktig at det er en kultur og holdning hos partene som bidrar til samarbeid i prosjektet. Det fremkommer videre i min undersøkelse at det bør være respekt for at det er en interessekonflikt, dvs at byggherre har sine interesser og entreprenøren har sine. Dette gir videre at det bør være åpenhet rundt partenes mål og forståelse for kontraktens krav og bestemmelser. Videre viser undersøkelsen at selv om det oppstår konflikter i prosjektet er ikke det ensbetydende med at konflikten ødelegger samarbeidet mellom partene. Dette går igjen på hvordan partene håndterer konflikten. Samhandling kan bidra til å minske konflikter i gjennomføringsfasen ved at partene har felles forståelse av kontrakten, og har en åpen og effektiv kommunikasjon. Undersøkelsen viser at det bør fokuseres på holdninger internt hos partene og likeledes ovenfor den andre parten. I driftskontraktene er det gjennomført et tiltak for å senke konfliktnivået, dette ved å innføre en kontraktsfestet samhandlingsprosess.

Bransjen og Statens vegvesen ønsker mer forutsigbarhet i prosjektene. Undersøkelsen viser at det er viktig å ha fokus på enhetlig byggherre i SVV for å sikre forutsigbarhet, og dermed mulighet for riktige priser i tilbudet. I denne sammenhengen er det viktig med oppfølging av at kontrakten følges, og at kontraktene håndteres slik de skal. Ledelse, og leders holdninger, er sentralt i oppfølgingen av prosjektene. Betydningen av lederskap, og spørsmål som

hvordan få til effektivt samarbeid er viktige elementer for å få til en god samhandling i tidlig fase og et godt samarbeid i gjennomføringsfasen i prosjekter. Ut i fra undersøkelsen kan det være hensiktsmessig å se mer på holdninger og hvordan det påvirker samarbeidet og hvordan disse påvirker partene internt.

En mulig forklaring på hvorfor det er ulike resultater mellom de ulike kontraktspartene/prosjektene kan se ut til å være holdningen til samhandlingsprosessen, holdninger til den andre parten og til hvordan kontrakten skal følges opp og etterleves. Det kan se ut til at det hos informantene i denne undersøkelsen er noe ulikt fokus til samhandlingen og oppfatningen av kontrakten. Det kan videre se ut til at leders oppfølging har stor innvirkning. Det kan dessuten se ut til at noen av informantene, hos både byggherre og entreprenør, ikke helt er klar for samhandling slik det er lagt opp til i kontraktsgrunnlaget. Med dette mener jeg bl.a. den åpenheten og kommunikasjonen som bør ligge til grunn for å oppnå felles forståelse for kontrakten og for at partene skal oppnå tillit. Videre kan det se ut til at det er adferd hos partene som fører til utfordringer når det gjelder det å følge de krav og bestemmelser som er gitt i kontrakten. Årsakene til at partene ikke er klare for den samhandlingen som er kontraktsfestet (og avtalt mellom SVV og bransjen), kan være mange. Jeg vil imidlertid trekke frem spørsmålet om det er en posisjonering hos byggherre som kan virke inn. Med dette mener jeg at det kan se ut til at noen byggherrer utøver makt i form av sin stilling for å få det slik de ønsker, og at entreprenøren må følge det som blir sagt og bestemt, selv om det kan være uklart i forhold til kontrakten. Videre kan det se ut til at gjenfortalte historier om entreprenører, og forutinntatte holdninger, fører til at historiene i enkelte tilfeller blir en sannhet. Disse gjenfortalte historiene blir dermed betraktet som sannhet uten at det sjekkes ut om de faktisk stemmer.

Konklusjonen og implikasjonene til Statens vegvesen er også relevant for andre prosjekter enn driftskontrakter, og andre prosjekter enn de i Statens vegvesen. Dette er relevant for det første fordi det i store prosjekter er mange aktører, og det er dermed stort behov for samarbeid. For det andre er det relevant for å sikre en god gjennomføring av prosjektene og dermed bidra til suksess.

7.2 Implikasjoner for aktører, teori og videre forskning

Denne undersøkelsen viser at prosjektene er, i varierende grad, i stand til å gjennomføre en vellykket samhandling. De aller fleste prosjektene gjennomfører en samhandlingsprosess på en måte som er beskrevet i kontraktene og som fører til et godt samarbeid mellom partene i prosjektet. Det er derimot noen prosjekter der det er holdninger hos den ene eller begge parter som skaper vanskeligheter for samarbeidet i prosjektet.

Basert på empirien kan jeg oppsummere funnene i denne undersøkelse i 5 deler:

For det første indikerer undersøkelsen at det kan være fordelaktig å starte med å se på holdninger. Det ser ut til å være vanskelig, og kan synes nesten umulig, å gjennomføre en god samhandlingsprosess uten å starte med grunnleggende holdninger og forståelse for aktiviteten. Med dette mener jeg at partene bør starte med interne holdninger, og kulturen som råder internt i prosjektet.

Det bør sikres at partene har en positiv holdning, og at det er kultur for å følge kontrakten og dens bestemmelser. En rimelig tolkning av negativ holdning kan være at byggeleder blir «utsatt for» mer og mer spesifikke krav til oppfølging av kontrakten. Et annet poeng kan være at ved større grad av styring blir det mindre frihet og mulighet til å styre egen hverdag. Dette samtidig med at det kan være et ønske om å utføre arbeidet slik det ble gjort før, slik det er

sitert i delkapittel 5.2.3. Holdninger påvirker samarbeidet, det holder ikke å bare snakke sammen om hvordan ting skal være. Det bør være grunnleggende adferd til å følge det som er kontraktsfestet. Jeg tenker her på opptreden internt hos byggherre når det gjelder kontraktsoppfølging og byggherres oppfatning av entreprenøren. Men det synes også viktig å se på entreprenørens holdning til etterlevelse av kravene i driftskontrakten. Det er her rimelig å anta at entreprenøren i enkelte prosjekter utfører arbeidet på en måte som «passer» med prisen gitt i tilbudet (sitat i delkapittel 5.2.1). Tilbudet, dvs prisen entreprenøren vinner kontrakten på, skal være dekkende for kontraktens krav og bestemmelser.

Uttrykket «Don't use it if you don't mean it» synes å være gjeldende her. Før arbeidet settes i gang må en sikre at partene virkelig mener det som er skrevet og avtalt. For SVV sin del, er det viktig at tekster i kontraktene må være av en slik art at den er forståelig, og at den følges i gjennomføringsfasen. Ved nye bestemmelser, og endringer i kontraktsmalen, bør dette synliggjøres på en bedre måte ovenfor de som skal følge opp dette i praksis. For prosjektene i denne undersøkelsen ble endringene synliggjort i form av eget skriv og fremvist punktvis på samhandlingskurset. Det er viktig at endringer blir kommunisert på en slik måte at byggelederne får en god nok forståelse av hva dette har å si i praksis, og ikke minst hvordan dette skal følges opp. Videre bør det som avtales i samhandlingsfasen (og skrives i samhandlingsdokumentet) gjenspeile slik det blir i virkeligheten når det kommer til gjennomføringsfasen.

For det andre bør partene anerkjenne at det er en interessekonflikt. Byggherre har sine interesser og entreprenøren har sine, og det er ikke alltid at disse interessene er like, eller peker i samme retning. Et eksempel på dette er innholdet og omfanget i en arbeidsprosess og tilhørende pris. Byggherre ønsker å få gjort meste mulig for prisen, og entreprenøren ønsker kanskje ikke å gjøre mer enn minimum av krav i henhold til kontrakten. Partene må ha respekt for at det kan bli en konflikt. Dersom partene anerkjenner at det er en interessekonflikt kan partene lettere komme til enighet for en vinn-vinn-situasjon for begge parter, og det uten at partenes ansvar og risiko endres i henhold til kontrakten. Når partene i samhandlingsfasen, før kontraktsoppstart, har en gjennomgang av bl.a. partenes mål vil de ulike interessene for partene fremgå. Dette krever midlertidig at det er åpenhet og en god og effektiv kommunikasjon mellom partene.

For det tredje viser min undersøkelse at vanskelige konflikter ikke behøver å være ødeleggende for samarbeidet. Når partene har respekt for hverandre, har tillit til hverandre, har en holdning til at de er likeverdige og ikke minst når partene har en god kommunikasjon har dette stor innvirkning på hvordan de kan takle en konflikt. Det kan synes som at når partene opplever en konflikt har det mest å si hvordan de velger å løse den, hvordan de opptrer og hvordan de velger å fokusere videre som er avgjørende for hvordan konflikten virker inn på samarbeidet. Partene i ett av prosjektene hadde et godt samarbeid i oppstarten, og partene opplevde tillit og gode relasjoner. Tidlig i gjennomføringsfasen ble det oppdaget at partene var uenige om et punkt, og det oppstod en konflikt. Partene løste konflikten tidlig og på en måte som førte til at samarbeidet fortsatte og partene jobbet videre med å opprettholde tilliten og hadde fokus på relasjonsbygging og samarbeid.

For det fjerde indikerer min undersøkelse at leders oppfølgingen av prosjektene har innvirkning på resultatet. Tidligere forskning viser til konkret råd om at tydelig lederskap er nødvendig for å lykkes i et prosjekt (Schein, 1993; Aarseth et al., 2012; Matinaro og Lio, 2016; Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015 og Jacobsen og Thorsvik, 2014). Undersøkelsen kan tyde på at ledere i større grad bør ha fokus på hvilke holdninger det er internt i Statens

vegvesen, både ovenfor entreprenørene og til andre medarbeidere. På samme måte kan det se ut til at dette også gjelder for entreprenørene. Dette siden det i undersøkelsen fremkommer at dette påvirker samarbeidet i flere av prosjektene. Videre kan det tyde på at ledere i større grad bør «overvåke» prosjektene for å se til at partene følger kontraktens krav og bestemmelser, og at det ikke utarbeides egne avtaler på kant med kontrakten. Dette er ikke bare viktig ovenfor den entreprenøren det er kontrakt med, men også de entreprenørene som ikke vant frem i konkurransen.

For det femte fremkommer det i tidligere forskning at det er viktig å sette av tilstrekkelig tid til at partene oppnår felles forståelse av kontrakten (Schein (1993), Aarseth et al. (2012) og Ekman (2012)). Det kan tyde på at det i noen av prosjektene enten ikke er satt av tilstrekkelig tid, eller at tiden er brukt på en måte som ikke gir grunnlag for felles forståelse. Med dette mener jeg at det bør være rom for dialog og diskusjon rundt de enkelte temaene som skal tas opp. Videre bør det være stor deltakelse og engasjement fra begge parter i samhandlingen, og ikke minst at begge parter har likt «ansvar» for at partene oppnår felles forståelse for kontrakten og prosjektet. Det bør settes av tilstrekkelig tid til at partene på en fornuftig måte kan, som et minimum, gjennomgå alle de kontraktsfestede punktene.

Min undersøkelse viser derimot at det ikke er like sort hvitt som det kan se ut til i tidligere forskning (Aarseth og Sørhaug, 2009 og Aarseth et al., 2012). Det er ikke nok å bare snakke sammen for å få til et godt samarbeid, det må i tillegg fokuseres i større grad på hvilken holdning partene har og hvordan kommunikasjonen foregår (hvordan partene snakker til og om hverandre). Videre viser min undersøkelse at det bør være fokus på at partene betrakter hverandre som likeverdige, og at partene sjekker ut om sine antakelser er riktige, og at disse synliggjøres ovenfor partene i prosjektet. Dette viser Sætre (2009) til som forutsetninger for god kommunikasjon og dialog.

Min undersøkelse kan bidra til å rette søkelyset mot holdninger, og viktigheten av å være klar over hva som egentlig er gjeldende praksis i prosjektene. Schein (2009 og 2010) viser at personer styres av holdningene, noe som viser til hvor viktig det er å fokusere på dette. Videre har Jacobsen og Thorsvik (2014) og Schein (1993) tatt for seg hvilke faktorer som gjør at subkultur oppstår og hvilke utfordringer organisasjonene står ovenfor. Dette er viktige elementer det bør sees nærmere på. Det kan se ut til at holdningene til partene har en avgjørende rolle for hvordan samarbeidet blir i prosjektene.

Det fremheves i teorien (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015) som avgjørende for suksess i prosjektet, at leder har forståelse av hvor viktig god samhandlingen er i et prosjekt. Leders holdninger og lederskapet trekkes også frem av flere forskere som viktig for å oppnå godt samarbeid, og oppnå suksess i prosjektet (Schein (1993), Jacobsen og Thorsvik (2014), Matinaro og Lio (2016) og Aarseth et al. (2012)). I min undersøkelse kan det se ut til at flere av utfordringene i noen av prosjektene kunne vært unngått dersom det hadde vært en tydeligere ledelse og bedre oppfølging av partene. Undersøkelsen viser også at leders ansvar for å påse at prosjektet følger gjeldende spilleregler, og at partene oppfyller kontraktens bestemmelser, er viktig og i noen tilfeller avgjørende for å få et vellykket prosjekt.

Studien indikerer at Statens vegvesen har kommet et skritt videre mot en god samhandling mellom byggherre og entreprenør, men min undersøkelse viser at det i flere av prosjektene er et stykke igjen før det kan sies å være et vellykket prosjekt når det gjelder samarbeid og samhandling.

Funnene i denne undersøkelsen kan danne grunnlag for videre forskning. Ett forslag er å se på et større utvalg av prosjekter, eller gjennom å følge flere prosjekter over hele prosjektperioden. Ved å følge et prosjekt gjennom hele prosjektperioden vil det kunne fremgå hvordan samarbeidet mellom byggherre og entreprenør er, og eventuelt skifter, underveis i hele prosjektperioden, fra før oppstart og til avslutning.

Videre viser denne undersøkelsen grunnlag for å forske mer på holdninger partene i prosjekter har. Med dette menes adferd og handlemåte både internt og ovenfor den andre parten, men ikke minst vilje og ønske om å følge kontraktens bestemmelser. En rimelig tolkning er at dette kommer av at forutinntatte holdninger ikke sjekkes for gyldighet, eller liten oppfølging fra leder. Videre kan dette komme av at endringer i kontraktsbestemmelser ikke er kommunisert på en måte slik at de blir forstått. Undersøkelsen indikerer videre at partenes holdninger ser ut til å ha innvirkning på samarbeidet i prosjektet. Dette kan komme av at partene ikke har lik oppfatning av kontrakten eller at partene har ulik adferd. Undersøkelsen indikerer også at partenes håndtering av konflikt kan virke inn på samarbeidet. Med dette menes at konflikt ikke nødvendigvis er ødeleggende for samarbeidet.

Et annet forslag er å se på betydningen av leders medvirkning og deltakelse i prosjektene, og leders kompetanse rundt temaene som er berørt her; felles forståelse, kultur, kommunikasjon, relasjonsutvikling og i tillegg lederskap i prosjekter

Mitt siste forslag til videre forskning, basert på denne undersøkelsen, er å se på hvilke forberedelser partene gjør i forkant av et prosjekt, og hvor mye tid som settes av til samhandlingsprosessen i forkant av kontraktsoppstart. Dette for å se om tid og forberedelser har innvirkning på hvordan samarbeidet blir i gjennomføringsfasen i prosjektet.

8. Referanser

- Alveson, M. (2002): «Organisasjonskultur og ledelse». Abstrakt forlag. Kap 5 og 8.
- Biong H., og Nes, E.B. (2015) *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Universitetsforlaget. 3. Utgave, 3. Opplag. ISBN 978-82-15-01409-8
- Brønn & Wiig, (2002 og 2005) *Corporate communication*, Gyldendal Akademisk forlag.
- Brønn P.S. og Wiig Berg, R. 2011: *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation*.
- Brønn, Peggy og Ihlen, Øyvind (1. Utgave, 4. opplag 2015), *Åpen eller Innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Chen, Wei Tong og Chen Tung-Tsan (2007) “*Critical success factors for construction partnering in Taiwan*”. *International Journal of Project Management* 27 (2007) 475-484
- Cramton, C.D. (2002) *Finding Common Ground in Dispersed Collaboration*. *Organization Dynamics*, Vol. 30, No. 4, pp. 356-367, 2002. ISSN 0090-2616/02
- Ekman, Gunnar (2012): *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. 2. utgave 2012. Abstrakt forlag.
- Grennes, Tor, 2012. «På jakt etter en norsk ledelsesmodell». Publisert i *Magma*, nr 4/2012 (s 51-59). Fagfellesvurdert.
- Hinds, P.J og Weisband, S.P. (2003) - *Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams*.
- Jacobsen, og Thorsvik, (2014) : «*Hvordan organisasjoner fungerer*» Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 4. utgave, 2. opplag 2014.
- Johannesen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line (2015): «*Introduksjon til samfunnsvitenskapelige metode*» 5. utgave, Abstrakt forlag AS. ISBN 978-82-7935-384-3.
- Kadefors, Anna; (2003): «*Trust in project relationships – inside the black box*”. *International Journal of Project Management*. Accepted 14 February 2003.
- Karlsen, Terje (2005): «*Kommunikasjon-Målstyrt samarbeid og informasjon*» 3. utgave Gyldendal Norsk Forlag AS, ISBN 82-05-34240-7.
- Klev, Roger og Levin, Morten (2013): *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utgave. Fagbokforlaget. ISBN:978-82-450-0720-6
- Lichtig, W. 2005. Developing a contracting model to support lean project delivery. *Lean Construction Journal*, 2(1), s. 106-112
- Matinaro, Ville and Liu, Yang (2016): “*Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish Construction business*” *Journal of Cleaner Production* 142 (2017) 3184-3193.
- Meng, Xianhai (2011): “*The effect of relationship management on project performance in construction*”. *International Journal of Project Management* 30 (2012) 188-198
- Pinto, Jeffery og Slevin, Dennis (1987): *Critical factors in successful project implementation*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34 (1).
- Pinto, Jeffrey K, Slevin, Dennis P. og English, Brent (2008): “*Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationship*”. *International Journal of Project Management* 27 (2009) 638-648.
- Postholm, M. B. (2011). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo, Universitetsforlaget. ISBN 978-82-15-01694-8.
- Saunders, Martha (1999) “*Linking external communication and organizational effectiveness*” *University of West Florida, Organization Development Journal*, Vol. 17, No.4

- Schein, Edgar H. (1993): “*On dialogue, Culture, and Organizational Learning*”. Organizational Dynamics. Volum 22. Issue 2, Autum 1993, page 40-51. Available online 2. December 2003.
- Schein, Edgar H. (2009): “*The corporate Culture Survival Guide*”. J-B Warren Bennis Ser. 2. Edition. EBook ISBN 9780470494813.
- Schein, Edgar H. (2010): “*Organizational Culture and Leadership*”. The Jossey-Bass Business & Management series. 4. Edition. Publisher: Wiley. EBook ISBN: 9780470640555.
- Schiefloe, Per Morten (2011): «*Mennesker og samfunn, innføring i sosiologisk forståelse*», Fagbokforlaget, 2. utgave, 2. opplag
- Sætre, Alf Steinar, *Kommunikasjon i organisasjoner*, 2009, Fagbokforlaget, ISBN/EAN 9788245002775
- Tjora, Aksel (2017). «*Kvalitative forskningsmetoder i praksis*». Gyldendal Norske Forlag AS. 3. utgave.
- Vie, Ola Edvin (2012). *Ledelse på norsk – i skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse*. Magma, årgang 15, 4/2012, side 60-67.
- V860 *Samhandling*. (2016) Håndbok nr V860 i Statens vegvesen s håndbokserie. Vegdirektoratet. Statens vegvesen. ISBN NR 978-82-7207-695-4.
- Wong, Wei Kei, Cheung, Sai On, Yiu, Tak Wing og Pang, Hoi Yan (2007): «*A framework for trust in construction contracting*”. International Journal of Project Management 26 (2008) 821-829.
- Yin, Robert K. 2014 *Case study research. Design and methods*. 5. utgave. Sage.
- Aarseth, W., Rolstadås, A. og Andersen, B.. 2014. *Managing organizational challenges in global projects. International Journal of Managing Projects in Business*, s 103-132.
- Aarseth, W. og Sørhaug, H.C. (2009) *Improving business performance in multi-company projects through «cooperative power”: presentation of a collaborative tool model*. Int. J. Business Performance Management, Vol. 11, No. 4.
- Aarseth, W., Andersen, B., Ahola, T. og Jergeas, G. (2012) *Practical difficulties encountered in attempting to implement a partnering approach*.
- Aarseth, Wenche, Rolstadås, Asbjørn og Klev, Roger (2015) *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforlaget. ISBN: 978-82-450-1812-7.

Link til Bygg.no 16.08.2017:

<http://www.bygg.no/article/1322520>

Link til vg.no 15.08.2017:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/solberg-regjeringen/rapport-disse-veiprosjektene-kan-ryke/a/24116066/>

9. Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide til testintervjuer

Spørsmål til partene om samarbeidet i prosjektet (det stilles like spørsmål til alle);

1. Hva tenker du rundt tiden som er satt av til samhandlingsprosessen? Lengde, type samlinger osv
2. Hvilke forventninger hadde du til samhandlingsprosessen? Bilde av BH/E
3. Har dine holdninger til BH/E endret seg underveis i prosessen?
4. Hvilken rolle mener du PL hadde i samhandlingsprosessen? Synlighet
5. Hvordan løste dere avklaringer rundt roller og ansvar?
6. Hvordan synes du at partene ble kjent med hverandre underveis? profesjonelt og menneskelig.
7. Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom BH og E?
8. Kontrakten er plattformen for samarbeidet, og det er derfor viktig at partene er tilstrekkelig kjent med dens innhold. Hadde du nok tid/mulighet til å sette deg inn i kontrakten på forhånd? (når ansatt).
9. Hva tenker du rundt muligheten for deltagelse og engasjement underveis i prosessen? Mulighet for diskusjoner?
10. Har alle tatt ansvar for å sikre eierskap til prosessen i oppstartfasen?
11. Hvilke forventninger har du til at det som kom frem i samhandlingsprosessen videreføres i gjennomføringsfasen?
12. I erkjennelse av at det kan oppstå tvister i forbindelse med gjennomføring av kontraktsarbeidet, er det viktig at temaet tas opp i forkant. Hvordan ble konfliktløsning og håndtering av eventuelle tvister og konfliktløsning diskutert under samhandlingsfasen forut for kontraktsoppstart?
13. Er samhandlingen oppsummert og dokumentert i et eget omforent dokument og forankret i første byggemøte?
14. Hvordan vil samhandlingsdokumentet bli fulgt opp i gjennomføringsfasen?
15. Hvordan vil forutsetningene fra samhandlingen bli videreført til andre og nye medarbeidere/aktører som kommer inn i prosjektet ilt kontraktsperioden?
16. Hva tenker du kan være forbedringspotensialet i samhandlingsprosessen?
17. Hva tenker du rundt opplæring i kontraktsforståelse? Er det nok, ønske om mer eller?
18. Hva tenker du om at samhandlingen skal bli ledet av en prosessleder uavhengig av prosjektorganisasjonen?
19. Kjenner du til ny Håndbok V860 og dens «Vedlegg 1 Forberedende informasjonmateriale om samhandling for kontraktspartene», Ble denne benyttet?

Vedlegg 2

Intervjuguide til første intervjurunde

	Tema		Spørsmål	Hjelpe spørsmål/punkt
	Innledning		Info/gjennomgang av Intervjunotat Hvilken rolle har du i kontrakten?	
1	Forberedelse i forkant	a	Kan du fortelle om din forberedelse til kurset og samhandlingsmøtene?	Har du vært med fra starten av? Hvordan opplevde du at de andre rollene var forberedt?
		b	Hvilke tanker gjorde du deg etter samhandlingskurset i Fevik?	
		c	Hvordan opplevde du muligheten for deltakelse og engasjement underveis i samhandlingsprosessen	Tok begge parter initiativ?
2	Forventninger til samhandlingsprosessen		Hvilke forventninger hadde du til samhandlingsprosessen?	I hvilken grad ble dine forventninger innfridd?
3	Deltakelse og roller	a	Hvordan løste dere avklaringer rundt roller og ansvar?	Hvem deltok fra din organisasjon i prosessen?
		b	Hvilken rolle hadde prosjektleder drift/vedlikehold i samhandlingsprosessen?	
4	Kommunikasjon		Hvordan opplevde du kommunikasjonen mellom partene underveis?	I forkant Underveis Ble det endring underveis?
5	Relasjonen mellom partene	a	Hvordan synes du partene ble kjent med hverandre underveis?	Profesjonelt og mellommenneskelig Åpenhet Hva er tillit?
		b	Hvordan opplevde du at fokus på relasjonsbygging ble ivaretatt?	Var det lagt til rette for noe sosialt tiltak mellom partene? Hadde det innvirkning på «bli kjent»?
		c	Har dine holdninger til BH/E endret seg underveis?	På hvilken måte?

				Hvorfor?
6	Felles forståelse	a	Hva tenker du om tiden du hadde til å sette deg inn i kontrakten i forkant av samhandlingsfasen?	Hvor godt kjente du til kontrakten i forkant?
		b	Kan du si noe om opplevelsen av felles forståelse av kontrakten?	Opplever du at partene har felles forståelse? Hvordan kom dere frem til felles forståelse?
		c	Hva tenker du rundt opplæring i kontraktsforståelse?	Intern opplæring? Tilstrekkelig ved kontraktsoppstart?
		d	Kan du fortelle litt om hva dere har blitt enige om rundt konflikthåndtering?	
7	Forventninger til gjennomføringsfasen	a	Hvilke forventninger har du til etterlevelse av det dere kom frem til under samhandlingsmøtene?	Fin/vanskelig start? Avhenger av svar på tillit, kommunikasjon?
		b	Hvordan vil samhandlings-dokumentet bli fulgt opp i gjennomføringsfasen?	
8	Avslutning	a	Har du forslag til forbedring av samhandlingsprosessen før oppstart av kontrakten?	
		b	Har du en avsluttende kommentar?	Er det noe jeg burde ha spurt om som jeg ikke har gjort?
	Antall:	19		

Vedlegg 3

Brev til informantene i første intervjurunde

Tema for intervjuene er «Samhandling mellom byggherre og entreprenør i driftskontrakter». Intervjuet er del av masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU. I masteroppgaven skal jeg se på samhandlingen mellom byggherre og entreprenører i driftskontrakter i Statens vegvesen, Region sør. Jeg tar for meg driftskontraktene med oppstart 01.09.2016.

I undersøkelsen vil det sees på hvordan samhandlingsprosessen gjøres i de enkelte kontraktene i Region sør. Fokus vil være på hva er gjort, hva fungerer og hva som eventuelt gjør at det ikke fungerer som ønsket. Undersøkelsen er todelt; en intervjurunde høsten 2016 og en intervjurunde på nyåret 2017. Første runde vil ha som fokus samhandlingsprosessen før kontraktsoppstart. Siste intervjurunde vil ha fokus på samhandlingen i gjennomføringen av kontrakten, og grad av etterlevelse av det som det ble enighet om.

Temaer for intervjuet:

1. Forberedelsen og forventninger til samhandlingsprosessen
2. Deltakelse og roller
3. Kommunikasjon
4. Relasjon mellom partene
5. Felles forståelse av kontrakten
6. Forventninger til gjennomføringsfasen
7. Avslutning

Jeg er ansatt i Statens vegvesen, Region sør, Byggherreseksjonen. I settingen rundt oppgaven vil jeg ha rolle som student. Masteroppgaven gjøres for det meste på min fritid, unntak er dager jeg får fri bl.a. til intervjuene.

Intervjuet vil ta ca. 1 – 1,5 time.

Det er frivillig å delta på intervjuene, men det vil være veldig nyttig i mitt masterarbeid om du stiller til intervjuet.

Med hilsen

Inger Merete Haughem

Mobil: 45601649

Mail: haughem@stud.ntnu.no

Vedlegg 4

Notat til informantene i første intervjurunde

Intervjuet er en del av erfaringsbasert masteroppgave i organisasjon og ledelse ved NTNU. Min masteroppgave har arbeidstittel: Samhandling mellom byggherre og entreprenører i driftskontrakter, Region sør.

Jeg er ansatt i Statens vegvesen, Region sør, Byggherreseksjonen. I settingen rundt oppgaven vil jeg ha rolle som student. Masteroppgaven gjøres for det meste på min fritid, unntak er dager jeg får fri bl.a. til intervjuene.

Temaer for intervjuet:

1. Forberedelsen og forventninger til samhandlingsprosessen
2. Deltakelse og roller
3. Kommunikasjon
4. Relasjon mellom partene
5. Felles forståelse av kontrakten
6. Forventninger til gjennomføringsfasen
7. Avslutning

Undertegnede har taushetsplikt angående opplysninger som gis under intervjuet.

Opplysninger gitt under intervju kan kun brukes til masteroppgaven.

Det er kun undertegnede og veileder på NTNU som får tilgang på lydopptak. Når lydopptak er transkribert slettes lydopptakene. Alle informanter blir anonymisert, ved at de gis fiktive navn.

Funn fra undersøkelsen vil muligens være av interesse for Statens vegvesen. Presentasjon av undersøkelsen vil være anonymisert, og det vil ikke fremgå hvem som er kilde.

Informanten kan når som helst trekke seg fra intervju-undersøkelsen. Dette må gjøres ved å henvende seg til undertegnede.

Med hilsen

Inger Merete Haughem
Mobiltelefon 45601649
Mailadresse: haughem@stud.ntnu.no

Vedlegg 5

Intervjuguide til andre intervjurunde

	Tema		Spørsmål	Hjelpe spørsmål/punkt
	Innledning		Info/gjennomgang av Intervjunotat	Hvilken rolle har du i kontrakten? Dette vet jeg fra tidligere....
1	Forventninger til samhandlingsprosessen	a	Har dine forventninger til samarbeidet i gjennomføringsprosessen blitt innfridd?	På hvilken måte, hvorfor eller hvordan Minn på hva som ble sagt.....
2	Deltakelse og roller	a	Er det samme personer i de ledende rollene nå som i samhandlingsfasen i forkant?	Evtnt utskifting; har det hatt innvirkning på samarbeidet?
		b	Hvilken rolle har prosjektleder drift/vedlikehold i gjennomføringsfasen?	Hvor deltakende er vedkommende? Er vedkommende synlig utover samarb.møter?
3	Kommunikasjon	a	Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom partene?	Likeverdige/samme nivå? kommanderende
		b	Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deg og BH/E?	Skriftlig, muntlig, Mail, Elrapp
4	Relasjonen mellom partene	a	Hvordan synes du relasjonen er mellom deg og BH/E?	Åpenhet, Profesjonelt og mellommenneskelig Ble godt nok kjent med hverandre i starten?
		b	Hvordan opplever du at fokus på relasjonsbygging er ivaretatt i gjennomføringsfasen?	Er det gjort noen tiltak mellom partene?
		c	Har dine holdninger til BH/E endret seg underveis?	På hvilken måte? Hvorfor?
5	Tillit	a	Har du tillit til BH/E?	Føler du at du kan «stole på» vedkommende? Er det gjort tiltak for å bedre forholdet?
		b	Hvordan føler du at BH/E har tillit til deg?	Motparten: Mistenksomhet eller ikke?
		c	Hvordan føler du at tilliten er nå fremfor ved oppstart?	Endret seg?

6	Felles forståelse	a	Kan du si noe om opplevelsen av felles forståelse av kontrakten?	Opplever du at partene har felles forståelse? Hvordan kom dere frem til felles forståelse?
		b	Hvordan håndterer dere uenigheter som oppstår?	
		c	Hvordan etterleves det dere ble enige om rundt konflikthåndtering?	enighet i samhandlingsfasen
		d	Hva tenker du rundt opplæring i kontraktsforståelse? Føler du nå at den var god nok i forkant?	Intern/ekstern opplæring. Tilstrekkelig ved kontraktsoppstart?
		e	Hvordan har avtaler/enigheter gjort i samhandlingsfasen i forkant blitt fulgt opp?	
8	Org.kultur og holdninger	a	Hvordan tenker du at holdningene og kulturen er i kontrakten?	«Vi gjør som før» eller «vi følger kontrakten»?
		b	Opplever du at BH/E har fokus på holdninger og kultur?	Likt hos PL/BL/KI evnt ANL/PL hos E Likhet mellom kontraktene?
		c	Hvordan opplever du at BH/E har respekt for deg (din part)?	
9	Avslutning	a	Når dere nå har arbeidet noen måneder, er det noe du ser nå dere burde fokusert mere på i samhandlingsfasen?	
		b	Var det noe som overasket deg i gjennomføringen?	
		c	Er det noe jeg burde ha spurt om som jeg ikke har gjort?	Har du en avsluttende kommentar?
	Antall:	22		

Vedlegg 6

Brev til informantene til andre intervjuerunde

Først vil jeg takke for at du bidro med intervju i oktober. Det var for meg veldig nyttig. Nå tar jeg kontakt (som jeg sa sist) for å ha runde nummer to med intervjuer til masteroppgaven; «Samhandling mellom byggherre og entreprenør» ved NTNU.

Første intervjuerunde hadde som fokus samhandlingsprosessen før kontraktsoppstart. Denne intervjuerunden vil ha hovedfokus på perioden fra kontraktsoppstart og frem til nå. Jeg ønsker at du tenker over erfaringer så langt, hvordan samarbeidet med kontraktsparten har vært og om det har vært noen overraskelser underveis.

Hovedtemaer for intervjuet vil være kommunikasjon, relasjon mellom partene, tillit, felles forståelse og kultur.

Jeg er nå ansatt i Vestfold vegavdeling, Statens vegvesen. I settingen rundt oppgaven vil jeg ha rolle som student. Masteroppgaven gjøres for det meste på min fritid, unntak er dager jeg får fri bl.a. til intervjuene.

Erfaring fra i høst er at intervjuet vil ta fra 45 min – 1,5 time.

Det er frivillig å delta på intervjuene, men det vil være veldig nyttig i mitt masterarbeid om du stiller til intervjuet.

Med hilsen

Inger Merete Haughem

Mobil: 45601649

Mail: haughem@stud.ntnu.no

Vedlegg 7

Notat til informantene i andre intervjurunde

Jeg vil takke for at du bidro med intervju i oktober. Det var for meg veldig nyttig. Nå tar jeg kontakt (som jeg sa sist) for å ha runde nummer to med intervjuer til masteroppgaven; «Samhandling mellom byggherre og entreprenør» ved NTNU.

Første intervjurunde hadde som fokus samhandlingsprosessen før kontraktsoppstart. Denne intervjurunden vil ha hovedfokus på perioden fra kontraktsoppstart og frem til nå. Jeg ønsker å fokusere på erfaringer så langt, hvordan samarbeidet med kontraktsparten har vært og om det har vært noen overraskelser underveis.

Hovedtemaer for intervjuet vil være kommunikasjon, relasjon mellom partene, tillit, felles forståelse og kultur.

Undertegnede har taushetsplikt angående opplysninger som gis under intervjuet. Opplysninger gitt under intervju kan kun brukes til masteroppgaven. Det er kun undertegnede og veileder på NTNU som får tilgang på lydopptak. Når lydopptak er transkribert slettes lydopptakene. Alle informanter blir anonymisert, ved at de gis fiktive navn.

Funn fra undersøkelsen vil muligens være av interesse for Statens vegvesen. Presentasjon av undersøkelsen vil være anonymisert, og det vil ikke fremgå hvem som er kilde.

Informanten kan når som helst trekke seg fra intervju-undersøkelsen. Dette må gjøres ved å henvende seg til undertegnede.

Med hilsen

Inger Merete Haughem
Mobiltelefon 45601649
Mailadresse: haughem@stud.ntnu.no

Vedlegg 8

Tilbakemelding på undersøkelse rundt meldeplikt

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørlags gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

RESULTAT AV MELDEPLIKTTEST: IKKE MELDEPLIKTIG

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke kryttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern

Afdelingskontorer / District Offices

OSLO NSD: Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@iuh.no
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyne.svanal@ntnu.no
TROMSØ NSD: SVU, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsd@svu.ut.no