

Mette Solberg

Samspill i byggeprosjekter

-Kommunikasjon som viktig faktor

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i
prosjektledelse og samhandling

Veileder: Ole Johnny Klakegg

Juni 2022

Mette Solberg

Samspill i byggeprosjekter

-Kommunikasjon som viktig faktor

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i
prosjektledelse og samhandling
Veileder: Ole Johnny Klakegg
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne masteroppgaven har søkt å belyse følgende problemstilling: Hvordan ble samspillsprosessene i Indre Fosen Kommune erfart i de to prosjektene og hvilke følelser og erfaringer satt man igjen med etterpå ? med underspørsmål for å belyse denne problemstillingen; Ut fra disse erfaringene kan man si noe om hva er et vellykket samspill? Hvordan kan man basert på disse erfaringene sikre at partene lykkes? Hvor viktig er kommunikasjon i dette? Hva er konsekvensen når kommunikasjonen svikter?

Det har blitt gjennom kvalitativ metode gjennomført seks intervjuer, herunder er det fire representanter fra to ulike entreprenører og to representanter fra kommunen. Anonymiteten til intervjuobjektene er søkt ivarettatt ved at ingen av intervjuobjektene er gjengitt ved navn, kun hvilke roller de har hatt i disse prosjektene. For å belyse resultatene som kom frem i intervjuene, er det trukket frem teori som skal underbygge dette i oppgaven. Datamaterialet er deretter gjennomgått, analysert ved hjelp av fenomenologisk hermeneutisk analysemetode opp mot problemstillingen. Resultatene etter naiv lesing og tematisk analyse ble fire utpregede tema. Disse fire temaene er Tillit, Åpenhet, Kommunikasjon og Tid. Det jeg ser etter å ha brukt fenomenologisk hermeneutisk analysemetode, sett i lys av tema som ble destillert og overordnet helhetlig fortolkning, mener jeg at kommunikasjon og relasjonsteori og kompetanse på dette er viktige suksessfaktorer for å få en god samspillsfase. I de to prosjektene som ble gjennomført, og som er belyst i denne oppgaven, var det ulike personer og firma involvert, noe som belyste utfordringen med samarbeid på en god måte. Hvor man ble utfordret på å få til en god kommunikasjon og på den måten skulle lykkes, med å nå målsettingene, for alle partene i prosjektene.

Abstract

This master's thesis has sought to shed light on the following problem: How were the interaction processes in Indre Fosen Municipality experienced in the two projects and what feelings and experiences were left afterwards? with sub-questions to shed light on this issue; Based on these experiences, one can say something about what is a successful interaction? Based on these experiences, how can one ensure that the parties succeed? How important is communication in this? What is the consequence when communication fails? Through qualitative methods, six interviews have been conducted, including four representatives from two different contractors and two representatives from the municipality. The anonymity of the interviewees has been sought in that none of the interviewees are mentioned by name, only what roles they have had in these projects. To shed light on the results that emerged in the interviews, theory has been used in the thesis that will support the findings. The data have then been reviewed, analysed using phenomenological hermeneutic analysis methods in response to the problem. The results after naïve reading and thematic analysis became four distinct themes. These four topics are Trust, Transparency, Communication and Time. What I saw after using phenomenological hermeneutic analysis method, in light of topics that were distilled and overall holistic interpretation, I believe communication and relational theory and competence in this are important success factors for a good interaction phase. In the two projects that were carried out, and which are highlighted in this task, there were different people and companies involved, which highlighted the challenge of collaboration in a good way. Where one was challenged to achieve good communication and, in this way, should succeed, in achieving the objectives, for all the parties in the projects.

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet i forbindelse med avslutningen av masterstudiet i prosjektledelse ved NTNU Videre.

Jeg vil gjerne takke min veileder Ole Jonny Klakegg for godt samarbeid og gode råd gjennom hele prosjektperioden.

Ønsker også å takke entreprenørene, Veidekke entreprenør AS og CONSTO Midt-Norge AS, for at de var så engasjerte og imøtekommende med tanke på å bidra i min oppgave. Jeg vil også rette en stor takk til Indre Fosen Kommune som også har stilt ressurser til rådighet, og har vært en stor motivasjonskilde til mitt arbeid med oppgaven.

Til slutt vil jeg takke min familie for støtte gjennom en både utfordrende og svært lærerik periode med oppgaveskriving.

Trondheim, juni 2022

Mette Solberg

Innhold

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Forord	iv
1.0 Innledning.....	1
Problemstilling.....	3
2.0 Metode.....	3
Metodevalg	3
Kvalitativ metode	3
Fenomenologisk og hermeneutisk	5
Intervjuforberedelser	7
Intervjuobjektene/ Informantene	8
Gjennomføring av intervju	9
Forskerens rolle	10
Litteratur	11
Analysemetode	12
3.0 Teori	16
Hovedfaser i prosjekter.....	16
Påvirkningsmuligheter.....	17
Vellykkete prosjekter.....	18
Samarbeid i prosjekter	19
Samspill/ samhandling.....	22
Grupper og Teamarbeid.....	25
Tillit	28
Kommunikasjon.....	30
Relasjon og åpenhet.....	31
Oppsummering	32

4.0	Forskjellene i samspillgjennomføringene	32
5.0	Dataanalyse	33
	Intervjuene - resultater	33
	Tillitt	34
	Åpenhet.....	36
	Kommunikasjon.....	38
	Tid.....	40
	Refleksjon/observasjon.....	44
6.0	Drøfting	44
	Innledning	44
	Samspill	44
	Tillitt	46
	Åpenhet.....	47
	Kommunikasjon.....	48
	Tid.....	49
	Validitet/ Reliabilitet	50
	Intervjuguiden.....	51
	Oppsummering diskusjon	51
7.0	Konklusjon	52
	Egenevaluering	54
	Referanseliste	55
	Vedlegg	59
	Vedlegg 1 Meldeskjema til NSD	59
	Vedlegg 2 Informasjonsbrev til intervjupersonene	65
	Vedlegg 3 Intervjuguide.....	71
	Vedlegg 4 Kvittering fra NSD	74

Figurliste

<i>Figur 1: Prosjektgjennomføring Indre Fosen Kommune</i>	<i>2</i>
<i>Figur 2: organisasjonskart som viser min posisjon i forhold til kommunen og entreprenør ..</i>	<i>11</i>
<i>Figur 3.1 Prosjektledesperspektivet fra avtale inngås til prosjektet er avsluttet</i>	<i>16</i>
<i>Figur 3.2 Viser mulighet for påvirkning er størst tidlig i prosjektet, og at kostnaden ved å gjøre endringer øker desto lenger ut i prosessen de foretas</i>	<i>17</i>
<i>Figur 3.3 Viser person og sakssidene i et prosjekt.</i>	<i>21</i>
<i>Figur 3.4 Som viser mulighetsrommet med mindre kostnader.....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 3.5 Denne viser fasene i et prosjekt. Hvor utviklingsfasen tilsvarer samspillsfase som beskrevet i oppgaven.....</i>	<i>24</i>
<i>Figur 3.6 Samspillsblomsten</i>	<i>24</i>
<i>Figur 3.7 Viser avhengigheten mellom tillitt, åpenhet og kommunikasjon.....</i>	<i>31</i>
<i>Figur 3.8 Viser avhengighet mellom tillitt, åpenhet og effektivitet i byggeprosjekter</i>	<i>31</i>

1.0 Innledning

I min oppgave har jeg valgt å se på to prosjekter hvor jeg var prosjektleder, innleid av byggherre som deres representant. Det jeg ønsker å se nærmere på er den første fasen i disse prosjektene, samspillsfasen, herunder med fokus på kommunikasjon. Disse to prosjektene jeg tok utgangspunkt i var en skole og et omsorgssenter, og det var kontrahert forskjellige totalentreprenører på begge prosjektene. Det var også forskjellige representanter fra brukergruppene fra kommunen inne i prosjektene. Den eneste fellesnevneren var byggherres prosjektleder, meg.

I mange byggeprosjekter ser man at samhandling mellom aktører er et viktig moment, og her er det flere viktige momenter som må fungere for å få til en god prosjektgjennomføring. Dette samspillet blir etablert i en tidlig fase av prosjektgjennomføringen. Dette skjer uavhengig av hvilken entrepriseform byggherre velger med tanke på utførelse av prosjektene. Det som har blitt en ikke uvanlig bransjestandard de siste årene er å gjennomføre en samspillsfase i oppstart av prosjektene, før entreprenørene blir kontrahert med tanke på utførelse. Dette for å gå gjennom prosjektet og i samarbeid bli enige om hva er målet med prosjektet. Samt danne et godt samarbeid og etablere kommunikasjon.

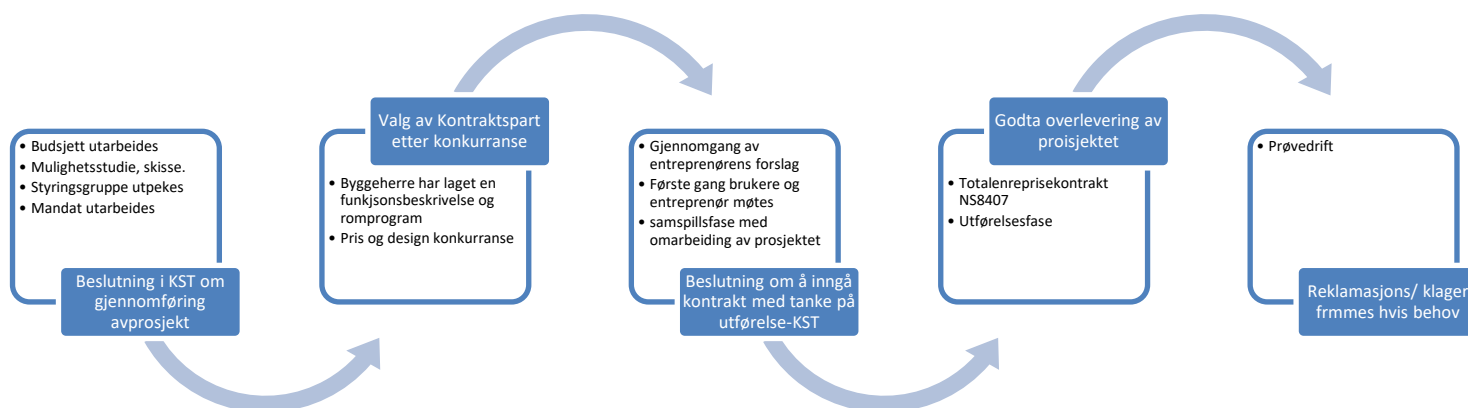
Det er i dag ingen kontraktsstandard på samspillsfasen, men flere som bl.a. RIF/ AiN og Construction city har lagt frem forslag til slike. Det er heller ikke uvanlig å bruke etablerte kontraktsstandarder som NS 8407, 8406 i utførelsen etter en samspillsfase.

«Samspill og samhandling er fremtiden med tanke på å bygge innovativt og bærekraftig» min påstand.

Indre Fosen sin gjennomføringsmodell: -

I Indre Fosen Kommune har man valgt en samspillsmodell kun i tidlig fase før inngåelse av totalentreprisekontrakt. De har en konkurranse i forkant av samspillsfasen. Dette er en konkurranse med pris og design, hvor entreprenører sammen med arkitekter har laget et ferdig kalkulert bygg som en jury oppnevnt av styringsgruppen velger blant. Den entreprenøren med arkitekt som vinner går inn i en samspillsfase med kommunen.

I figuren under har jeg skissert hvordan de prosjektene jeg ser på er gjennomført i Indre Fosen Kommune, kommunestyret er forkortet i figuren som KST. Firkanter uten fyll er prosesser, og firkanter med blått fyll er beslutningspunkter. Beslutningspunktene skjer i forkant av videre prosesser.



Figur 1: Prosjektgjennomføring Indre Fosen Kommune

I denne oppgaven blir to prosjekter for Indre Fosen Kommune brukt som utgangspunkt, med to ulike entreprenørselskap involvert. Min rolle har i begge prosjektene vært den samme, som innleid prosjektleder for byggherre. I begge prosjektene har jeg vært med i alle prosesser fra skisse til overtakelse av byggene (jfr. figur a), og har derfor et godt og detaljert innblikk i prosjektene. Jeg vil gå dypere inn på disse i diskusjonskapitlet.

Det jeg observerte var at aktørene som var involvert i prosjektene hadde veldig ulik tilnærming og gjennomføring av samspillsfasene, og at dette kunne ha innvirkning på hvordan man lyktes med gjennomføringen av samspillsfasen i prosjektene med tanke på god samhandling og kommunikasjon. Begge prosjektene som jeg var involvert i ble fullført til avtalt tid i kontrakt, og innenfor kommunenes avsatte budsjett. Det var noe mer tilleggs- og endringsarbeid det ene prosjektet, noe som gjorde samarbeidet noe mer utfordrende. Men det var god og åpen dialog med entreprenøren og prosjekteier gjennom hele prosessen, da rammene både med tanke på økonomi og fremdrift i dette prosjektet var veldig stram. Jeg var spent på hvordan de ulike entreprenørene tenkte og jobbet med samspill og kommunikasjon, da det alltid er ulike problemstillinger og aktører i ulike prosjekter. Det var med utgangspunkt i dette jeg har utarbeidet problemstillingen som denne oppgaven skal søke å belyse.

Problemstilling

Hvordan ble samspillsprosessene i Indre Fosen Kommune erfart i de to prosjektene og hvilke følelser og erfaringer satt man igjen med etterpå?

- a. Ut fra disse erfaringene kan man si noe om hva er et vellykket samspill?
- b. Hvordan kan man basert på disse erfaringene sikre at partene lykkes?
- c. Hvor viktig er kommunikasjon i dette?
- d. Hva er konsekvensen når kommunikasjonen svikter?

2.0 Metode

Metodevalg

I samfunnsforskning som har mennesker som studiefelt kan man dele mellom to metodelærer. Det er kvantitative og kvalitative metoder. I stor grad følger metodevalg naturlig etter hvilken problemstilling man har valgt, og hvordan man stiller spørsmålene. For eksempel hvis man stiller spørsmålet hvordan, her kan begge metodene være aktuelle. Hvis man har data som kan settes opp matematisk, som eksempel økonomiske parameter, så er den kvantitative metoden mest aktuell. I denne oppgaven er det ingen slike parametere, men i større grad opplevelser og meninger rundt problemstillingen som kartlegges. Derfor velges det å bruke den kvalitative forsknings metoden i denne oppgaven.

Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er forskningsmetoder som brukes ved innsamling og analyse av kvantitative data for å kunne belyse en problemstilling. Data som samles inn i en slik datainnsamling kan ikke kvantifiseres, det vil si at det ikke er tallfestede data. Eksempler på slike analyser kan være observasjoner, intervjuer, tekstanalyser eller opplevelser. «Siden kvalitative data ikke kan kvantifiseres i målbare størrelser er det ikke mulig å generalisere kvalitative data. Når vi benytter oss av kvalitative metoder studerer vi ikke virkeligheten som noe et objektivt og absolutt fenomen vi kan måle og kvantifisere. Når vi benytter oss av kvalitative metoder ser vi på verden som noe som er konstruert av sosiale, historiske og individuelle livssituasjoner. Empirien vi samler inn må derfor fortolkes, før den settes inn i en større forståelsesramme for å gi en mening.» ([Kvalitativ metode og design \(estudie.no\)](#))

I denne oppgave har man valgt å intervju et mindre utvalg for å prøve å belyse problemstillingen. Som grunnlag for disse intervjuene brukte man en intervjuguide, noe som

ikke er uvanlig. Denne guiden skulle hjelpe intervjuer/ forsker og intervjuobjektet, som en ledetråd gjennom intervjuet. Denne ble sendt ut til intervjuobjektene før intervjuet, slik at de som skulle intervjues kunne reflektere gjennom spørsmålene på forhånd. Ut fra intervjuguiden prøvde man å lage så konkrete spørsmål som mulig, disse stilte man intervjuobjektene for å få så like forutsetninger som mulig i gjennomføringen av intervjuene. Underveis i intervjuene så kunne det komme frem nye emner eller problemstillinger som kunne bli diskutert og fulgt opp med nye spørsmål i de enkelte tilfellene, men i størst mulig grad var det viktig å få sammenlignbare data slik at det var viktig å få belyst de samme spørsmålene i alle intervjuene. Men det å kunne få frem mer nyanser i problemstillingen og opplevelser med fenomenet, enn hva forskeren har lagt opp til i intervjuguiden og spørsmål som er laget ut fra denne, er en av fordelene med kvalitative intervjuer. På denne måten får man muligheten til å i større grad utdype temaet, eller kanskje også endre forskerens oppfatning av problemstillingen og eventuelle forutinntatte forventninger til resultatet av intervjuene. Som Postholm skriver i sin bok om kvalitative metoder. «Et annet særtrekk med kvalitativ forskning er at forskeren er til stede i hele prosessen, både før, under og etter datainnsamlingen. Forskeren bringer da med seg egne erfaringer og forutinntatte teorier til det som skal utforskes, (Postholm, 2010).»

I denne oppgaven så man på to prosjekter hvor jeg, som forskeren, var innleid som prosjektleder i begge prosjektene som kommunens og tiltakshavers representant. Slik at man kan anta at jeg kjenner godt til hvordan kommunen fungerer, og kommunikasjon innad i den organisasjonen fungerer underveis i prosjektgjennomføringene. Så i denne oppgaven må man nok ta utgangspunkt i at selv om intervjuer/ forsker tilstreber å være nøytral i samtalene/ intervjuene, vil nok oppgaven til en viss grad farges av forskeren/ intervjueren sin rolle i prosjektene. Men ved å belyse to forskjellige prosjekter forsøker jeg å få frem en mer nyansert og objektiv tilnærming. Dette kan både være positivt og negativt for resultatet av oppgaven. Det som er positivt, er at jeg har god kjennskap til begreper og forstår hva intervjuobjektene/ informantene snakker om. Men det som kan være negativt i denne sammenhengen er at jeg som forsker/ intervjuer lett kan trekke slutninger/ konklusjoner basert på egne erfaringer og opplevelser fra prosjektene.

Etter at man har gjennomført de planlagte og representative intervjuene med tanke på problemstillingen, ble disse intervjuene, som ble tatt opp med en diktafon, transkribert og deretter analysert med tanke på innholdet. Underveis i intervjuene ble også observasjoner

notert ned av intervjuer/ forsker, dette for å få et enda bedre grunnlag for analysen. Fordelene med intervjuene er at de kan gi et grundigere innblikk og et annet perspektiv på fenomenet/ problemstillingen. En utfordring for å få frem nok nyanser er at man kan ikke ha for stort utvalg av intervjuobjekter, slik at det å velge ut et representativt utvalg som belyser problemstillingen tilstrekkelig var veldig viktig. Det at akkurat disse prosjektene ble valgt med henblikk på problemstillingen, var at jeg var den eneste som var deltakende i begge samspillsprosessene.

Intervjuene i denne oppgaven er gjort som et studium av et gitt kasus, samspillsfasen. Det er å anta at alle representantene som ble valgt ut kunne mulig ha unik informasjon og unike opplevelser av situasjonen/ kasuset. I denne oppgaven ble det valgt å intervju 6 personer totalt. 4 representanter fra entreprenør, hvorav 2 er fra hvert firma. Valgte ut personer fra entreprenørene som satt i vesentlige nøkkelroller, som prosjektledere og samspillskoordinatorer, samme roller fra begge firma. De andre 2 representantene var ansatt i kommunen innenfor skole og helse, og var nøkkelpersoner i samspillsfasen som representanter for kommunen. Siden utvalget er relativt lite, 6 stykker, og problemstillingen omfatter kun to prosjekter, kan man si at det er vanskelig å generalisere resultatene utover disse prosjektene.

Fenomenologisk og hermeneutisk

Fenomenologisk hermeneutisk er et sammensatt begrep av to ord; fenomenologi og hermeneutisk.

Fenomenologi ble startet ved at filosofen Edmund Husserl i 1900 utgav en bok «Logische Untersuchungen Erste Teil: Prolegomena zur reinen Logik», og grunnla på den måten fenomenologi som et begrep. I kvalitativ forskning er fenomenologi studiet av fenomener og hvordan de oppstår. Dette gjerne sett ifra en førstepersons/ intervjuobjektets perspektiv. Fenomenologien prøver på en måte å gi en nøktern refleksjon rundt menneskenes eksistens. Målet er ikke å beskrive virkelighet så mye som mulig løsrevet fra teoretiske disposisjoner og kategorier, men heller å søke en meningene i de sosiale fenomenene. ([Fenomenologi og fenomenologisk design / analyse \(estudie.no\)](#)) Fenomenologien har som mål å reflektere rundt de opplevde fenomener i den menneskelige væren i verden. Den har videre som mål å være fri fra dømmende teorier og skal kunne berøre oss som mennesker (Van Manen, 2007). Fenomenologisk metode brukes derfor når vi ønsker å gå i dybden for å få en mer inngående

forståelse av fenomenet, og når vi ønsker å få et helhetsbilde av et fenomen. Samt hva som er årsaken til informantene/ intervjuobjektene handlinger som gjelder det vi studerer.

Hermeneutikk blir også kalt aktørperspektivet. Dette er en motpol til det analytiske perspektivet, hvor fortolkning og forståelse gjennom refleksjon er det som legges vekt på. Begrepet hermeneutikk utledes av det greske ordet "hermeneuein" som betyr "å uttrykke, å utlegge og forklare". Slik at hermeneutikk som begrep betyr det samme som fortolkningslære og forståelselære. Å uttrykke seg, kan sies å være en tolkning eller oversettelse av ens indre tanker. Aristoteles skrev det språkfilosofiske verket "Peri Hermeneias", som på latin ble til «De Interpretatione». Det latinske uttrykket Interpretatione, er det som ligger til grunn for alle begreper om å fortolke i det moderne europeiske språk (Krogh 2003, 216). ([Hermeneutikk \(estudie.no\)](#))

Det å studere et fenomen i den hermeneutiske fenomenologiske tradisjonen betyr at vi ser en situasjon uti fra de tidligere kunnskapen vi har. Når vi da møter fenomenet, har vi muligheten til å beskrive det. Så når vi beskriver fenomenet, er det et steg inn i framtiden, og vi har en rekke muligheter til å beskrive et fenomen ut ifra tidligere erfaringer som alle kan gi ulike forståelsesmåter. Det øyeblikket vi opplever er en spenning mellom fortiden og fremtiden (Smythe, Ironside, Sims, Swenson, & Spence, 2008:1390-1391).

Fenomenologien har som mål å finne mulige tolkninger av et fenomen (Smythe et al., 2008:1391). I den hermeneutiske fenomenologien er viten fundamentert i hele kroppens uttrykksmåter, og ikke som en dikotomi mellom viten og følelser. Det å få viten oppstår som en aha-opplevelse basert på tidligere erfaringer og opplevelser (Smythe et al., 2008:1390). Max van Mannen (2007:13) referer til Heidegger og skriver at det å se mening i fenomener eller å vite noe, er å være til stede i fenomenene.

Et semistrukturert intervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver, og for å kartlegge fenomenologien. Det ligger nær opp til en samtale i dagliglivet, men har som profesjonelt intervju et formål. Både en særegen tilnærming og teknikk er nødvendig. Det er semistrukturert - det er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Det utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer, og som kan inneholde forslag til spørsmål. Intervjuet blir

som regel transkribert, og den skrevne teksten og lydopptakene utgjør til sammen materialet for den etterfølgende meningsanalysen. (Kvale & Brinkmann, 2010).

Intervjuforberedelser

Før man kunne foreta de semistrukturerte intervjuene, måtte man utarbeide en intervjuguide (vedlegg 3). Denne skulle danne et godt grunnlag for gjennomføringen av intervjuene. Her tok jeg utgangspunkt i en intervjuguide som Solberg, Knut hadde utarbeidet i 2012, da denne i stor grad passet til mitt formål. Målet med denne guiden, var at den skulle skape god struktur for intervjuene og at den skulle være hensiktsmessig for formålet. Denne var delt opp i fire faser, slik som det anbefales i boken «Introduksjon til vitenskapelig metode» av Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2010). Med utgangspunkt i disse fire fasene, delte jeg opp intervjuet i emner jeg ønsket å føre samtalen om. Emnene jeg delte opp i var:

- Informasjon: Hva ønsket jeg å oppnå med intervjuet, altså informasjon om emnet/fenomenet jeg ønsket å belyse i oppgaven min. Her var målet å skape en god samtaleatmosfære, slik at informantene/ intervjuobjektene slappet av og følte seg trygge.
- Tidligere erfaringer: få innsikt i om intervjuobjektet/ informanten hadde tidligere erfaringer med samspill. Dette for å danne seg et bilde av erfaringsgrunnlaget/konteksten informantene/ intervjuobjektet hadde når de svarte på spørsmålene. Det var viktig å få frem dette, da tidligere erfaringer både kunne fremheve viktige momenter, men også slik at tidligere erfaringer ikke fikk for mye oppmerksomhet.
- Forventninger: Det var viktig å få frem hvilke forventninger intervjuobjektene/ informantene hadde før oppstart av samspillsfasen. Da forventninger, både positive og negative, kan være utslagsgivende for hvordan man opplever samspillsfasen i sin helhet.
- Samspillsfasen: Her kom man inn på hovedtemaet. Hvordan man hadde opplevd samspillsfasen vi hadde gjennomgått sammen, og hvordan de syntes det hadde gått. Hva kunne man gjort bedre og hvordan ble utførelsesfasen påvirket av samspillsfasen.
- Oppsummering og avslutning: Her gikk man gjennom hovedtrekkene i samtalen og forklarte informantene/ intervjuobjektet om den videre arbeidet med oppgaven. Her ble det presisert at intervjuene skulle slettes når oppgaven var ferdig, samt at all tekst i oppgaven skulle anonymiseres slik at de ikke kunne identifisere intervjuobjektet/ informantene.

Intervjuguiden tok jeg med meg og brukte under intervjuene som støtte, slik at jeg sikret at alle informantene ble stilt de samme spørsmålene. Jeg hadde også sendt denne ut til informantene i forkant av intervjuene, slik at spørsmålene ikke skulle være ukjente og at de kunne reflektere over dem på forhånd.

Under intervjuene erfarte jeg raskt at en del av spørsmålene gjentok seg selv, eller til dels overlappende i hverandre. Dette var på mange måter både positivt og negativt. Det positive var at man fikk belyst spørsmålene mer grundig enn jeg hadde planlagt. Det negative var at kanskje kunne intervjuobjektene/ informantene ha gått enda dypere ned i fenomenet hadde man jobbet enda mer med intervjuguiden og spørsmålene. Erfaringen med å gjennomføre disse intervjuene, var at selv om man forberedte seg ved å lage både intervjuguide og spørsmål på forhånd, var det å intervjuer å få frem de gode svarene som belyser problemstillingen/ fenomenet. Noe som nok krever erfaring, og gjentakelser, man ser i ettertid at det å eventuelt ha gjennomført pilotintervju i forkant av intervjuene kunne ha gitt enda bedre spørsmål og kanskje andre spørsmål.

Det skal også sies at jeg som innleid av byggherre i begge prosjektene kjente godt til hva skjedde i samspillsfasen og på den måten kan være en nyanse til informantene sine betraktninger i analyseringen av datamaterialet. Dette gav meg en «gratis» fordel når jeg skulle lage intervjuguiden. Dersom jeg ikke hadde vært en del av samspillsfasen og hadde denne erfaringen. Måtte det å sette seg inn i organisasjonene, prosjektene og hvordan disse hadde fungert, vært en viktig del av oppgaven.

Intervjuobjektene/ Informantene

Veileder og forsker/ intervjuer kom frem til at det å intervjuer seks informanter/ intervjuobjekter skulle være tilstrekkelig for å belyse problemstillingen i oppgaven. Det ble da valgt ut 3 intervjuobjekter fra hvert prosjekt. Disse ble valgt med tanke på deres roller i samspillsfasen. Kun forsker/ intervjuer og veileder kjente til identiteten til alle disse seks personene.

Det var viktig at intervjuene ble etisk korrekt gjennomført, og i den forbindelse laget jeg en etisk protokoll (vedlegg 2). Det ble også laget en samtykkeerklæring (vedlegg 2), og det ble søkt til NSD (Norsk senter for forskningsdata) og svaret fra denne søknaden som ble godkjent (vedlegg 4). Disse vedleggene, samt intervjurunden ble oversendt lederne til de seks personene man ønsket å intervjuer, samt de aktuelle kandidatene. Her ble det stilt spørsmål om

de kunne delta på intervju basert på oversendte informasjon, samt at leder også fikk mulighet til å vurdere omfanget og om de ansatte kunne delta. Det ble lagt frem på en slik måte at ingen av de forespurte skulle føle at de ikke hadde et reelt valg og kunne si nei. Men heldigvis takket alle seks intervjuobjektene ja til å delta, og de signerte samtykkeerklæringene. (samtykkeerklæringene er ikke vedlagt i signert form, dette for å ivareta intervjuobjektens anonymitet).

Kriteriene for valg av intervjuobjekter var viktig. Her la man vekt på at de skulle ha vært aktivt deltakende i samspillprosessen, og at de skulle ha god kjennskap til prosjektet i sin helhet. Det skulle også være minst en fra byggherre og to fra entreprenør, dette for å få andre sine synspunkter på samspillet for å kunne få et mest mulig objektivt og ikke ensidig grunnlag.

Denne spredningen var viktig for å sikre en god kvalitet og tilstrekkelig grunnlag for tolkning og analyse.

«Det kvalitative intervjuet som forskningsmetode har møtt flere innvendinger, særlig i forhold til dataenes manglende objektivitet og avhengighet av den som intervjues. Kvale og Brinkmann (2010) hevder derimot at det er nettopp det kvalitative intervjuets evne til å fange opp variasjonene i intervjupersonenes oppfatninger, og dermed gi et mangfoldig bilde av en kompleks menneskelig verden, som er dets styrke. Det kvalitative materialet er ikke objektive data som kan kvantifiseres, men meningsfulle relasjoner som skal tolkes.» (Solberg, 2012)

Gjennomføring av intervju

I perioden 19 november til 28 november 2019 ble alle seks intervjuer gjennomført. Disse ble valgt å gjennomføre på arbeidsplassen til informantene, dette for å ha et godt utgangspunkt for gode samtaler. Disse intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer, hvor tema og deltema var forberedt. Dette sikret at alle relevante punkter ble dekket, samtidig som det gjorde det mulig for intervjuobjektene å også komme inn på andre temaer eller svare mer utdypende på enkelte spørsmål.

Når intervjuobjektene hadde gitt samtykker til intervju. Ble det satt opp tidspunkt for intervjuene i samarbeid med intervjuobjektene/ informantene. Jeg gjorde også et bevisst valg med hvor intervjuene skulle finne sted. For å gjøre intervjuet mindre skremmende og mer trygt, gjennomførte jeg intervjuene i lokalet til informantene. Da hadde de hjemmebane og dermed en mer trygg arena. Avsatt tid til samtalen med intervjuobjektene var på ca. 1 time,

dette var også noe som ble annonser t før intervjuene. Samtalene ble gjennomført med informant/ intervjuobjekt og forsker/intervjuer som intervjuer til stede. Informantene ble gitt informasjon om hensikten med intervjuet, rettighetene deres samt at de undertegnet på at de ble informert og hvordan videre fremdrift med tanke på oppgaven var. Samtalene ble tatt opp med en diktafon, transkribert, lagret på en ekstern harddisk og deretter slettet når jeg var ferdig med oppgaven.

Det etiske perspektivet var viktig å ivareta i denne oppgaven. Dette særlig med tanke på anonymiteten til intervjuobjektene. I Kvaale og Brinkmann (2010) beskrives intervjuer i en forskning som en moralsk undersøkelse. Utfordringen i denne oppgaven med tanke på dette, var at det var to kjente entreprenørselskap i de to prosjektene som skulle intervjues. Det var da vært viktig å skaffe intervjuobjektene leder sin samtykke for gjennomføringen av intervjuene.

Intervjuene ble transkribert og lagret på en ekstern harddisk. Sitatene som har blitt brukt i denne oppgaven har i stor grad blitt bruk helt ordrett slik intervjuobjektene sa det. Men i noen tilfeller er de endret litt, uten at det ha endret innholdet. Dette for sikre at anonymiteten til intervjuobjektene ble ivaretatt.

Dette forskningsprosjektet var pålagt å melde til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) ut fra personopplysningsloven, da det var snakk om intervjuer som kunne inneholde personlige opplysninger. Det ble sendt inn til NSD, både intervjuguide, samtykkeerklæring og andre etterspurte dokumenter for godkjenning. Denne godkjenningen fikk jeg før oppstart av intervjuene, med forbehold om hvordan materialet skulle oppbevares. Det måtte lagres på et sikkert sted, som en server eller ekstern harddisk, samt at materialet skulle slettes når oppgaven var ferdig.

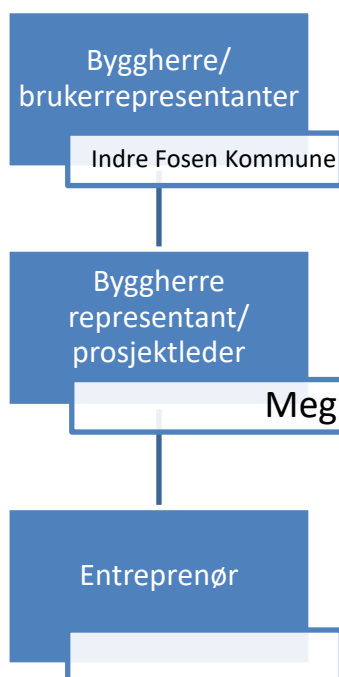
Forskerens rolle

I begge prosjektene har forskerens rolle vært innleid prosjektleder/ representant for byggherre. Jobben har da vært å koordinere mellom byggherre og entreprenør i samspillsfasen. Innunder å sørge for beslutninger fra byggherre, og innhente nok beslutningsgrunnlag fra entreprenør. Rollen som prosjektleder i disse prosjektene var en rolle i prosjektorganisasjonen/ administrasjonen til byggherre, som innleid. Denne rollen var allikevel på mange måter uavhengig, da man ikke hadde et direkte ansettelsesforhold hos byggherre og heller ikke var fysisk til stede sammen med byggherre til enhver tid. Dette fordret at prosjektleder måtte

bruke mye tid på å forstå og kommunisere oppdragsgivers ønsker og behov, og noen ganger avkode kommunikasjon begge veier opp mot behov entreprenør hadde for å få avgjørelser i samspillsfasen. Dette gav også mange fordeler, da det var lettere å ha overblikk og ikke farges av interne forhold hos byggherre.

I denne oppgaven har forskeren ikke satt søkelys på egne opplevelser av samspillsfasene, men satt søkelys på at informantene skulle fortelle åpent om sine opplevelser av prosessen. Det at jeg var innleid som prosjektleder og ikke var ansatt i kommunen, gjorde til at rolle ble noe mer uavhengig i prosjektene, dette sett i forhold til kontraktspartene, kommunen og entreprenør.

I figuren under er et organisasjonskart som viser forsakerens posisjon i prosjektene som byggherres representant.



Figur 2: organisasjonskart som viser min posisjon i forhold til kommunen og entreprenør.

Litteratur

For å kunne belyse problemstillingen og intervjuene var det viktig med et teoretisk grunnlagsmateriale. Skrevne bøker, artikler og andre kilder som kunne være med på å støtte opp om funnene. Dette gjorde at man kunne gjøre en sammenligning mellom funn i intervjuene opp mot teori i analysen.

Det var viktig å finne gode kilder, både noen som var anerkjente og fagfelleverderte, men også teori basert i fagsamarbeid.

I oppstarten tok man utgangspunkt i fagene man hadde hatt i prosjektledelse og ledelsesfag, for å se om det var noen bøker eller forelesningsnotater som kunne brukes inn mot oppgaven. Deretter søkte man litt mer spesifikt i NTNU sine databaser og google scholar på særskilte tema. Her kom det frem mange gode artikler og andre tilsvarende oppgaver. Veileder kom også med gode innspill på både oppgaver man kunne se på og mulig litteratur.

Analysemetode

Jeg har i denne metoden valgt å analysere ved hjelp av en fenomenologisk hermeneutisk analysemetode. Her har Lindseth og Nordberg (2004) laget en analyse med tre trinn for forskning innenfor levde erfaringer. Her er målet å prøve å finne mening gjennom å skrive ned livserfaringer, for så å studere dette. Denne fenomenologisk-hermeneutiske analysen som Lindseth og Nordbergs (2004) har laget, bygger på den franske filosofen Paul Ricoeurs tolkningsteori. I denne teorien betrakter Ricoeur forholdet mellom fenomenologi og hermeneutikk som et gjensidighetsforhold.

«Fenomenologien fremholder at bevisstheten er rettet mot noe, og at dette noe har mening. Hermeneutikken betoner at dette «noe» ikke er umiddelbart gitt, men må fortolkes» (Thornquist 2003:175).

De tre trinnene i analysen som Lindseth og Nordbergs (2004) har laget er:

1. Naiv lesing:

- Her er hensikten at leseren skal danne seg et førsteinntrykk om hva teksten med de transkriberte intervjuene formidler som en helhet. Her mener forfatterne at det er nødvendig at teksten leses så åpent som mulig, slik at teksten kan snakke til og berøre leseren.
- Man må prøve i så stor grad som mulig å sette ens forståelse til side. Dette for å i størst mulig grad fange opp intervjuobjektens opplevelser, og eventuelt om det er noe de opplever som vanskelig.
- Her starter man først med å lese igjennom alle de transkriberte intervjuene samlet, for deretter å lese hvert intervju grundig uavhengig av de andre. Denne måten å lese

igjennom materialet på, gjentas flere ganger, helt til vi får en naiv oppfattelse av meningene i datamaterialet.

- Man må stille seg flere refleksjonsspørsmål underveis for å komme frem til et inntrykk av hva tekstene handler om. Som for eksempel: Hva betyr dette? Hva handler dette om? Hva kjennetegner dette? Hva innebærer dette? Disse spørsmålene hjelper en til å danne seg en foreløpig helhetlig forståelse av situasjonen, og mulige vanskelige opplevelser, intervjuobjektene opplevde knyttet fenomenet vi ønsket å studere.

2. Tematisk analyse:

- Neste trinn er å gjennomføre en tematisk analyse, her sorteres data etter innhold. På bakgrunn av denne sorteringen utformes tema. Når man utarbeider den tematiske analysen, blir det første trinnet med naiv lesing validert samtidig. Hvordan man gjennomfører denne tematiske analysen er Lindseth og Nordberg (2004) åpne på. Man kan for eksempel stille analytiske spørsmål til teksten, for på den måten å trekke frem mening i datamaterialet.
- Man sorterer teksten ut ifra hva som utdypet meningen til de analytiske spørsmålene. På den måten fungerer de analytiske spørsmålene som en ledelinje i letingen av de essensielle meningene de transkriberte intervjuene.
- Prosessen startes med å trekke ut meningsenheter, som er ord, meninger eller stykker av en tekst som hører sammen gjennom sitt innhold og sammenheng, fra teksten som underbygger de analytiske spørsmålene. Ut fra meningsenhetene blir teksten bearbeidet og kondensert. Man formulerer ut fra denne innsnevringen tema, som igjen gir et utgangspunkt for å danne seg et bilde av hovedtema i datamaterialet. Dette bør gjentas for å være sikker på at man finner de riktige temaene.

3. Overordnet helhetlig fortolkning:

- Helt til slutt i siste fasen av analysen skal man formulere en overordnet og helhetlig fortolkning av selve datamaterialet. Her bør man reflektere over den naive lesningen, deretter bør man reflektere over de tema som man har kommet frem til i analysen. Alt dette bør man så reflektere videre opp mot det teoretiske perspektivet i oppgaven. (Lindseth & Nordberg 2004).

I min oppgave har datainnsamlingen (intervjuene) og dataanalysen har foregått samtidig, ved at jeg har notert samtidig som jeg har intervjuet og refleksjoner under og etter intervjuene. En refleksjon underveis i intervjuene har gitt forskeren mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, noe som igjen har potensielt gitt mer inngrepene og dypdykkene svar på problemstillingene. For å få i størst mulig grad sammenlignbare resultat, hadde jeg stort fokus på å stille de samme spørsmålene til alle intervjuobjektene/ informantene. Selve analyseringen ventet har jeg i størst mulig grad med til jeg var ferdig med å intervju alle og ferdig med transkriberingen. Etter hvert som intervjuene ble transkriberte, begynte jeg å gjennomføre analysen på papir i stikkordsform. Når jeg hadde fortolket dataene, kom jeg frem flere temaer som var sammenfallende. Jeg vil også i dataanalyse kapitlet trekke frem et tema som jeg fant som ikke var en del av hovedtema, men heller et sidespor.

Reliabilitet og validitet i studien

De tradisjonelle kravene til reliabilitet og validitet er problematiske i kvalitativ forskning, dette da møtet mellom forsker og intervjuobjekt i stor grad alltid skjer på et unikt tidspunkt og i en unik situasjon. Det er vanlig å referere til resultatenes pålitelighet ved hjelp av reliabilitet, dette da resultatene kan reproduseres og gjentas. Dette samsvarer dårlig med logikken i kvalitativ forskning og intervjuer. Men dersom man ser det fra et fenomenologisk perspektiv er det tvert imot en stor fordel at intervjuene har ulike sensitiviteter. På den måten kan man skaffe seg et bredere og mer balansert bilde av temaene som man ønsker å belyse (Kvale 1997). Det er da å anta at det er umulig å eksakt gjenta et intervju, for det første husker ikke informanten alt hva han sa i første intervju, og informanten får også delvis en økt innsikt i problemstillingen i første intervju som også påvirker resultatet. Dette kravet er i fenomenologien ikke relevant, da undersøkelsen skal belyse et unikt tilfelle, som er tids- og stedbundet. (Østerud 1995).

Fenomenologiske forskere erstatter derfor ordet reliabilitet med «pålitelighet». Da dette er et mer hensiktsmessig begrep å bruke i slik forskning. Det som er et viktig og underliggende spørsmål, er om hvorvidt undersøkelsen er gjennomført på en konsekvent måte, og at resultatet er relativt stabilt over tid og på tvers av metoder og forskere. I kvalitativ forskning er det vanskelig å få til et objektive funn, som er fri for forutinntatte synspunkter, derfor er det viktigere at dataene er «bekreftbare» i forskningen. (Østerud, 1995)

Andre, som Silverman (1993) bruker ordet autentisitet istedenfor reliabilitet i kvalitativ forskning. Her er målet å komme frem til en autentisk forståelse av erfaringene til informantene.

Påliteligheten eller reliabiliteten i den fenomenologiske forskningen kan bli påvirket og truet av mange faktorer. Noen kan ha en tendens til å bare huske de positive og ikke de negative hendelsene, mens noen kan være uvillige til å snakke om vanskelige og sensitive temaer. Det er også en utfordring om man uttrykker seg, eller bruker forskjellig språk når man skal kommunisere, som ulike yrkesgruppers interne språk. (Postholm 2005).

Validiteten på forskningen sier noe om metoden undersøker det den er ment å undersøke, om intensjonen med undersøkelsen blir oppfylt. Er fortolkningene av utsagn rimelig dokumentert, og er de konsekvente på en logisk måte. I diskusjoner om anvendte målemetoder er adekvate, kommer validitet inn som et viktig tema. Her er metodologiske vurderinger og teoretiske funn viktige elementer å belyse i slike diskusjoner. Hvor godt du måler det du vil undersøke, validitet, er viktig for å oppnå meningsfulle resultater. (Höijer 1990)

Innholdet i informantenes utsagn er også viktig med tanke på validitet, da de kan være både sanne og usanne, informanten kan være pålitelig eller upålitelig. I fenomenologisk forskning, er det ikke spørsmål om samsvar mellom tekst og virkelighet, men om resultatene er troverdige. Ved en høy troverdighet eller validitet, kan leseren følge hele forskningsprosessen og se hvilke spilleregler forskeren har brukt underveis i hver fase. Det er viktig i den fenomenologiske analysen, at forskeren bruker en refleksiv og kritisk bevissthet rundt sin egen rolle, både i forhold til forskningsområdet og informantene. (Østerud 1995).

Ukontrollert subjektivitet i fenomenologisk forskning, er en trussel mot validitet, reliabilitet og generalisering ifølge Höijer (1990). Da det å analysere intervjuer er en kritisk fase, hvor subjektivitetens fallgruver lett kan lure forskeren. Eksempler på dette kan være at man fester seg ved iøynefallende utsagn, og kanskje overser tvetydigheter, samt at noen informanter kan påvirke forskeren mer enn andre. (Postholm 2005).

I denne oppgaven har jeg gjennomført flere kvalitative intervjuer, hvor jeg i stor grad har søkt å ikke la min subjektive mening påvirke resultatet. Det har vært viktig å få til et pålitelig og troverdig resultat som kan analyseres opp mot teori. Jeg kommer ikke til å gå inn på en inngående diskusjon rundt validiteten og reliabiliteten på mine kvalitative intervju.

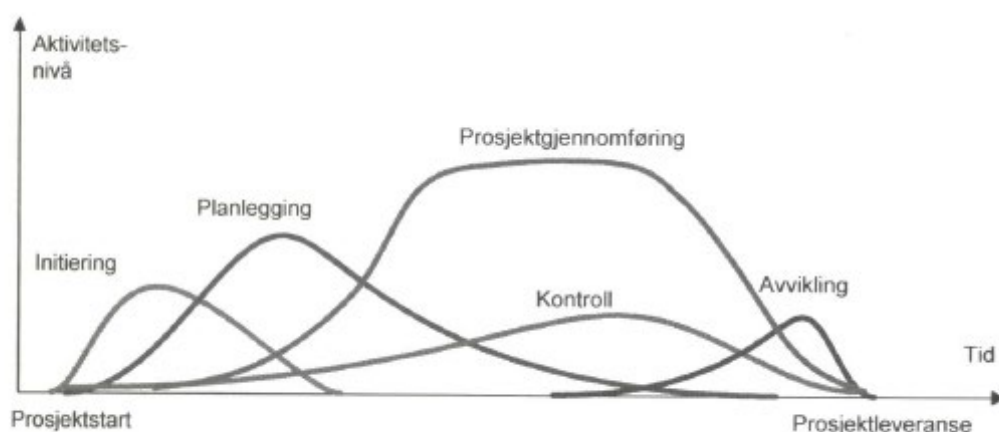
3.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg trekke frem de teorier som har vært utgangspunkt for denne oppgaven og som jeg vil benytte som grunnlag for drøftingen senere. Tema for oppgaven omhandler viktigheten av kommunikasjon, med samspillsfasen i prosjekter som bakgrunn. Her vil jeg med bakgrunn i problemstillingen belyse forskjellige teoretiske emner.

Hovedfaser i prosjekter

«Erfaring viser at muligheten for påvirkning er størst i den innledende fasen av et prosjekt, samtidig som kostnadene forbundet med å ta de riktige beslutningene er lave relativt sett. Ettersom kostnadene med å foreta nødvendige endringer øker formidabelt jo lenger en kommer ut i gjennomføringsfasen. Med andre ord er muligheten størst for å øke verdiskapningen i prosjektet med relativt små midler i den tidlige fasen

Et prosjekt er en serie med overlappende faser sett fra et prosjektlederspesspektiv.



Figur 3.1 Prosjektlederspesspektivet fra avtale inngås til prosjektet er avsluttet (Samset, 2008).

Det er vanlig å dele opp prosjekters livsløp i flere separate faser. Skillet mellom de enkelte fasene kan være mer eller mindre klart definert. Faseinndelingen gjøres gjerne ut fra hva som er hensiktsmessig og er gjerne knyttet til oppgaver, eierskap eller ansvarsforhold. En snakker for eksempel om identifiseringsfase, definisjonsfase, forprosjektering, plan-leggingsfase, gjennomføringsfase, driftsfase og avviklingsfase.» (Samset, 2008)

Hva er definisjonen på et prosjekt?

Et prosjekt er en arbeidsform hvor en temporær organisasjon blir opprettet for å utføre en avgrenset oppgave. Innen organisasjon og ledelse utgjør prosjekter oppgaveperspektivet. Begrepet defineres noe ulike fra forfatter til forfatter, men disse definisjonene har også mange fellestrekk.

Jessen (2005:18) definerer et prosjekt som:

«Et prosjekt er en spesiell, målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever en samordnet, menneskelig innsats»

Mens SSB sier at et prosjekt er:

«En engangsoppgave som skiller seg klart fra løpende eller rutinemessige oppgaver, hvor oppgaven har et klart mål og hvor det er nødvendig med koordinert innsats fra mer enn en person, og hvor målet skal nås innenfor en bestemt tids- og kostnadsramme.»

En tredje definisjon er definisjonen til PMI (2004):

«Et prosjekt er en midlertidig innsats gjennomført for å skape et unikt produkt, tjeneste eller resultat»

Ole Johnny Klakegg sin definisjon:

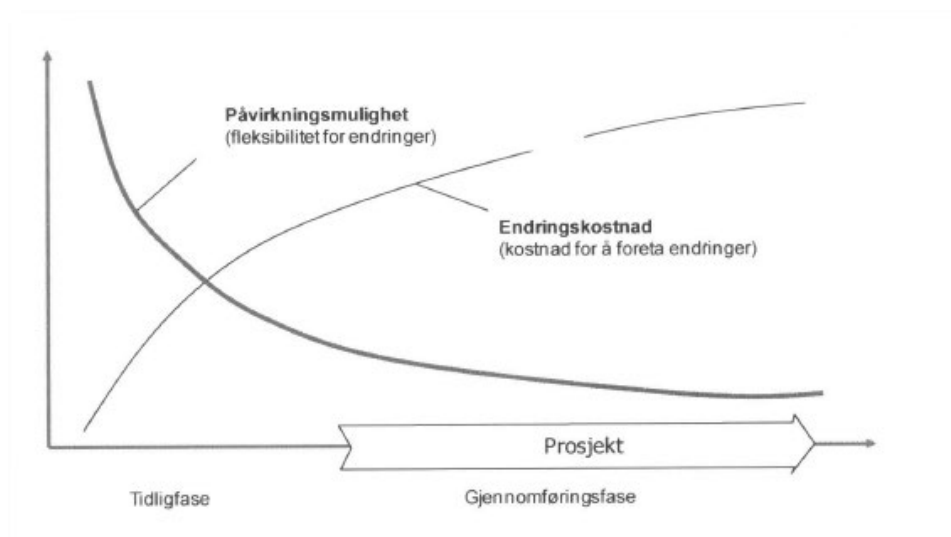
«Prosjekt er en måte å skape verdi» (fra forelesning PK6245 – forretningsforståelse i prosjekt)

Min definisjon av prosjekt basert på tanken om et godt samarbeid og god kommunikasjon er sammenfallende med Ole Johnny Klakegg sin definisjon, at gode prosjekter skaper verdi. Det er viktig at alle parter har en forståelse av å oppnå denne verdien. Det kan være forskjellige verdi prosjektet skaper for de ulike aktørene. For byggherre er verdien selve resultatet av prosjektet, som eksempel en skole. Mens for entreprenør så er det kanskje andre verdier som skapes, som eksempel referanseprosjekt til neste konkurranse eller økonomiske verdier.

Påvirkningsmuligheter

«I tidligfasen defineres premisene for prosjektet. På dette stadiet er mulighetene for påvirkning størst - samtidig som kunnskapen om det som ligger foran, er minst.

Påvirkningsmuligheten avtar etter hvert som beslutninger blir tatt, alternativer valgt, strategier fastlagt, kontrakter inngått, arbeid blir påbegynt og avsluttet utover i prosjektfasene.



Figur 3.2 Viser mulighet for påvirkning er størst tidlig i prosjektet, og at kostnaden ved å gjøre endringer øker desto lenger ut i prosessen de foretas (Samset, 2008)

På et tidlig tidspunkt, før realiseringen av prosjektet gjennom forpliktende avtaler starter, kan prosjektets mål og rammer endres uten at dette har større betydning for kostnadene. Det er derfor viktig at en får kartlagt mest mulig av usikkerheten i prosjektet tidlig, slik at denne kunnskapen kan være med og forme prosjektet ved at man utnytter de positive konsekvenser av usikkerhet og reduserer de negative.

I prinsippet øker merkostnadene ved å gjøre vesentlige endringer desto lenger ut i prosjektet en slik beslutning gjøres, fordi dette innebærer endringer i eksisterende planer, påbegynt arbeid og inngåtte forpliktelser. Slike endringer som innføres i gjennomføringsfasen, kan få store konsekvenser for kostnadene. Endringer blir generelt vanskeligere å innføre etter hvert som prosjektet nærmer seg ferdigstilling, og effekten av mulige endringer minker når arbeidet nærmer seg slutten. Dette understreker viktigheten av å få frem prosjektets totale usikkerhetsbilde med muligheter og risiko, da det ofte er sviktende håndtering av usikkerhet tidlig i prosjektet som forårsaker ubeleilige endringer på et senere tidspunkt.» (Samset, 2008)

Vellykkete prosjekter

Det finnes ikke en enkelt definisjon på ordet vellykket og folk later til å ha svært ulike oppfatninger om hva som karakteriserer et vellykket prosjekt. Ifølge uttrykket Murphys lov så er det slik at hvis noe kan gå galt, så går det galt.

Prosjekter er mer eller mindre vellykket. Problemene som oppstår i et prosjekt kan være mer eller mindre alvorlige, og konsekvensene mer eller mindre langvarige. To av de vanligste

problemene, som samtidig ofre er av de minst alvorlige, er at prosjektet forsinkes eller blir dyrere enn antatt. Paradoksalt nok er dette allikevel de problemene som blir mest omtalt i media. Kostnadsoverskridelsen kan være stor i forhold til budsjettet, fra noen få prosent til flere hundre prosent. Men ofte er det slik at overskridelsen er liten i forhold til fremtidige driftsinntekter og derfor påvirker lønnsomheten i begrenset grad på lang sikt.

Ser en på prosjekter i et større perspektiv, vil kravet til vellykkethet også være at prosjektet bidrar vesentlig til å realisere avtalte målsettinger. I tillegg skal det bare i liten grad ha negative konsekvenser, det som oppnås skal være i samsvar med behov og prioriteringer i samfunnet, og det skal være lønnsomt i den forstand at en oppnår den langsiktige nytten som var forutsett. (Samset, 2008) Dette vil si at den er verdiskapende både for prosjekteier og alle andre involvert i prosjektet.

Samarbeid i prosjekter

«En lang rekke forfattere har eksplisitt anerkjent og definert prosjekter som organisasjoner (Donk og Molloy, 2008; Lundin og Soderholm, 1995) som samarbeider for å levere resultater (Aarseth, 2014). Lederskapsrollen i et pro-sjekt har derfor et naturlig ansvar knyttet til organisatorisk samarbeid (Cleland, 1995). Evnen til å kommunisere og samarbeide, å kunne formidle ens visjon for de involverte i prosjektet samt oppnå interessenters forpliktelse til å støtte prosjektlederens initiativer i oppnåelse av visjonen, er bare noen få av disse (Cleland, 1995).

Effektivt samarbeid er nødvendig for å møte de til enhver tid gjeldende krav og utfordringer i prosjektet (Albani og Dietz, 2009). Som et eksempel opplevde olje- og gassindustrien i Norge rundt 1990-tallet mye lavere lønnsomhet. Da ble industrien utfordret til å endre seg og komme opp med nye løsninger, som kunne gjøre industrien mindre sårbar i tøffe tider. Nærmere samarbeid i prosjekter var ett av områdene industrien foreslo for å få til mulige forbedringer (Olsen et al., 2005). Involvering av underentreprenører, leverandører og omfattende koordinering var nødvendig i byggingen av en ny oljeplattform eller ombygging av en eksisterende, og samarbeid og samhandling mellom organisasjoner ble funnet å være avgjørende for olje- og gassindustrien generelt (Hatakenaka et al., 2006). Den norske byggenæringen på lik linje som olje- og gassindustrien, var utfordret av lignende utfordringer.

Industrien endret seg betydelig på grunn av globalisering og økt konkurranse, og for å oppnå konkurransekraft måtte prestasjoner og nettverk styres mer effektivt (Qingbin, 2005).

Samspillsmetode (partnering) ble innført som konsept for forbedring av det organisatoriske samarbeidet i byggeprosjekter (CII, 1991; Latham, 1994; Bennett og Jayes, 1998; Egan, 1998), og ble beskrevet som «den viktigste utviklingen hittil som et middel for forbedringer i prosjekt» (Wood og Ellus, 2005, s.317; Bygballe et al., 2010). Forskning har vist at ytterligere forbedringer vil kreve mer samarbeid på tvers av faser, disipliner og selskaper (Gulla, 2009; OLF, 2005; Qingbin, 2005), og forståelsen for hva som ligger i prosjektsamarbeid, er dermed dokumentert som sentralt for å oppnå forbedringer og suksess i prosjektet.

Prosjekter blir sett på som en god løsning for raskt å sette sammen team av personer med variert kompetanse som skal oppnå et felles mål, og de består ofte av et nettverk av organisasjoner (Canonico et al., 2013). Spesielt når det gjelder utvikling av komplekse systemer, som for eksempel kraftoverføring, oljeplattformer eller infrastruktur, kreves det kompetanse og kunnskap lokalisert i ulike funksjonelle områder (Gann og Salter, 1998). Prosjektbaserte organisasjoner blir da sett på som den primære motoren for kunnskapsproduksjon og innovasjon (Davies og Hobday, 2005). De må vanligvis forholde seg til en rekke prosjektspesifikke utfordringer (Canonico et al., 2013; Drouin og Jugdev, 2012; Rolstadås et al., 2011), inkludert kompleks koordinering og felles utvikling og læring i nettverk (Morris et al., 2011; Crawford, 2005). I de fleste bransjer har bedrifter sjelden kompetanse og styrke til å levere alt selv, og har derfor ofte behov for samarbeidsrelasjoner (Reve og Jakobsen, 2001). Stadig mer tid og oppmerksomhet må da vies til å utvikle interorganisatorisk samarbeid (Krogh og Roos, 1999), og da særlig med krevende interessenter som kontrollerer informasjon og ressurser (Karlsen, 2002).» (Aarseth et al., 2015). Prosjekter er ikke bare organisasjoner, de er temporære eller midlertidige organisasjoner.

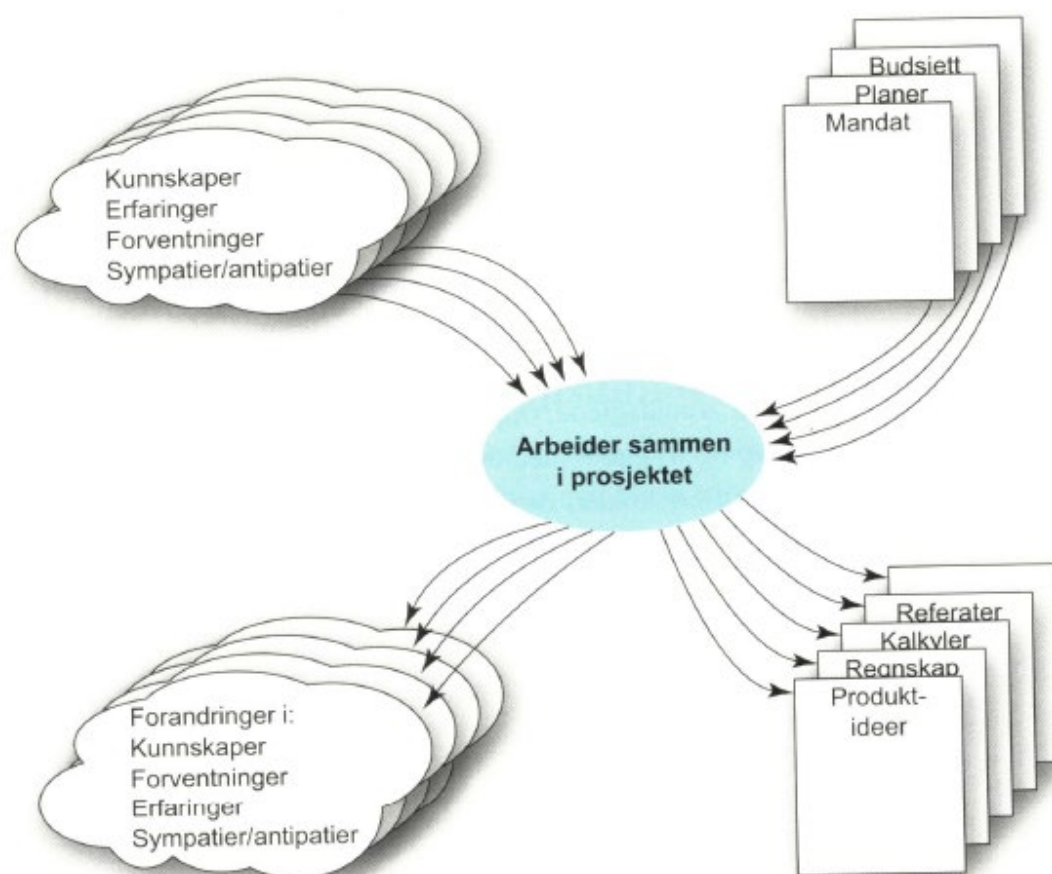
«Det finnes mange definisjoner på samarbeid. Viktigere for mennesker som skal arbeide sammen, er hva akkurat disse menneskene forbinder med ordet samarbeid. Tenk litt etter for deg selv. Hvilke erfaringer og opplevelser har du med samarbeid? Assosierer du arbeidsglede, oppfinnsomhet, hjelpsomhet, utfordringer, få til noe i fellesskap og trygghet med det? Eller går dine assosiasjoner mer i retning av mye snakk, jo flere kokker desto mer søl, vanskelig å holde oversikten, mange bryr seg med ting de ikke har noe med, usikkerhet på hvor lenge en beslutning er gyldig - og dermed frustrasjon, utrygghet, maktesløshet og behov for å sikre sin egen arbeidssituasjon? Med andre ord, er det å arbeide sammen med andre mennesker noe du har positive erfaringer med, eller noe du synes er vanskelig?»

Hvordan er det med de andre som arbeider i prosjektet? Hvilke erfaringer har de? Har dere noen gang snakket om det?

Hvordan utvikler samarbeid seg?

I prosjekter og i annen virksomhet følger vi opp forbruk av tid, kroner, fremdrift, resultater osv. Sjeldnere setter vi på samme måte søkelyset på samarbeidet og hvilke konklusjoner den enkelte trekker for sitt eget vedkommende.

De aller fleste arbeidssituasjoner kan beskrives slik: Noen personer skal i fellesskap løse en mer eller mindre veldefinert oppgave. I prosjekter har vi blant annet mandat, begrunnelser, ressursrammer, fremdriftsplaner og krav til resultater vi skal nå. For å frembringe disse resultatene, trenger vi mennesker med ulik kompetanse og erfaring. Litt skjematisk kan vi tegne situasjonen som i figur vist under.



Figur 3.3 viser person og saksidene i et prosjekt. (Westhagen, H et al)

Det er på sakssiden vi normalt følger opp og reagerer. Personsiden står sjeldnere i fokus. Hvor mange har ikke vært i arbeidssituasjoner hvor vi har produsert de resultatene vi skulle, men hvor samarbeidsforholdene har vært så vanskelige at vi har sagt til oss selv: «Aldri mer» eller «Det er godt det er lenge til neste gang.» (Westhagen, H et al. 2008)

Samspill/ samhandling

Mange har ulik oppfatning av hva samspill er, dette da vi innehar forskjellige erfaringsgrunnlag med bruk av dette ordet. Dersom du kommer fra helsesektoren brukes ordet i en annen sammenheng enn i byggebransjen. Dersom man søker på nett, finnes det mange definisjoner på ordet samspill eller samhandling. I store norske leksikon definerer man ordet Samhandling som sitert under:

«Samhandling, interaksjon, er en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre.» (Noack, T. et al. 2022)

Samhandling vil da vanligvis være knyttet til direkte kommunikasjon på en eller annen måte. Eksempler på dette kan være tale, kjærtegn, gestikulering, ansiktsuttrykk og lignende. Andre måter å ha samhandling på kan være kommunikasjon via telefon, tekstmeldinger eller via sosiale medier. Det som er fellestrekket ved slike uttrykksformer, er at de er med på å utvikle forholdet mellom to eller flere parter.

Forutsetningen for samhandling at man har en viss grad av gjensidighet mellom aktørene, at aktørene har en oppfatning av at de er deltakere i samhandlingen. Et eksempel på dette kan være at den som blir snakket til bekrefter deltakelse med et nikk eller et verbalt utsagn. Men det er ingen krav om jevnbyrdighet eller likhet mellom samhandlende parter.

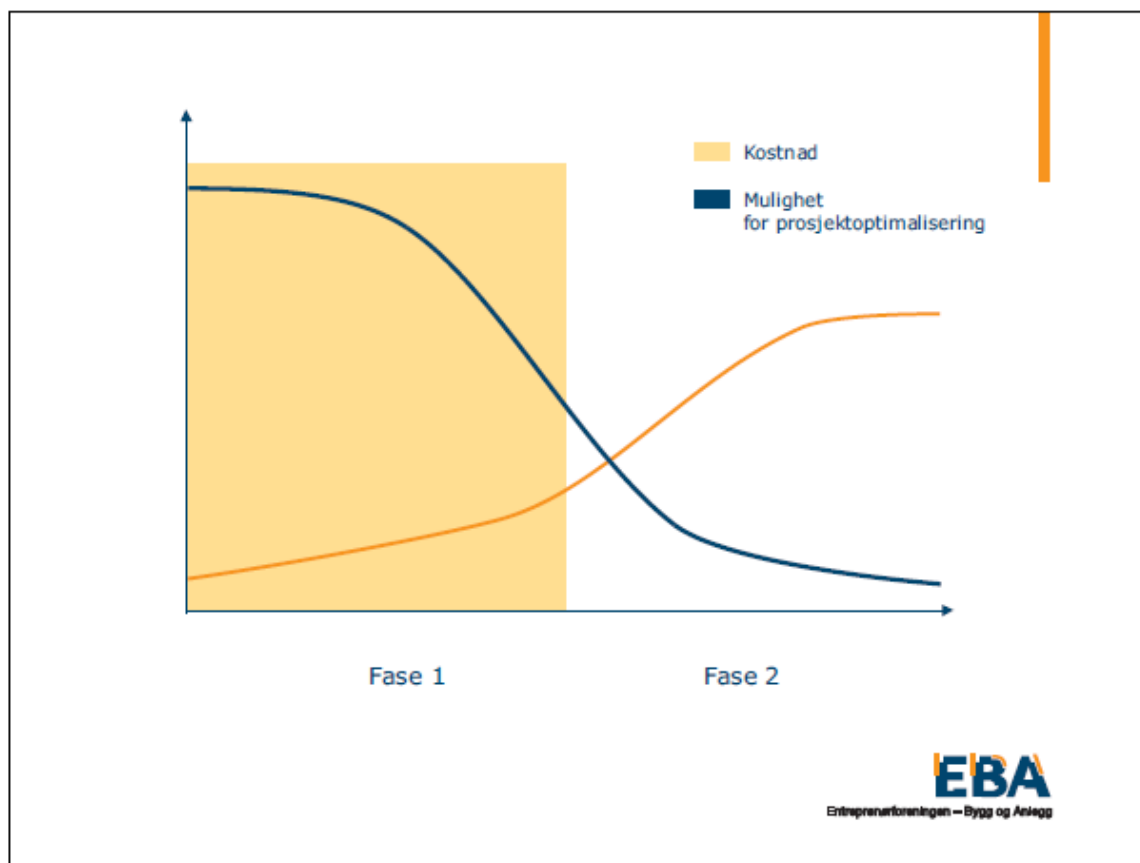
Samhandling er ikke uten utfordringer, da den kan både innebære gjensidig forståelse og utbytte, men også kan føre til konflikt, utnyttning og manipulering...» (Noack, T. et al. 2022)

Innenfor byggebransjen har samspill kommet inn som en samarbeidsform, særlig de siste 10-15 årene. Men hvordan samspill forstås er veldig forskjellig i bransjen. Det er heller ikke utformet noen kontraktsstandarder med tanke på samspill. «Samspill er et begrep som brukes om flere forskjellige samarbeidsmodeller i markedet idag. Det er også store forskjeller mellom de ulike formene for Samspillskontrakter som brukes. Forskjellene er både knyttet til omfanget av og innholdet i de kontraktsbestemmelsene som blir inngått for å angi samspillelementet. Årsaken til at Samspillskontrakter blir mer aktuelle i norske prosjekter blir gjerne forklart med henvisning til behov skapt ved manglende samarbeid, kompliserte

kontrakter, hierarkiske kontraktstrukturer, manglende insitamenter til samarbeid og helhetstenkning i de tradisjonelle kontraktsformene. Alle disse forholdene blir gjerne sett på som sentrale faktorer bak mange byggefeil og lav produktivitet i bransjen. Et moment som også trekkes frem er søkelys på tidligfasen, fordi den blir identifisert som viktig for produktivitets- og kvalitetsutviklingen.» Kilde: Standard Norge

Entreprenørforeningen bygg og anlegg (EBA) har utarbeidet en veileder som skal være til hjelp for byggherre og entreprenør med tanke på bruken av samspillskontrakt. EBA sin definisjon på en samspillskontrakt er som følgende:

«Samspillsentreprise er en samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som kjennetegnes ved tidlig involvering av partene, dialog, tillitt og åpenhet. Prosjektet gjennomføres under felles målsettinger og felles økonomiske interesser.» *EBA sitat*



Figur 3.4 som viser mulighetsrommet med mindre kostnader. (Fra veileder EBA side 6.)

Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF) i samarbeid med Arkitektbedriftene i Norge (AiN) har også utarbeidet en veileder på samspill i bygge og anleggsbransjen. Denne veilederen er

særlig rettet mot offentlige byggherrer og prosjektledere/ rådgiverfirmaer som bistår byggherrer ved valg av gjennomføringsmodeller. Her viser de til at fokuset og interessen for nye samarbeidsformer er økende, selv om årsakene kan være mange. Det man ser er økende konfliktnivå i byggebransjen, og behovet for å senke dette er absolutt til stede. Det er også viktig å få en positiv verdiskapning i prosjektene, og mulighetsrommet er størst i tidlig fase. «Ofte er det krevende å lage gode og klare nok beskrivelser, som også reflekterer byggherres forventninger. Byggherrens forventninger til kvalitet, pris og tid, kan også være urealistiske i forhold til hva markedet kan levere innenfor de gitte rammebetingelsene.» *sitat fra RiF veileder samspill*



Figur 1. Utviklingsfasen er viktig i samspillsprosjektet.

Figur 3.5 fra veileder RIF side 5. Denne viser fasene i et prosjekt. Hvor utviklingsfasen tilsvarer samspillsfase som beskrevet i oppgaven.

Samspillsblomsten som er utarbeidet av Johan Nyström i 2005 for å definere samspill, viser sammenhengene som en familie av måter å gjennomføre samspill på. Denne er basert på familielikhetskonsept hvor hvert blad representerer hvor ofte konseptet relateres til samspill. Midten av blomsten er likhetene i alle de artiklene som var utgangspunktet til definisjonen. På den måten får man frem kompleksiteten i samspillsforståelsen. (Wøie, 2016)



Figur 3.6 Samspillsblomsten. Hentet fra Wøie, 2016

Grupper og Teamarbeid

«Ofte bruker vi begrepet gruppe og team litt om hverandre. Et team er imidlertid å anse som en type gruppe der et mindre antall ansatte har noen felles mål og oppgaver som gjør dem avhengig av hverandre både i selve oppgaveutførelsen og måloppnåelsen, for eksempel et team som utfører et kirurgisk inngrep.

En vanlig og utbredt oppfatning i faglitteraturen er at begrepet gruppe har en videre betydning enn et team har. I sin videste betydning kan en gruppe forstås som et større eller mindre antall individer med lignende egenskaper og noen felles interesser og ønske om en viss samhandling seg imellom, som eksempel alle sykepleiere eller alle leger på et sykehus. Innenfor organisasjonsteori benyttes imidlertid begrepet gruppe i hovedsak om et avgrenset mindre antall individer som utgjør et sosialt og/ eller arbeidsmessig fellesskap. Kjentegnet av noen former for sosialt samspill og kanskje også et felles overordnet formål. Et eksempel på en slik definisjon finner man hos Smith (Smith, 1967), som definerer en gruppe som: «to eller flere personer som har interaksjon, altså sosial kontakt med hverandre, deler noen mål, interesser og normer og har en viss felles identitet.»

Katzenbach og Smith (Katzenbach og Smith, 2006) begreper team for å definere grupper som har en høy grad av suksess og måloppnåelse, har komplementære ferdigheter, stoler på hverandre og har klare felles mål og oppgaver. Kombinasjonen av høy grad av tillit og tverrfaglighet er noe som har vært et tilbakevendende tema i forskning på team de siste årene, særlig brukt i prosjektarbeid, for eksempel innenfor byggebransjen (Buvik og Rolfsen, 2015).

Oppsummert kan vi si at et team er en gruppe, men en gruppe er ikke nødvendigvis et team. Vi bygger videre på definisjonen som ble presentert tidligere i kapittelet, og bruker definisjonen til Levin og Rolfsen (Levin og Rolfsen, 2015) i det følgende:

«Et team består av minst to personer som har ansikt-til-ansikt-relasjoner, det må eksistere over en viss tid, det etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha et felles formål og en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap, samt at man for måloppnåelse har stor grad av gjensidig avhengighet.» (Einarsen et al., 2017)

«Samarbeid i grupper er en del av hverdagen vår. Fra familien vi er født inn i, venner vi får, og etter hvert grupper i fritid, utdanning og arbeid. Som student kan man samarbeide i studie- og prosjektgrupper. Som profesjonell kan man være i grupper eller team knyttet til avgrensede oppgaver. Slike grupper eller team kan være gode og mindre gode for oss. Og vi kan selv bidra mer eller mindre til en positiv gruppeprosess.

Hensikten med samarbeid i grupper er gjerne for å gjennomføre noe og nå et mål. Lederens viktigste kommunikative oppgave er å ivareta relasjonene i gruppen og å inspirere og lede arbeidet frem til et godt resultat. Vi trives best når miljøet rundt oss er hyggelig, stimulerende og konstruktivt. Da er det også best klima for å oppfylle gruppens hensikt. Et dårlig og lite anerkjennende miljø fører til at arbeidet går tyngre. Uenighet og konflikt er normalt en del av en gruppeprosess. For eksempel kan medlemmer av en gruppe ha ulike ønsker og forventninger når det gjelder arbeidsform og den enkeltes arbeidsinnsats.

Gruppeprosesser: enten det er studiegrupper eller profesjonelle grupper som skal gjennomføre prosjekter gjennomgår gjerne ulike faser, noen preget av produktivitet og samarbeid, andre av motstand og indre konflikter. Dette er normalt. Personer som deltar i gruppeprosesser, går gjerne inn i ulike roller, noen mer produktive og samarbeidende enn andre. Noen tar lederansvar, mens andre trekker seg unna. Også dette er normalt. At gruppeprosesser kan bli trøblete, vet enhver som har erfaring med den slags.

Kjennetegnet på en god gruppe er at deltakerne arbeider mot et felles mål. Gruppen har en oppgave, en hensikt og en funksjon den skal fylle. Forståelse av gruppens hensikt og enighet om samarbeid for å nå felles mål er karakteristisk for grupper som oppleves som gode og inspirerende av deltakerne. Dette gjelder også for studenters læring i grupper. Også villighet til å inngå i sosiale prosesser, fordele arbeid og å jobbe sammen er viktig for læringsutbyttet

(Lycke, Grøttum mfl. 2006; Strømsø, Lycke mfl. 2006). Et annet viktig kjennetegn er at deltagerne opplever støtte i gruppen, det vil si at gruppen preges av åpenhet, tillit og gjensidig interesse for hverandre og det bidraget hver enkelt kan gi. Et tredje viktig kjennetegn er sjenerøsitet, at det er rom for forskjellighet, at deltagerne anerkjenner hverandre og gir hverandre ros og oppmuntring i arbeidet. Særlig gjelder dette for lederpersoner i gruppen, men hver enkelt kan bidra til å skape en romslig og oppmuntrende atmosfære (Lycke, Strømsø mfl. 2006).» (Eide, Eide, 2017)

«En prosjektgruppe kan ses på som et team. Et godt sammensatt og fungerende team øker sjansene for at prosjektet blir en suksess. Jan Terje Karlsen (2015) definerer et **team** som: «En gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse».

Et team er med andre ord et lite antall personer med komplementære ferdigheter som er forpliktet til et felles formål, ytelsesmål og tilnærming som de holder seg gjensidig forpliktet til å oppnå.» (Sander, 2019)

«Det er prosjektleders ansvar å bygge et godt team og kontinuerlig tilpasse dette til prosjektets behov. Prosjektleder må være bevisst på å utvikle kulturen i prosjektet i riktig retning. Dette gjøres gjennom å være tydelig på hva som er ønsket adferd og hva som er uønsket. Flat struktur og åpenhet for innspill fra alle, blir sjelden feil. Samtidig er det viktig med tydelighet og ikke skyve problemer under teppet.

Det er ofte vanskelig å få tak i de beste prosjektlederne uten at de får rammer til å bygge sitt eget team rundt seg. Prosjekteier må derfor sørge for å gi prosjektleder rammer til å nettopp kunne gjøre det. Rammene bør også gi muligheter for kompetansebygging, eksempelvis at unge lærer av de mer erfarne, samt organisatorisk læring, dvs. sørge for at organisasjonen blir enda bedre neste gang.

I gjennomføringsmodeller hvor samspill og felles insentiver er sentralt, er team- og kulturbygging særdeles viktig. Arbeid mot felles mål fordrer bedrifter og nøkkelpersoner med kultur og personlige egenskaper som passer i slike kontraktsformer. Både rekrutteringsprosesser og konkurranser bør derfor legge vekt på å skaffe ledere og nøkkelpersoner med samarbeidsvilje og -evne.

Faktorer som er viktig for å lykkes med et godt samarbeid:

- De riktige folkene: I både rekrutteringsprosesser og konkurranser bør man vektlegge
- å få inn nøkkelpersoner med vilje og evne til samarbeid.

- Åpenhet og tillit: Ledelsen hos partene må fra første dag vise åpenhet og tillit. Del all informasjon. Løs ting i fellesskap, og unngå fraksjonsmøter.
- Samlokalisering: Samspill uten nødvendig samlokalisering fungerer sjeldent godt. Man må jobbe sammen, ikke bare møtes til visse tider.
- Problemløsning: Ikke skyv problemer «under teppet», og respekter uenighet. Ta tak i utfordringer når de oppstår, men gjør det på en positiv måte. Hvis man ikke finner løsningen i prosjektet, bør saken løftes til et høyere nivå. Samspillskontrakter har som oftest et entreprisestyre for bl.a. konfliktløsning på selskapsledernivå.

Gi tilbakemeldinger: Konstruktive tilbakemeldinger er motiverende. Husk at 95 prosent skal være positivt og maksimalt fem prosent skal være korreksjoner.» (*Veileder Metier – verdistyrte prosjektutvikling*, 2020)

Tillit

«Et av menneskets grunnleggende behov er å kjenne tillit og nærhet til andre mennesker. Tillit er å stole på noen eller noe i situasjoner som preges av usikkerhet (Jacobsen & Thorsvik 1998). Om vi ikke føler at vi har tillit til menneskene i vår nærhet, blir vi hemmet og føler oss usikre, noe som kan gi seg diverse negative utslag. På alle arbeidsplasser er tillit mellom medarbeidere en forutsetning for å få utført arbeidsoppgavene skikkelig og for å kunne be om hjelp om man ikke skulle mestre en oppgave.

Jo mer kunnskapsintensivt arbeidet er, desto viktigere er det med tillit, ettersom kunnskapsarbeid ofte handler om å håndtere og løse arbeidsoppgaver som ikke er rutinemessige (dvs. å håndtere stor usikkerhet). En maskin kan man vel til nød samarbeide med uten å en følelse av tillit, men det er ikke å anbefale. Om man skal samarbeide med et annet menneske, ikke minst under stress eller press, finnes det ikke noe alternativ til et tillitsbasert forhold.

Tillit handler om å håndtere usikkerhet. Dersom jeg stoler på noen, våger jeg å vise min usikkerhet eller å fortelle ømtålige ting. For å våge å handle i en usikker eller farlig situasjon, er jeg nødt til å føle tillit til den jeg skal samhandle med. Til en viss grad kan tillit bygges ved hjelp av symboler. Den hvite legefakken, for eksempel, gjør oss tryggere når vi besøker legevakta, akkurat som klesdrakten til en advokat eller bank-funksjonær. Dommerkapper og politiuniformer fyller samme funksjon. Der viser symbolene at vi kan føle tillit til personene i egenskap av autoriteter og embetsutøvere. Vi stoler på den slags yrkesutøvere, og tillitten

fungerer da som erstatning for fullstendig informasjon (Ouchi 1980). Om menneskene bak vet vi egentlig ingenting, bortsett fra at de har en eller annen slags legitimasjon.

Så lenge vi tror på autoriteter og står i et underordnet forhold til dem, er det tilstrekkelig med disse symbolene for at vi skal føle tillit. Men om vi befinner oss på samme nivå, for eksempel som kolleger i samme gruppe, fungerer ikke det enkle trikset. Da kreves det at vi virkelig føler tillit til personen bak.

Tillit utvikles i relasjoner gjennom at vi gjør og opplever ting sammen, og at vi prater med hverandre. Ofte er det nettopp evnen til å prate med hverandre som avgjør hvor sterkt forholdet er. Gjennom å småprate om ting og hendelser omkring oss unngår vi misforståelser og etablerer tillit til hverandre. *Det tar tid å bygge opp tillit, men ikke å rive den ned.*» (Ekman, G, 2004)

«Tillit er bærebjelken i alle relasjoner. Den er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitvekkende handlinger. Den er av emosjonell art og kan ikke gis eksakte beskrivelser og mål. Det er et av de mange begrepene vi kjenner verdien av, men ikke helt kan forklare med vårt språk.

Emosjoner forblir noe uklare fordi vi aldri er sikre på om vår egen opplevelse og registrering er lik andre menneskers tilsvarende følelsesregistrering. Likevel er det meningsfullt å utforske tillit som en sentral dimensjon i en relasjon.

I en demokratisk kultur må ledere skaffe seg respekt og autoritet i situasjon og relasjon og ikke gjennom posisjon.

Stundom kan det være smart å se på avhengighetsforhold for å forstå utvikling av denne følelsen. I positivt opplevde avhengighetsforhold vil gjerne tillit bli et resultat av interaksjoner og gjensidige nytteopplevelser. Kanskje kan vi tale om et mellommenneskelig psykologisk regnskap i en relasjon? Og at tillit dermed er totalresultatet i en gitt situasjon. Likevel vet vi at tillit ikke kan være annet enn et enkelt menneskes opplevelse -det er ikke alltid et gjensidig forhold. Slik sett kan en si at tilliten i en relasjon ikke er god før begge parter opplever omtrent det samme. Og dette er det spennende ved relasjonsorientering: tosidigheten og spenningsforholdet mellom partene.

En annen side ved tillit er at den trenger bekreftelse og næring. Den er ofte av temporær karakter og må vedlikeholdes for å leve. Vi kan ikke påstå at tillit ikke forvitres og svinger i

en relasjon. Den vil alltid være et sted på en skala fra null til hundre. Men den ligger aldri rolig på ett punkt på denne skalaen. Sjøl i de tryggeste parforhold vil tillit være i bevegelse. Om enn begge parter hevder at tilliten er etablert og varig, vil den kunne knuses over natten.» (Spurkeland, J 2006)

Kommunikasjon

«God kommunikasjon kjennetegnes av kompleksitet»

«Kommunikasjonens kunst består i å lytte aktivt og oppfatte det komplekse samspillet mellom det verbale og det nonverbale, slik at man oppfatter det som er viktig for den andre. Å lytte aktivt betyr ikke bare å være åpen og lyttende, men å benytte et bredt spekter av kommunikasjonsformer for å etablere god kontakt, skaffe seg nødvendig informasjon og vise at man hører, ser og forstår.

I profesjonell kommunikasjon forholder man seg til helheten, og responderer på det sentrale i det den andre formidler, ut fra sin fagkunnskap. God kommunikasjon foregår som et nyansert samspill.» (Eide, Eide, 2017)

«Kommunikasjon og samarbeid hører sammen. Kommunikasjon betyr egentlig «det som binder oss sammen», og fører tankene hen på et positivt resultat. Nå er det ikke slik at all kommunikasjon binder oss sammen, noen ganger oppnår vi det stikk motsatte.

Den gode kommunikasjonen kan bringe mennesker nærmere sammen og avklare misforståelser. Den dårlige kan føre til misforståelser, konflikter og uvennskap.

Når vi snakker om menneskers evne til å kommunisere, tenker vi ofte på deres evne til å uttrykke seg. Den andre halvdel av kommunikasjon, å lytte, forsøke å forstå, sette seg inn i andres tanke- og følelsesverden, er sannsynligvis det vi er dårligst til. Det er også ofte den delen vi interesserer oss minst for.» (Westhagen, H et al. 2008)

Man kan spørre seg hvorfor kommunikasjon er så viktig? I mange lærebøker hevdes det at «kommunikasjon er selve limet eller livsnerven i alle organisasjoner» (Kaufmann, G. og A., 2011)

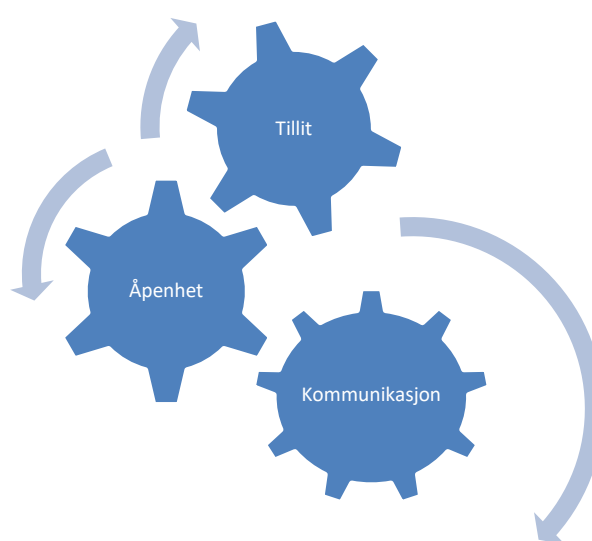
Relasjon og åpenhet

Hva kjennetegner en relasjon, og hva er en relasjon? I store norske leksikon er ordforklaringen på relasjon: «Relasjon betyr forhold, forbindelse, (årsaks)sammenheng eller samhörighet.» (Aubert, K, 2020)

Det å bygge en relasjon er mellommenneskelig adferd. Dette er noe vi lærer helt fra vi blir født, og fortsetter å lære underveis i livet, både privat og i jobb sammenheng. Det handler mye om de sosiale mellommenneskelige spillereglene, og å forstå disse. Det å få en god relasjon med noen, er som å ha en venn. Det er viktigere enn før å få etablert relasjoner. «Vi går gjerne langt oftere ut og inn av engasjementer og prosjekter enn andre generasjoner før oss. Derfor må alle lære kunsten å bli raskt kjent og samarbeide. Vi kan derfor ikke tillate oss å snuble rundt i tilfeldigheter i sosiale sammenhenger. Ved at noen lærer oss det sosiale spillet i jobb og fritid, klarer vi å etablere relasjoner der vi trenger dem» (Spurkeland, J.2006)

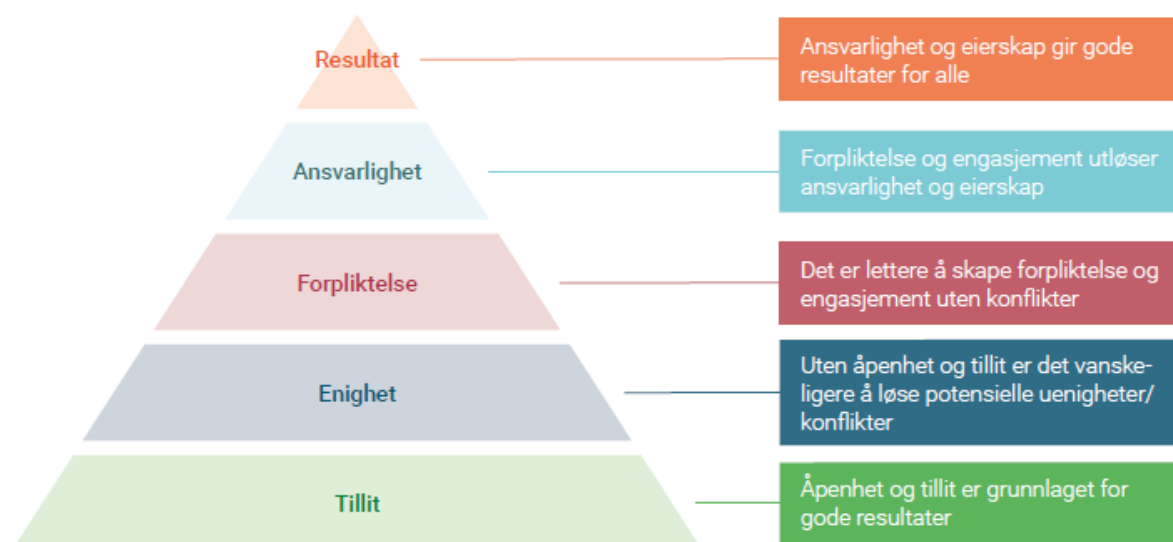
Åpenhet er en av bærebjelkene i relasjonsbyggingen. Man kan også si at åpenhet er det samme som å være transparent. I store norske leksikon er ordforklaringen på transparent i overført betydning: «Noe som er åpent, overskuelig, uten at noe holdes skjult» (Nilstun, C. 2021)

Dersom man ikke er åpen og ærlig/ transparent, kan personer man prøver å skape en relasjon med, bli usikker på deg og dine intensjoner. Da oppnår man heller ikke tillitt og kommunikasjon, og relasjonen vil kunne bli veldig dårlig. Dette illustreres med figuren under:



Figur 3.7 Viser avhengigheten mellom tillitt, åpenhet og kommunikasjon.

Bygg21 har også laget en veileder som heter «vi bygger best -med åpenhet og tillit.» Dette er en veileder som man lett kan benytte i et kontraktsforhold for å ha bedre fokus på åpenhet og tillitt. I denne veilederen er det en figur som er basert på Paul Lenconi sin pyramide, men den er oversatt til norsk og tilpasset byggeprosjekter.



Figur 3.8 Viser avhengighet mellom tillitt, åpenhet og effektivitet i byggeprosjekter.

Oppsummering

Under dette kapittelet i oppgaven har jeg søkt å belyse med et utvalgt av teori i forbindelse med problemstillingen jeg har skissert, samt det jeg anser for å være relevant for drøftingen av empiriske funn. Det man ser er at det er viktig med kommunikasjon og relasjonell kompetanse i samspillsfasen, og at mye av dette avgjør om man får til et godt samarbeid. Det kan også gi seg utslag i en bedre gjennomføring av utførelsesfasen om man har etablert et godt og felles ståsted og forståelse av prosjektet.

4.0 Forskjellene i samspillgjennomføringene

I denne oppgaven har jeg valgt å se på to prosjekter i Indre Fosen Kommune, med tanke på samspillsfasen. Det ene prosjektet var en skole hvor man etter samspillsfasen gikk over i en målpriskontrakt med totalentreprise (NS 8407). Det andre prosjektet var et omsorgssenter med 40 boenheter, som etter samspillsfasen gikk over i en tradisjonell totalentreprise (NS8407).

I begge prosjektene var også kommunen representert med bruker- og driftspersonell, samt at jeg var kommunens innleide prosjektleder i begge prosjektene.

Entreprenørene i de to prosjektene hadde stor forskjell på måten de gjennomførte samspillsfasen, og hvordan de gjennomførte møter med kommunen og andre rådgivere. Den ene entreprenørens gjennomføringsmodell var basert på LEAN tankegang. Hvor alle var med på alle møter, både entreprenør, rådgivere og byggherre, og alt foregikk på Excel-ark med tydelige milepæler med tanke på fremdrift. Dette Excel-arket var basert på et oppstartsmøte, hvor alle rådgivere var med og satte opp på frister for når de måtte ha input fra andre fag for å få levert sin leveranse til gitte tidsfrister. Her ble også samspillsfasen sin varighet tydeliggjort. Alle aktørene skrev også under på en samarbeidsavtale om at alle skulle levere til sine frister, og at alle skulle samarbeide. Byggherre hadde også en tydelig bestilling til samspillsfasens resultat, denne måtte føre til reduksjon av byggherres kostnader uten at man tok bort nødvendige kvaliteter.

Den andre entreprenørens gjennomføringsmodell var basert på å kartlegge hva byggherren ønsket, ved å ha møter med arkitekt og byggherre. Her ble tegninger gjennomgått og endret til neste møte for å best ivareta byggherrens behov. Entreprenøren hadde egne møter med rådgivere mellom samspillsmøtene med byggherre. Det ble ikke satt noen tidsramme for samspillet i oppstarten, men det var kritisk at bygget ble ferdig til et gitt tidspunkt, slik at tidsrammen var gitt med tanke på byggetid.

5.0 Dataanalyse

Intervjuene - resultater

I dette kapitlet vil jeg trekke frem de temaene jeg har funnet etter å ha gjennomført intervjuer og analysert resultatet av disse, ved hjelp av transkripsjoner og notater tatt underveis i intervjuene. Disse temaene som kom frem etter den tematiske analysen, var tillit, åpenhet, kommunikasjon og tid. Dette er den delen av analysen etter naiv lesing og tematisk analyse, som er fra fenomenologisk hermeneutisk analysemetode beskrevet metode kapitlet. Problemstillingen i oppgaven har vært: «Hvordan ble samspillsprosessene i Indre Fosen Kommune erfart i de to prosjektene og hvilke følelser og erfaringer satt man igjen med etterpå? med underspørsmål for å belyse denne problemstillingen; Ut fra disse erfaringene kan man si noe om hva er et vellykket samspill?

Hvordan kan man basert på disse erfaringene sikre at partene lykkes? Hvor viktig er kommunikasjon i dette? Hva er konsekvensen når kommunikasjonen svikter?». Fokuset var å se på om erfaringer fra disse to prosjektene, selv om de var forskjellige, kunne gi innblikk i bruker og entreprenør perspektivet for å belyse problemstillingen.

Jeg har i de forskjellige kategoriene trukket frem flere eksempler fra intervjuene, som bekrefter disse temaene, disse har jeg sitert slik at deres stemme kommer frem. Disse eksemplene er trukket ut av en helhet, jeg har kun tatt utdrag av intervjuene. Dette ved at jeg leste gjennom transkripsjonene, og notert underveis, deretter plukket jeg ut flere uttalelser som støtter opp om kategoriene. For å ikke gjengi for lange sitat fra intervjuene, men bare ta utdrag, var et bevisst valg for å bevare anonymiteten til informantene i størst mulig grad. Her bruker jeg bokstaver; **A** i eksemplene er intervjuobjektens/ informantens svar og **I** er forsker/ intervjuers spørsmål/ svar. Drøftingen av resultatene vil bli gjort i drøfting kapittelet.

Tillitt

Tillitt var et begrep alle informantene kom inn på. Dette var noe de syntes var viktig i samspillet. Det var ikke alltid ordet ble sagt rett ut, men informantene snakket rundt begrepet. Det var flere som pekte på viktigheten av å raskt få et etablert Team nettopp for å få en god tillitt mellom aktørene.

Som en samspillskoordinator fra entreprenør sa: «hovedsaken er jo med samspillet at vi skaper et tillitsforhold til hele organisasjonen, og ikke minst entreprenør og byggherre som vi gjennomfører prosjektet med og, da, det går jo på tillit, hele prosjektet. Hvis vi har tillit til hverandre så er det utrolig mye mindre kamper å ta, og byggingen går mye bedre på gjennomføringsfasen og, da. Så, det er mye basert på tillit vil jeg si, og kjemi, ikke minst kjemi, det er ikke bestandig det hjelper med tillit heller hvis ikke kjemien fungerer, men som oftest så får du ikke tillit hvis ikke kjemien fungerer heller. Det er jo bygd på tillit, suksessfaktor nummer en, da, er det jo, så det blir aldri et bra prosjekt hvis ingen har tillit til hverandre.»

En prosjektleder fra entreprenør sa; «Ja, det er jo kjempeviktig, det at vi klarer å etablere et tillitsforhold og at vi snakker det samme språket, at vi, ja, vi må jo ha en oppfatning av hva dere ønsker, hvor skal vi? Altså, hvilke forventninger har vi inne i prosjektet her, så det må jo vi være klar over, egentlig, så det er jo kjempeviktig, det å få til en god dialog med byggherren underveis.»

En faktor som også skaper tillitt er involvering, dette gjelder særlig uprofesjonelle aktører fra byggherre: «jeg kjenner på at det er måten entreprenør inviterte på og hvordan de involverte meg, det er det det handler om.»

Det samme sier en annen informant fra byggherreperspektivet:

«A: Det er at man kommer tidlig inn i fasen, sånn at man føler at man har reell påvirkning og at det er bred involvering. Jeg tror egentlig det er det viktigste, og at man skaper en tillit mellom ulike ledd, da.

I: Tillit er viktig.

A: Ja, tillit er viktig. Så, tillit til at vi sitter med en kunnskap og jeg har tillit til at dere sitter med en kunnskap som gjør at vi kan finne den beste løsningen sammen.

I: Hva tenker du i forhold til samspillet med entreprenøren, da, i forhold til det med tillit og suksessfaktorer?

A: Jo, det som kanskje er litt skremmende, det er jo at det er veldig personavhengig egentlig, sånne også, da. Jeg har jobbet litt i det siste med det med relasjonell kapasitet, og det er en litt viktig bit i det i forhold til å analysere om hvilken relasjon det er mellom de ulike aktørene i et prosjekt, da, og på en måte- Kjenner vi hverandre? Kjenner elektriker eller bygg på hva vi som skole står for og hva min rolle er i det, eller kjenner jeg hva de har av kunnskap? Så, det med relasjonell kapasitet i et prosjekt tror jeg er viktig å avdekke på et vis. Hvor er vi? Og, det er jo på en måte- I forhold til relasjon så er det litt personavhengig også. Jeg opplevde jo at anleggssjef på det prosjektet som jeg var med på prosjektet fikk veldig fort tillit og var veldig åpen og imøtekommende, og lyttet. Det var viktig for oss.»

Samspillskordinat hos en entreprenør kommer inn på hvor lett det er å miste tillitt til en kontraktspart:

«I: Nei, for det har jo litt å si for å få en tillit, at man føler at begge parter er ærlig.

A: Ja, å bygge opp tillit tar lang tid, men å ødelegge den er gjort på fem minutter, den. Det å prøve seg en gang så har du blitt fersket. Så er det jo ødelagt, alt det, så en må tenke at alt det en gjør, det må man tåle å vise fram.»

Åpenhet

Viktigheten av det å være åpen var noe flere kom inn på i intervjuene. Dette var en av grunnpilarene i team- og samarbeidsutviklingen i gruppene.

Som en av entreprenørene sier om åpenhet:

«I: Hvilke forventninger har du av en samspillsprosess?

A: Det viktigste er åpenhet, jeg føler at når man går inn i en samspillsprosess at byggherren forventer at entreprenøren skal være veldig åpen, men så skal man ikke åpne så veldig andre veien. Det har jeg tatt opp hver gang, at det er viktig at vi får vite hvilke rammer det er som gjelder for byggherren, hva ønsker byggherren å oppnå? Hvordan skal byggherren drifte prosjektet? Hva er målet til byggherren? Men det er veldig ofte at det skal vi ikke vite, vi skal jobbe mot en løsning, og så får vi en tilbakemelding når vi var ferdig at det var for dyrt, det var ikke dit vi skulle. Det er viktig at vi får vite budsjettene, altså styringsmål og sånn, det styrer oss ofte mot penger, og da er det viktig at vi får vite hvilke rammer vi har for å løse prosjektene på best mulig måte.

I: Det er kanskje viktig hvis kjemien ikke er på plass, eller-

A: Ja, kjemi er en viktig sak egentlig, som samfunn, å diskutere det. Det tror jeg er viktig at entreprenøren og byggherren diskuterer. Fungerer kjemien i samfunnsgruppen? Og så opplever jeg, det siste kontraktsforslaget som jeg har vært borti nå, der er det et samspill, og hvis kjemien ikke fungerer så er det kun entreprenøren som kan se på sin organisasjon. Da skal entreprenøren bytte ut, men det må egentlig gjenspeile, for det kan være- Byggherren kan være der, og, at det ikke fungerer så å ha åpenhet for det, tenker jeg, det kan fungere kjempegodt, si at byggherren og entreprenøren har jobbet sammen før, de fungerer kjempegodt, er et kjempeteam. Men så kan det være at byggherren velger å ta med seg en rådgiver i prosjektet som er en fremmed for en av partene og det kan være fullstendig krasj, hvor det er lett å se, da må man se på hele organisasjonen.»

Her kommer han inn på hvor viktig kjemien er for å få til åpenhet mellom partene, samt hvilke forventninger han har av åpenheten. Samt hvor viktig det er å snakke om utfordringene med manglende åpenhet, og konsekvensene av at en part ikke er åpen, da med tanke på å få til et vellykket prosjekt.

Dette er noe som også en annen entreprenør kommer inn på da den sier dette om åpenhet i samspillsfasen:

«A: Åpenhet. Jeg vil rett og slett si at vi som entreprenør skal ikke være redd for å legge fram, vi må tørre å vise fram hvordan vi vurderer, det går mye på kostnader og løsninger, hva vi vurderer å legge til grunn for å få- At ting koster det det koster, og så må byggherren være åpen tilbake og si at det har vi råd til, det har vi ikke råd til, og vi tåler diskusjoner. Det er lov å si at- Det mener jeg er for dyrt, det må vi se på en gang til, så kan vi si at her skal du forklare hvordan det blir. Veldig ofte så gjør vi ting litt bak for å- Vi viser nesten alt, men ikke alt. Begge veier, da. Altså, skal du tørre å være åpen så får man tillit og man legger fram at det er etterrettelig, og, man kan ikke lure noen litt heller. Du skal ikke lure noen, egentlig.»

Det som kommer frem her er viktigheten av å tørre å være åpen med hverandre, og å kunne ta diskusjoner basert på dette. Det man ofte ser er at partene ikke tør å være åpne da de er redde for å få kontraktuelle utfordringer, derfor holder de litt tilbake.

En samspillskoordinat kommer også inn på åpenhet, men bruker andre ord, og beskriver takhøyde, interesse og humor. Hvor alle fag kan engasjere seg i hverandres fag:

«A: Ja, og det er kjempeviktig at folk engasjerer seg i fagene rundt seg. Og, det er jo selvfølgelig enkelte fag mer enn andre, sånn som brann, for eksempel. Du vil jo ha en brannrådgiver som er interessert i det som foregår hos de andre, for plutselig så fanger man opp et eller annet som har betydning for det han driver med, og det er ikke alltid så lett for den som driver med det å skjønne at dette er han nødt til å vite. Ofte så vet de det, men ikke alltid. Så, engasjement, takhøyde, må le litt.»

Engasjement i hverandres fagområder er gode virkemidler for å få til åpenhet, og bygge gode relasjoner i et prosjekt. Her kommer informanten også inn på humor som et virkemiddel for å få til åpenhet.

En av byggherres representanter brukte åpenhet og involvering nedover i organisasjonen når han skal beskrive åpenheten:

«A: Ja, men selvsagt når man får involvering så kan man bestandig i en samfunnsprosess bli enda bedre på involvering, og da tenker jeg nedover også, på min organisasjon og ikke minst den involveringen av de som ikke er så- Kultur og de som er inne i bygget, men ikke er der fast i bygget, da, så jeg ser jo- Den, vi hadde jo noen stoppunkt i etterkant som var litt

vanskelig, hvor de ikke følte at de ble involvert, enkelte grupper. Og det kan vi på en måte tenke, kanskje vi må ta den tilpasningen, for vi vet jo i utgangspunktet hvem det er, for å unngå krøll etterpå, da. Men jeg var jo veldig bevisst på å legge all informasjon og alt vi jobbet med på et åpent område som vi hadde på bygget, så jeg kunne gå tilbake og vite at her bestemte vi det, gjorde vi det? Her kan dere gå tilbake og se at der var-

I: For du skrev på OneNote-en, for å ha det åpent, ja. Det var smart.

A: Ja, og da hadde jeg veldig koll på hva som skjedde hvor, så noe hadde vi på ledernivå i OneNote-en i forhold til nybygget, men noe hadde vi også på hele bygget på personalet, og det gjør jo at- For, ansatte har en slags korttidshukommelse i forhold til valg som har blitt tatt i en prosess, og da er det viktig å ha det litt sånn dokumentert, i hvert fall spesielle endringer som blir gjort ut ifra ting som- «Ja, men dette var du med og bestemte.» Og vi prioriterte på den måten, husker du det?» Og det handler om noe så enkelt- På en måte, hvor langt et rom skal være i forhold til venterom, i forhold til at du ikke får plass til- Og synstester og sånne ting som det også ble tatt et valg på. Fordi at- Jo, men vi ville at det skulle ligge på det området, og da fikk vi ikke til den kvaliteten, og sånne ting er kjempeviktig, da.»

Det er alltid utfordrende å få til en gjennomsiktighet og en åpenhet i hele organisasjonen, slik at alle parter er godt involvert og får mulighet til å komme med innspill. Informanten hadde gode rutiner for dette, noe som resulterte i et godt samspill i åpenheten med entreprenøren med tanke på hva som var viktig for byggherren.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er et viktig for å forstå hverandre, dette gjelder særlig i situasjoner hvor vi har forskjellig fagbakgrunn og man skal sammen komme frem til et resultat som alle er fornøyd med. Her ble samlokalisering tatt med som et poeng for å få til god kommunikasjon. Samt at det lett kan oppstå misforståelser i kommunikasjon via e-post.

«I: Jeg er litt opptatt av det med kommunikasjon. Hvordan synes du at kommunikasjonen foregikk? Altså, nå tenker jeg, du har jo kommunikasjon med byggherren og entreprenør, men så tenker jeg også kommunikasjon med entreprenør, rådgivere i samspillet. Dere hadde jo møter med byggherre og dere hadde møter med rådgivere. Er det sånn å forstå?

A: Ja, vi satt jo sammen på samspillsmøtene med rådgiverne, delvis, og ikke dekt spesielt da, som er med på alt og så er det jo der hovedfokuset på kommunisering bør skje, og så her

foregikk jo all kommunisering på e-post, og muntlig kommunisering er jo mange ganger veldig nyttig det, og, mye misforståelser kan det være på det skriftlige, men det er veldig greit å få det skriftlig om du kommuniserer muntlig, også. Jeg ser jo med erfaring i ettertid her at prosjektering eller samspill med aktive tavler og aksjonspunkt som historie- At vi ikke bruker e-post også kan være en metode som kanskje er bedre enn e-post, da, der alt blir liggende på et prosjekthotell av det som er kommunisert på forskjellige aksjoner og punkt, da.»

Byggherres representant i samspillsfasen hadde andre tanker rundt kommunikasjonen i samspillsfasen og hvordan denne har påvirket videre i prosjektet:

«I: Hvordan synes du kommunikasjonen foregikk i prosjektet? Nå hadde vi jo møter, så var det jo ting som foregikk mellom møtene.

A: Ja, jeg tenker sånn som jeg husker på det og ser det, nå da, litt visuelt, så var det møter, det var kommunikasjon på e-post, det ble lagt ut der, og i tillegg så hadde du innspill underveis hele veien, fram og tilbake. Så jeg var helt trygg på at dette ble så godt ivaretatt at da må jeg si at jeg var litt imponert, at dette kunne fungere så godt.

I: Ja.

A: For hvert møte der vi gikk igjennom det vi skulle ha gjort så stemte det og det ble krysset av, og det var sjeldent eller aldri at vi avvartet noen ting. Det kunne være for at leverandører utenom ikke hadde svart ut, og sånn er det jo, men ellers så var det ikke ventetid heller, så det- Jeg har skrytt veldig av den prosessen hjemme også, så andre byggefirma kan ha noe å lære av. Det har jeg.

I: Nå har du jo vært med mest i samspillet, men, hvordan føler du at det vi gjorde i samspillet har påvirket resten mens vi holder på i utførelse? Altså, byggingen?

A: Jo, det synes jeg også har vært veldig positivt, for vi har jo hatt en god dialog med ikke minst leder og ansatte som skal inn i det nye bygget, og det har også vært en viktig vei underveis, da. For vi har jo vært der på møter, så fort de har etterspurt og i tillegg har det vært folkemøter, så det har vært veldig tilfredsstillende underveis, og det har de gitt tilbakemelding på, ansatte også og leder fra brukergruppen også. Vi har vært snar med å møte opp når de har etterspurt. Så jeg tror vi har unngått mye i forhold til at det har vært en god kommunikasjon og en jevnlig kommunikasjon, og med møter på plassen der og, da. Det tror jeg har vært viktig underveis.»

Det visuelle i kommunikasjonen ble poengtert som viktig, da det gjorde det lettere for byggherren å holde seg oppdatert på alt som skjedde av kommunikasjon. Her uttrykte også byggherren representant at det gav tillitt og hå så åpen og god kommunikasjon underveis. Noe som bidro igjen til bedre kommunikasjon. Det ble også trukket frem at ulike arenaer for kommunikasjonen var viktig, samt at det førte til mindre utfordringer i utførelsesfasen.

En entreprenør sitt syn på kommunikasjonen i samspillsfasen:

«I: Ja, absolutt, for det er jo litt sånn som- En av de spørsmålene lengre ned også, for det jeg ser, som byggherre eller på den siden så ser ikke vi all kommunikasjon som foregår imellom andre ledd enn det vi er involvert i. Vi ser bare enderesultatet, sånn sett. Sånn at- Det er jo det som er litt sånn- Men når du er ute i utførelsesfasen nå, og det å kunne vært med såpass mye inn i samspillet-

A: Det er kjempeviktig, at man er med der. Å få lov til å i hvert fall være med og se hva som skjer der og hva som blir avtalt, den kommunikasjonen som er der, for det legger jo grunnlaget for den videre prosessen som foregår i samhandlingsfasen. Så, det er jo kjempeviktig å få med at i hvert fall noen representanter som faktisk skal gjennomføre jobben bør jo være i den samhandlingsfasen, da. Om man ikke får med riktig alle, så i hvert fall noen. Prosjektleder og anleggsleder er jo typisk sånn som kan og bør være med i en sånn fase, tenker jeg.

I: For å få kontinuiteten igjennom-

A: Bli kjent med byggherren, og, man har jo noen forventninger til hverandre, egentlig.»

Her ble viktigheten av kontinuitet i prosjektet med tanke på hvem som var med i samspillsfase og utførelsesfasen tatt frem, dette da det er mye kommunikasjon som ikke nødvendigvis skriftliggjøres i sin helhet eller nedfelles, da det er mange nyanser som diskuteres underveis i samspillsfasen.

Tid

Dette var en faktor som særlig entreprenørene var opptatt av, da de i mange tilfeller opplever at det er for kort tid på samspillsfasen, og at man da ikke kommer til et godt nok resultat. Dette særlig med tanke på gode nok beslutninger i samspillet, og få etablert et godt samarbeid.

Samspillskoordinat hos entreprenør hadde disse innspillene med tanke på tid:

«A: Ja, beslutningsprosesser er jo kjempeviktig i en samspillsfase, det er klart, det tar litt tid før du kommer deg inn i prosjektet og du begynner å ta beslutninger, og, det tar noen uker før du er varm i en samspillsfase. Det er ikke sånn at en samspillsfase varer i en måned, da har du ikke startet samspillet egentlig, du har bare startet å planlegge samspillsfasen. Så det er jo en kjempeutfordring, å få god nok tid til en samspillsfase.

I: Ja, det er utfordrende.

A: Ja, det må settes av god tid hvis du skal ha et ordentlig samspill.

A: Det er klart at vi hadde jo ikke så lang tid her heller, vi snakket om tre måneder, men jeg, omtrent. September, oktober og november, knapt nok. Kanskje litt for lite- Det er kanskje lengden på samspillet, for det ble egentlig ikke knadd mye i bygget, det ble bygd nesten sånn som skisseprosjektet ble levert fra oss, så det er klart at det kunne- Man var veldig fornøyd med løsningen som var, men om vi har opplevd noe mer med og holdt på i to måneder til, det vet vi jo ikke noe om, for det prøvde vi jo ikke, så det tror jeg kanskje- Tiden som er satt av på samspill på bygget kanskje ikke fikk fram alt- Vi kunne kanskje fått enda mer positivt hvis vi hadde holdt på litt lengre med samspillet, kanskje.»

Det er lett for en byggherre å sette stramme tidsfrister for en entreprenør, men kanskje ikke se sitt bidrag for å oppnå dette. Dette særlig med tanke på beslutninger underveis, som er veldig kritiske med tanke på videre arbeid. Det er viktig at begge parter er realistiske på hva som er mulig å oppnå innenfor tidsrammene som blir satt, disse er ofte berammet i byggherres økonomiske ramme. Man ser sjelden på hvilket mulighetsrom, som kunne ha gitt flere økonomiske gevinster, man muligens hadde fått hvis man hadde brukt mer tid på samspillsfasen.

Et annet poeng prosjektleder hos entreprenør hadde med tanke på tid, var ved utvelgelse av entreprenør da kommunen har valgt å ha presentasjoner av prosjektene før juryering.

«A: Nei, man kan begynne å lure mange ganger på hva byggherrene velger ut ifra, når man velger entreprenør og om hva som blir vektlagt, om det blir vektlagt kjemi, det er jo vanskelig, det er stort sett pris, en del, så er det gjennomføringsevne, så er det kanskje ikke- Vi er på intervju en time hvor vi presenterer tilbudet, og så blir det tatt- Hadde det vært lurt og hatt en dag med intervju og blitt kjent? At byggherren hadde brukt, hadde noen tema for å bli kjent med det folket som skal være med og tatt noen valg ut ifra det, det hadde vært et

spennende konsept, men det har jo ikke noe med samspillet å gjøre, men det er en input å velge en samspillsentreprenør, da, for jeg mener jo at 90 prosent av et godt samspill er kjemi og tillit til hverandre. Alt annet er egentlig bare prosess.»

Det er alltid utfordrende å ha nok tid til å velge riktig entreprenør, dette særlig med tanke på å få til en god prosess med likebehandling av tilbydere og forutberegnelighet med tanke på evalueringen. Det er vanskelig å vite om samhandlingen vil fungere optimalt i løpet av en så kort tidsperiode, men også her er tiden begrenset av byggherres økonomiske rammer.

En annen entreprenør kommer også inn på tidsaspektet på samspillsfasen:

I: Ja, hvis man ikke har god nok tid, eller?

A: Å ha god nok tid til å gjøre samspillet. Jeg opplever at i veldig mange prosjekt- Når det er overlevert, det som blir misnøyen da er egentlig ting som kunne vært løst tidlig, men det at et samspill, et prosjekt, det trenger modningstid til alle parter. Tre måneder er sånn typisk samspillstid satt av til en byggherre, den er egentlig for kort.

I: Hva er det optimale, mener du?

A: Jeg mener fire til seks.

I: Fire til seks måneder?

A: Ja, avhengig av litt sånn- Men det at hvis du som entreprenør får en kontrakt, vinner en konkurranse og vinner i samspill, så- Da trenger du en måned, du har kalkulert det og jobbet deg inn, men du trenger en måned etter det med å sette deg inn i det selv, du skal få byggherren sine tanker inn, du skal få brukeren sine tanker, du skal gi dine tanker til byggherren, og så begynner prosessen å modne, og så lager man gjerne et konsept, og da begynner egentlig- Det går en til to måneder før det modnes litt, de gode løsningene kommer opp. Så, fire til seks måneder mener jeg er rett.»

Her blir også lengden av samspillsfasen tatt opp som en utfordring, da man bruker en del tid i starten til å bli kjent med hverandre og å bygge en felles forståelse av prosjektets mål. Modenhet i prosjektet blir tatt opp som en av utfordringene, dette med tanke på å komme frem til de virkelig gode løsningene, noe man kan gå glipp av ved for kort samspillsfase.

En annen samspillskoordinat hadde klare retningslinjer og mål får tiden i samspill:

«I: Du satte jo ganske klare- Jeg vet ikke om jeg vil si krav, men mer betingelser for at vi skulle klare å komme i mål før vi startet. Mener du at det var en suksessfaktor i samspillet, at du hadde det som krav i forhold til hvem som skulle stille fra byggherre, og i forhold til gjennomføringsfasen, vi hadde jo ganske kort tid på samspillet.

A: Ja, vi hadde veldig kort tid, og vi fikk jo til overraskende mye, men jeg tenkte veldig mye på forhånd før vi begynte på den samspillsfasen og lurte på hvordan vi skulle få det til, og da var det for eksempel denne takterrassen som ikke ble, det at den ikke ble, gjorde det litt enklere å bli ferdig, å rekke å bli ferdig. Hvis dere hadde gått for den så kan det hende at vi hadde slitt litt mer.»

Det med å være tydelig på begge bidrag for å lykkes med samspillsfasen var et viktig poeng, da har man en gjensidig forståelse av hverandres behov for avklaringer, og på den måten øker man sannsynligheten for å lykkes. Samt at det vanskeliggjør det å ikke bidra.

Byggherre opplevde tidsaspektet noe annerledes i samspillsfasen:

I: Du synes tiden var tilstrekkelig?

A: Ja, jeg synes egentlig det, for vi fikk jo veldig god oppfølging underveis, vi hadde jo møter, vi var litt forberedt til møtene, eller, jeg må snakke for min del og det kom jo referater, vi hadde jo innsikt og det var jo bare å etterspørre underveis hvis det var noe vi ikke hadde fått med oss eller jeg ikke forsto, da, og i tillegg så hadde jeg jo deg. Jeg må si at du har vært en veldig motivator opp i dette da. Jeg må si det.

Det er ganske interessant at byggherren følte at tiden var tilstrekkelig, når entreprenørene følte at man kunne brukt mer tid. Men her trekker byggherren frem at han ble godt informert underveis, samt at han hadde god innsikt, slik at han var trygg på fremdriften underveis.

En annen representant for byggherre sier om tid i samspillet:

«A: Det er jo involvering, at det blir satt av tid til å bli lyttet til og få en stemme inn, så det blir- Det er lokale tilpasninger som må til, da, så det passer bygget. Det er jo forskjellige- Det er jo jeg som kjenner bygget best sammen med ansatte og hva vi må ha, tenker jeg, så det er jo den- At det på en måte blir en forankring i personalgruppen igjennom samspillet og at de skjønner hvorfor vi velger enkelte løsninger. Så det er rett og slett for å få en forståelse, sånn at du føler du blir lyttet til, og på en måte at vi kan legge fram hva våre tanker er med hva vi

ønsker med bygget, men også en forståelse for hvorfor vi endrer løsninger, både økonomisk eller andre grunner, da.»

Her er det ikke reflektert nødvendigvis om det var nok tid, men at de følte at de ble lyttet til og at entreprenøren fikk forståelse for hva byggherren ønsket og på den måten følte at det var satt av nok tid.

Refleksjon/observasjon

Resultatene og mitt inntrykk av informantene viser at prosjektgjennomføringen, og særlig samspillsfasen, har blitt oppfattet som positivt og konstruktivt. Jeg prøvde å holde egne følelser og meninger utenom, men stilte åpne spørsmål slik at de kunne komme med sine synspunkter. Intervjuene gikk fint og alle informantene hadde god tone med meg i samtalene, og jeg følte at alle var genuint interessert i å svare på spørsmålene. Det at intervjuene ble gjennomført hos de enkelte aktørene, gjorde til at de også var mer åpne da de var i mer trygge omgivelser/ hjemmebane.

De forskjellige måtene å gjennomføre samspillsfasen på hadde liten påvirkning i forhold til svarene jeg fikk i intervjuene.

6.0 Drøfting

Innledning

I dette kapitlet skal jeg se på resultatene fra dataanalysen og drøfte disse opp mot den teorien jeg har skrevet om tidligere. Jeg vil også trekke inn tidligere erfaringer og de refleksjonene jeg har gjort meg opp mot teorien og analyseresultatet. Intervjuene ble gjennomført og tatt opp på diktafon, for så å bli transkribert. Dette var en mye mer tidkrevende oppgave enn jeg hadde forutsett, samtidig som jeg så at en del gikk tapt i det skrevne materialet. Dette i form av språkleie, tenkepauser, gester og fakter under intervjuet, og lignende. Et moment som også er viktig i denne sammenhengen, er at siden jeg kjenner prosjektene, så forstår jeg ofte hva informantene sier og hva de faktisk mener uten at de nødvendigvis behøver å si det. Her var mine notater fra intervjuene viktige for å underbygge forståelsen av svarene.

Problemstillingen jeg skal prøve å besvare i oppgaven, og diskutere ut fra er: «Hvordan ble samspillsprosessene i Indre Fosen Kommune erfart i de to prosjektene og hvilke følelser og

erfaringer satt man igjen med etterpå ? med underspørsmål for å belyse denne problemstillingen; Ut fra disse erfaringene kan man si noe om hva er et vellykket samspill? Hvordan kan man basert på disse erfaringene sikre at partene lykkes? Hvor viktig er kommunikasjon i dette? Hva er konsekvensen når kommunikasjonen svikter?»

Samspill

Det teorien peker på er hvor viktig denne første fasen er med tanke på påvirkning, samt at kostnadene er relativt sett mye lavere i denne fasen med tanke på å endringer. Samt at kunnskapen om hva som ligger foran er minst i denne fasen sier Samset.

For kommunen er det ofte et veldig begrenset budsjett, samtidig som de ønsker mange kvaliteter i sine bygg. Det er derfor viktig at samspillsfasen blir et møtepunkt for å bli enige om rammene på prosjektet. Utfordringen ofte er at byggherren ikke vet hva som er mulig å få, de har kunnskap om hva de har og hva som fungerer i dag, men ikke hva som er mulig. Her har entreprenøren en viktig rolle i å hjelpe byggherren å finne de riktige løsningene til en kostnad som byggherren kan akseptere. På den måten kan alle parter sitte igjen med en oppfatning av at prosjektet var vellykket. Dette på tross av eventuelle problemer underveis i prosjektet. For entreprenøren er det viktig å ha et lønnsomt prosjekt. For kommunens administrasjon er det viktig at det blir ferdigstilt innenfor budsjett, for driftsavdelingen er det viktig at bygget har lave driftskostnader. For brukere er det viktigste at bygget fungerer som det som det er bygget for, som for eksempel en skole. Med så mange målsetninger for et bygg, er det viktig at man i samspillsfasen blir enig om noen felles målsetninger. Som EBA poengterer i sin veileder med felles målsetninger og felles økonomiske interesser. På den måten kan man kanskje minimere konfliktnivået i byggebransjen. Noe RIF sin veileder skriver om. På den måten kan man få en verdiskapning for alle involverte parter.

Det er også viktig at man har i betraktning at byggherres representanter ikke har vært med på andre byggeprosjekter og vet lite om hva samspillsfasen er. Det er derfor viktig å i felleskap bli enig om hvilke forventninger man har av prosjektet og samspillet. Som Westhagen skisserer er det veldig mye søkelys på sakssiden, og ofte for lite på personsiden. Det hjelper ikke om man produserer det resultatet som var forventet, dersom alle i prosjektet er misfornøyd med prosessen. Da vil man heller ikke bli fornøyd med produktet.

Det å få til gode grupper er en utfordring, men som Eide skriver i sin teori, er dette en gruppe som arbeider mot felles mål. Har samme forståelse av gruppens hensikt og villighet til å være

åpne og interesserte i de andres bidrag. Dette øker sjansen for at prosjektet skal bli en suksess. Det som Metier sin veileder peker på, er at prosjektleder har ansvaret i et prosjekt med tanke på å bygge et godt team. Her pekes det også på en del faktorer for å lykkes, som å ha riktig folk med, åpenhet, være samlokalisert og at man sammen skal løse problemene og ikke skyve de under teppet. Hensikten med et team er at man samlet sett skal oppnå bedre resultater enn det enkelte individet gjør på egen hånd. Karlsen sin definisjon på team sier dette om felles måloppnåelse. En prosjektgruppe kan sees på et team, og at et velfungerende team øker sjansen for at prosjektet blir en suksess sier Sander.

Tillit

Ekman sier at et av menneskenes grunnleggende behov er å føle tillit og nærhet til andre mennesker, og at tillitt er å stole på andre mennesker i situasjoner som preges av usikkerhet. Man kan uten problem si at et prosjekt er en situasjon som preges av usikkerhet, da man skal lage noe nytt og skape verdi. Dersom vi ikke har tillit så kan dette gi negative utslag på samarbeidet med andre. Det finnes ingen alternativer til tillit i samspillet mellom mennesker.

Dette var også noe informantene kom inn på i intervjuene. Hvor viktig tillitt var for samspillet suksess. Her pekte en av informantene på hvor personavhengig tillit er, sett fra et relasjonelt perspektiv. Informanten pekte på at aktørene må kjenne til hverandre. For å gjøre det må man lytte til hverandre. Ekman sier at man utvikler tillit gjennom at man prater sammen og at man opplever ting sammen. Men det er ikke alltid enkelt å få eller at andre skal ha tillit til deg, det fordrer at man jobber med det kontinuerlig. Det er lett å miste tillit, og man må jobbe for å beholde tillit. Vi mennesker er skeptiske av natur er min påstand, slik at alle må gå aktivt inn i et samspill med et mål om å være med på å skape tillit til hverandre. Det er nok at en person i gruppen misbruker tillit i gruppa og prøver å lure noen, så fungerer ikke gruppens samspill som forutsett. Dette kan ha store konsekvenser for resultatet og i ytterste konsekvens økonomien til alle parter. Dette ble også tatt opp av informantene i intervjuene, en fra entreprenør sa at tillit tar lang tid å bygge opp, men bare fem minutter å rive ned. En annen informant fra entreprenør sier at det ikke blir et bra prosjekt hvis ingen har tillit til hverandre. Men evnen til å skape tillit er også personavhengig, noen er flinkere enn andre til dette, samt at det også dessverre går på kjemi mellom mennesker. Noen ganger så hjelper det ikke om man har et ønske om å få til et godt samarbeide hvis personkjemien ikke fungerer, og en part ikke opplever å ha tillit til den andre part sine intensjoner. Da er det enda viktigere å jobbe med det relasjonelle, eller gjøre noe med gruppens sammensetning. Spurkeland sier i teorien

at tillit er bærebjelken i alle relasjoner og at det er en følelse som må bygges ved repeterende tillitsvekkende handlinger. Så han peker på at tillit er av emosjonell art, og at emosjoner er uklare fordi vi aldri er sikre på om vår egen opplevelse er lik andres tilsvarende registrering. Han sier også at tillit er alltid i bevegelse og at den trenger bekreftelse og næring for å leve.

Åpenhet

Det å være åpen og ærlig er to sider av samme sak, dette henger også tett sammen med tillit. Uten å være åpne så oppnår man ikke tillit i samarbeidet. EBA sin veileder skriver også om åpenhet som en viktig bestanddel i en samspillsentreprise sammen med tidlig involvering av partene, dialog og tillit. Eide skriver om grupper og åpenhet, at det som oppleves som gode og inspirerende grupper for deltakerne, er grupper preget av åpenhet, tillit og gjensidig interesse for hverandres bidrag.

En av entreprenørene sier om åpenhet at dette er noe de forventer i en samspillsprosess. Her peker informanten på at det er viktig at ikke bare entreprenør er åpen for å få til en god prosess. Det er vanskelig for entreprenørene å gjette seg frem til hva byggherren ønsker å oppnå med bygget og hvilke rammer som ligger til grunn, derfor er det like viktig at åpenheten går begge veier i et samspill. Dette støttes i teorien hvor det snakkes om gjensidighet med tanke på åpenhet. Metier sin veileder peker på faktorer som er viktige for å lykkes med et godt samarbeid, her er et eget punkt som omhandler åpenhet og tillit. Ved at ledelsen hos begge parter viser åpenhet og tillit kan man løse ting i felleskap og ikke i fraksjoner. På den måten unngår man at det oppstår uenigheter om løsninger i etterkant, og diskusjoner om hva man egentlig ønsket å oppnå av resultat. Man reduserer også usikkerhet i prosjektet ved å jobbe med å være åpen om det man jobber med, da blir også andre aktører trygg på at de kan dele erfaringer om mulige usikkerheter i prosjektet, dette er noe som gagnar både byggherre, bruker og entreprenør.

En annen informant fra entreprenør sier også at åpenhet er viktig. At man ikke skal være redd for å vise hva man vurderer, både når det gjelder kostnader og løsninger. Men det fordrer at byggherre er åpen tilbake om hva man har budsjett til, at man må tale en diskusjon om dette. Men åpenhet handler også om å få til et felles ståsted. Noe en informant tydeliggjør når det snakkes om engasjement i hverandres fag. Ved å være åpne så oppnår man altså at man har mer takhøyde for å dele fra hverandres fagfelt. Det er alltid en utfordring i mange prosjekter å fange opp alle skjæringspunktene mellom fagfeltene, som mulig kan føre til konflikter i

utførelsesfasen. Så ved at man har interesse i det som den andre faggruppen driver med så kan man i større grad fange opp utfordringer fra andre fag som påvirker ditt fagfelt.

Det som gjør det mer komplisert med åpenhet er personkjemi. Dette er et punkt man må tåle å snakke om. En av informantene viser til at noen byggherrer da setter krav om at entreprenøren må endre sin organisasjon dersom kjemien ikke fungerer. Det kan jo være at det er andre aktører i samspillsgruppa som er med på å forringe åpenheten, slik at man må tåle å snakke om problemet og se på hele gruppa.

En av byggherrens representanter snakket om åpenhet og involvering nedover i organisasjonen. Det at det er mange aktører og interesseparter i et offentlig bygg, og ved å ha åpenhet om det som skjer og blir besluttet, skaper forutsigbarhet og tillit til at deres interesser blir ivaretatt. Det var også noen grupper som ikke følte de hadde blitt involvert, så det skapte endel tilpasninger og uro i prosjektet i utførelsesfasen. Dette kunne vært unngått med større involvering i tidligere fase.

Kommunikasjon

Det er noe av det viktigste vi gjør som mennesker og det er å kommunisere. Vi gjøre det hver dag, både på jobb og privat. Det er noe av det enkleste og det mest utfordrende vi gjør er min påstand. Det vi sier og det nonverbale, kroppsspråket, og hvordan mottaker av din kommunikasjon oppfatter budskapet. Vi avkoder basert på erfaringer vi har med egen og andres kommunikasjon, vår erfaringsdatabase. Derfor kan det lett bli feil og misforståelser, dersom man ikke forstår den andres kommunikasjon. Eide peker på god kommunikasjon som et nyansert samspill, hvor man lytter aktivt og oppfatter det komplekse samspillet mellom det verbale og det nonverbale for å oppfatte det som er viktig for den som formidler.

I byggebransjen er det en tradisjon for skriftlig kommunikasjon, dette for å få kommunikasjon og beslutninger arkivert eller protokollført i prosjektet, slik at man unngår uklarheter på hva som er besluttet. En av informantene fra entreprenør snakket om dette i intervjuet, om viktigheten av å være samlokalisert og muntlig kommunikasjon, men at mye kommunikasjon foregår skriftlig via epost. Det kan jo bli misforståelser på skriftlig kommunikasjon, men at det er viktig med tanke på historie i prosjektet. Dette ble også støttet av en informant fra byggherre som sa at det var muntlig kommunikasjon, skriftlig kommunikasjon og at de følte seg godt ivaretatt med tanke på deres innspill. Samt at informanten sier at vi har unngått mye i

forhold til at det har vært en god kommunikasjon og en jevnlig kommunikasjon, og at dette har vært viktig underveis i prosjektet.

Westhagen sier at god kommunikasjon kan bringe mennesker sammen og avklare misforståelser, den dårlige kommunikasjonen kan føre til misforståelser, konflikter og uvennskap. En entreprenør viser til i intervjuet at grunnlaget for videre arbeid etter samspillsfasen, slik at noen av deltakerne i samspillsfasen er med videre i utviklingsfasen er veldig viktig. For i samspillsfasen blir man kjent med byggherren og man finner ut hvilke forventninger man har til hverandre.

Det å kommunisere har ikke bare å lytte på hva andre sier, men å forstå hva de faktisk mener sier Westhagen. Han peker også på at for å forstå dette må vi sette oss inn i andres kontekst, med følelser og tanker, men at vi generelt interesserer oss lite for dette og at dette er noe vi er dårligst på når det gjelder kommunikasjon.

Tid

Tid til å gjennomføre en samspillsfase i et prosjekt er noe som alltid er et diskusjonstema. En byggherre setter ofte en frist for når bygget skal være ferdig. Dette kan føre til stramme tidslinjer for entreprenørene med tanke på utførelsesfasen. For en byggherre er ofte tid det samme som penger. Samtidig så ønsker man nok tid både entreprenører og byggherre til samspillsfasen for å få prosjektet til å bli bearbeidet, slik at man i byggefasen ikke får store utfordringer med å nå byggherres målsetninger med bygget. Som det er beskrevet i EBA sin veileder, så er mulighetene for prosjektoptimalisering størst i samspillsfasen, samt at kostnadene ved en slik optimalisering er mindre enn senere i prosjektet. I Jenny Wøies master viser hun til teori som sier at en strategisk samspillsfase gir mindre konflikt, økt produktivitet, kortere planlegging, prosjektering og byggefase.

En informant fra entreprenør synliggjorde også beslutningsprosessene med tanke på tid. Dette både for entreprenør og byggherre. Begge parter må jobbe seg igjennom prosjektet og eventuelle endringer kan jo gi økonomiske konsekvenser, både i pluss og minus. Beslutninger må tas hos byggherre for hva man skal gå videre med, og dette kan ta tid. Samt at entreprenør må skaffe tilveie nok beslutningsunderlag. Dette kan jo også ta tid. De fire entreprenørene jeg intervjuet var alle enige i at tid i samspillet burde vært lengre enn de tre månedene byggherrer ofte la opp til i en samspillsfase. En entreprenør mente at det best mulige var fire til seks

måneder, og at man da først får realisert potensialet for optimalisering i prosjektet. At det fort går to måneder før det modnes, og de gode løsningene kommer opp.

Byggherrens informanter opplevde tiden samspillet varte som tilstrekkelig og følte at deres innspill ble hørt og ivaretatt videre i prosjektet. Så selv om entreprenørene følte prosjektene kunne blitt bedre, var byggherren fornøyd med det resultatet som kom frem etter samspillet.

Validitet/ Reliabilitet

Alle informantene jeg har intervjuet i denne oppgaven kjenner jeg, da jeg har jobbet med dem i prosjektene, og på bakgrunn av dette kjenner jeg til arbeidet deres og hadde en antakelse på hvilke holdninger de hadde med tanke på samspillsprosessen.

Reliabiliteten eller påliteligheten; her har jeg bevisst brukt og forberedt underspørsmål til spørsmålene i intervjuguiden min. På den måten håpet jeg å få frem mer utdypende svar. Dette ville man kunne anta at jeg kanskje ikke ville fått dersom jeg ikke hadde kjent til informantene og prosjektene i slik grad som jeg gjorde. Man kan da argumentere med at dette kan være en subjektiv vridning av intervjuene. Da jeg som forsker på en måte ledet informanten gjennom spørsmålstillingen, for å komme til bunns i problemstillingen og ikke bare skrape på overflaten. Dette ved at jeg kjenner informantene og på den måten kunne stille mer de riktige spørsmålene, for å få mer ut av intervjuene.

Med tanke på validiteten av resultatet; Det var viktig å få frem troverdige og sannferdige svar fra informantene, dette for å få valide svar som var i samsvar med intensjonen med undersøkelsen/ problemstillingen. Det at jeg hadde inngående innsikt i prosjektene, gjorde sannsynligheten for feilaktige utsagn mindre fra informantene, da jeg i større grad kunne avsløre hvor troverdig svaret var basert på egne erfaringer.

Man må uansett være litt forsiktig frem med en slik valideringsmetode. Man kan plutselig sette informanten i en knipe så han blir usikker på det de har sagt, om intervjueren stiller for mange kritiske spørsmål. En validering er ikke det samme som å oppnå forskerens synspunkt, men heller å få frem informantenes synspunkter.

Med tanke på pragmatisk validitet så er mye av dette basert på hva informanten selv har erfart praktisk i samspillsfasen. Forskeren har ikke i noen grad prøvd å validere dette. Det eneste forskeren har gjort er å be om mer utdypende svar på enkelte utsagn.

Intervjuguiden

Når jeg kom et stykke i gjennomføringen av intervjuene, fant jeg ut at en del av spørsmålene i intervjuguiden var veldig overlappende og gjorde til at svarene ble repetitive, disse spørsmålene kunne godt ha vært unnlatt eller omformulert. Dette ser jeg i ettertid at er noe jeg burde ha forutsett og bearbeidet på forhånd. Spørsmålene i intervjuguiden kunne da ha belyst flere ulike sider ved problemstillingen, som man ble klar over underveis i intervjuene. Når jeg utarbeidet intervjuguiden, var den basert på den kunnskap og erfaring jeg satt med fra prosjektene, og jeg brukte denne erfaringen til å utarbeide spørsmålene. Jeg hadde heller ikke noen gjennomgang av intervjuguiden med en uavhengig person på forhånd, og jeg gjennomførte heller ikke noe pilotintervju. Det som jeg da oppdaget underveis i intervjuene med informantene og som jeg i ettertid ser, er at dersom jeg hadde hatt en gjennomgang på forhånd hadde muligens spørsmålene kunne vært bearbeidet/ endret noe og muligens gitt enda mer utfyllende svar fra informantene. Intervjuguiden ble nok kanskje utformet for detaljert opp mot hva jeg forventet og trodde jeg skulle få av svar, dette basert på mine erfaringer. Dette førte til at jeg hadde tanker på forhånd av intervjuene med tanke på problemstillinger som informantene ikke nødvendigvis relaterte seg til. Dette basert på mine subjektive vurderinger, og hva jeg mente var viktig for å belyse oppgavens problemstilling.

Det jeg trekker ut med tanke på erfaring å ta med videre i fremtidige oppgaver, med bakgrunn i gjennomføringen av intervjuene, er at det kan være fornuftig å gjennomføre et intervju med en testperson fra et annet prosjekt. Slik at man kan gjøre en vurdering av spørsmålenes egnethet for å belyse problemstillingen, og på den måten kan finjustere intervjuguiden. Denne personen bør i størst mulig grad være en med tilsvarende bakgrunn som informantene man tenker å intervjuer.

Oppsummering diskusjon

Jeg har underveis i drøfting kapittelet kommentert på hver av temaene jeg har plukket ut gjennom naiv lesing og deretter tematisk analyse, fenomenologisk hermeneutisk analysemetode, som jeg har funnet etter samtaler med informantene. Dette har jeg forsøkt å belyse opp mot teori og problemstillingen om Hvordan ble samspillsprosessene i Indre Fosen Kommune erfart i de to prosjektene og hvilke følelser og erfaringer satt man igjen med etterpå? med underspørsmål for å belyse denne problemstillingen; Ut fra disse erfaringene kan man si noe om hva er et vellykket samspill? Hvordan kan man basert på disse erfaringene

sikre at partene lykkes? Hvor viktig er kommunikasjon i dette? Hva er konsekvensen når kommunikasjonen svikter?

7.0 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg sett på to prosjekter hvor jeg var prosjektleder, innleid av byggherre som representant. Det jeg ønsket å se nærmere på var den første fasen i disse prosjektene, samspillsfasen. Disse prosjektene var en skole og et omsorgssenter, og det var forskjellige totalentreprenører på begge prosjektene. Det var også forskjellige representanter fra brukergruppene inne i prosjektene. Den eneste fellesnevneren var byggherres innleide prosjektleder, meg.

Det jeg så i denne fasen var at aktørene hadde ganske ulike tanker på hvordan samspill skulle gjennomføres, og at dette kunne gi konsekvenser for hvor godt samspillet lyktes i prosjektene. Det var med utgangspunkt i dette at jeg utarbeidet problemstillingen som denne oppgaven skulle søke å belyse.

Hvordan ble samspillsprosessene i Indre Fosen Kommune erfart i de to prosjektene og hvilke følelser og erfaringer satt man igjen med etterpå?

- a. Ut fra disse erfaringene kan man si noe om hva er et vellykket samspill?
- b. Hvordan kan man basert på disse erfaringene sikre at partene lykkes?
- c. Hvor viktig er kommunikasjon i dette?
- d. Hva er konsekvensen når kommunikasjonen svikter?

Disse spørsmålene mener jeg til dels er besvart i oppgaven, men jeg vil også prøve å utdype svarene i dette kapitlet. Det var flere faktorer som kom frem i intervjuene, og dette var uavhengig av hvilken informant jeg snakket med. Disse faktorene har også god forankring i teori. Samt at det kan gi et utgangspunkt for å ta opp problemstillingen i samspillsfasen for begge parter. Dette da entreprenører opplever at samarbeidsproblemer kun adresseres til dem. Det er like viktig at byggherrer også ser på sin organisasjon ved eventuelle problemer. Utfordringen er ofte at kontrakter er utformet slik at de ikke gir rom for godt samspill. Her er det store endringer på gang i bransjen, hvor flere rådgiverforeninger og større foreninger jobber aktivt med veiledning. Med tanke på fremtidig videre arbeid på bakgrunn av denne oppgaven kunne problemstillingen i oppgaven kanskje vært enda mer spesifikt knyttet opp imot opplysninger som kom frem underveis i intervjuene, samt at flere kunne vært intervjuet

fra flere prosjekter, dette for å få et enda bedre utgangspunkt med tanke på belysning av problemstillingen. Det jeg ser etter å ha brukt fenomenologisk hermeneutisk analysemetode, sett i lys av tema som ble destillert og overordnet helhetlig fortolkning, mener jeg at kommunikasjon og relasjonsteori er viktige suksessfaktorer for å få en god samspillsfase. Dette på tvers av tilhørighet i prosjektet, både hos byggherre og entreprenør.

Samspillsprosessene i Indre Fosen kommune ble erfart veldig ulikt i de to prosjektene, dette da entreprenørene hadde ulike måter å gjennomføre samspillet på. Men uavhengig av ulike tilnærminger, så var begge prosjektene vellykkede, og alle partene fornøyde med gjennomføringen av samspillet. Dette viser tilbake til intervjuene og tankene begge parter hadde rundt kommunikasjon, åpenhet og tillitt. Noe som var vesentlige faktorer for å få god måloppnåelse, uavhengig av måten prosjektene ble gjennomført på.

Svaret på hva partene ut fra erfaringene i disse prosjektene definerte som vellykket samspill kom til en viss grad frem i intervjuene, men her kunne man ha enda gått dypere ned i denne problemstillingen med å stille mer inngående spørsmål rundt dette, i en eventuell ny oppgave. Det man ofte ser er at tid og økonomi ofte blir det prosjektets vellykkethet blir målt etter, og ikke de subjektive følelsene av å ha lyktes med samspillet. Dette uavhengig av at det relasjonelle samspillet kan være nøkkelen for å lykkes, som flere kom inn på underveis i intervjuene.

Hvordan man kan basert på disse erfaringene sikre at partene lykkes ble også til en viss grad besvart i intervjuene. Her kom kommunikasjon, åpenhet og tillitt frem som nøkkelpunktene på denne problemstillingen.

Kommunikasjon ble et nøkkelbegrep som kom sterkt frem i intervjuene som et viktig moment å ivareta, dette også opp mot relasjonskompetanse og mulighetene for å lykkes i samspillet.

Hva som skjer når kommunikasjonen svikter, ble ikke så godt belyst, men noen kom inn på denne problemstillingen. Dette er et tema som ofte vil sette prosjekter i stor fare for konflikter og konsekvenser både økonomisk og kan føre til forsinkelser da man ikke tar opp problemer underveis. Vi mennesker er veldig enkle, vi ønsker å unngå konflikter, og da kan man selv i profesjonell sammenheng, unngå å kommunisere før man absolutt må.

Egenevaluering

Helt til slutt vil jeg si noe om min egen rolle og om hvordan jeg har jobbet med oppgaven. Da jeg begynte å jobbe med problemstillingen i oppstartsseminaret, ble jeg gjort oppmerksom på av en på min gruppe at jeg hadde endel forutinntatte oppfatninger om hva problemene i prosjektene bunnet i. Dette gjorde til at jeg måtte ta en runde med meg selv med tanke på hvordan jeg skulle skrive denne oppgaven. Denne problemstillingen tok jeg også med meg til veileder. Det som var utfordringen, var at jeg som innleid prosjektleder for kommunen, var med videre i prosjektet og så hvilke utfordringer som kom i etterfølgende faser av de to forskjellige samspillsfasene. Jeg så også at personkjemi spilte en rolle her, også for min egen del. Var jeg forutinntatt fordi jeg hadde en bedre kommunikasjon med den ene entreprenøren? Det var jo ikke slik at jeg hadde dårlig kommunikasjon med den andre entreprenøren, vi var bare forskjellige som personer. Det var viktig for meg å få til intervjuene så objektivt som mulig, og la informantenes synspunkter være det som kom frem. Jeg har allikevel trukket frem min rolle, dette for å ikke tilsidesette denne utfordringen i oppgaveskrivingen.

Referanseliste

Aagaard, M., Christensen, M. (2018). *Samspillskontrakter - tidlig entreprenørinvolvering - prosjektallianser* (kurskompendie NBEF) kurs mars 2018.

Aarseth, W. (2014). *Project Management - A New Mindset for Success*. (1. utgave)
Fagbokforlaget

Aarseth, W., Rolstadås, A., Klev, R. (2015) *Lederskap i prosjekter*. (1 utgave, s 61-82).
Fagbokforlaget.

Aarseth, W., Rolstadås, A., Klev, R. (2016) *Project Leadership Challenges*. (1 utgave)
Fagbokforlaget.

Aubert, Karl Egil (2020, 18. juli) *relasjon* i *Store norske leksikon*. Hentet 3. april 2022 fra
<https://snl.no/relasjon>

Buvik, M.P., & Rolfsen, M. (2015). Prior ties and trust development in project teams. *A case study from the construction industry*. (International Journal of Project Management, 33, s1484-1494.) ScienceDirect

Bennett, J. & Jayes, S. (1995). *Trusting the team: The best practice guide to partnering in construction*, (University of Reading, Centre for strategic studies in construction.) Thomas Telford Publishing

Bygg 21 (2019) Samhandling: *Vi bygger best-med åpenhet og tillit*
<https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/vi-bygger-best-med-apenhet-og-tillit/>

Chan, A. P. C., Chan, D. W. M., Fan, L. C. N., Lam, P. T. I. & Yeung, J. F. Y. (2008). Achieving partnering success through an incentive agreement: *Lessons learned from an underground railway extension project in Hong Kong*. (Journal of Management in Engineering, 24, s.128-137.)

Codex Advokat (2019, 06.mai) *Flere må over i samspill*. Hentet 28. juni 2020 fra
<https://codex.no/bedrift/entrepriserett/samspillsentreprise/flere-samspill>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2021, 20. september) EBA - *Veileder om samspillsentreprise*. Hentet 20.juni fra
<https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/veileder-om-samspillsentreprise>

- Eide, H., Eide, T. (2017) *Kommunikasjon i relasjoner – personorientering, samhandling, etikk* (3. utgave) Gyldendal
- Einarsen, S., Martinsen, Ø.L., Skogstad, A. (2017) *Organisasjon og ledelse* (1. utgave. Kapittel 8). Gyldendal akademisk
- Ekman, G. (2004) *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen* (Kapittel 10). Abstrakt forlag
- Edler, J (2019, 04. juni) *Samspill i entreprisekontrakter*. Hentet 28.juni 2020 fra <https://binghodneland.no/samspill-i-entrepriskontrakter/>
- Fuglesang, M., Lüttichau, M (2017, 01. november) *Samspillskontrakter – kun solskinnsdager?* Hentet 28. juni 2020 fra <http://www.bygg.no/article/1331978>
- Grønmo, S. (2020, 4 juni) *kvantitativ metode* i *Store norske leksikon*. Hentet 20. juni 2020 fra https://snl.no/kvantitativ_metode
- Höjjer, B. (1990). Reliability, validity and generalizability: Three questions for qualitative reception research. *Nordicom Review*, 1, 15-20.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4.utgave) Abstrakt forlag
- Kaufmann, G, Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utgave). Fagforlaget
- Karlsen, J. T. (2015). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. (3. utg). Oslo. Universitetsforlaget AS
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (2006). *The wisdom of teams - Creating the high-performance organization*. New York: Harper Buisness.
- Klakegg, O.J. (2019, 28. februar) Forelesning PK6245 – *forretningsforståelse i prosjekt NTNU*.
- Krogh, T. (2003) *Historie, forståelse og fortolkning*. (4.utgave). Gyldendal akademisk
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2010) *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utgave) Gyldendal akademisk

- Kverme, B. S (2019, 12. februar) *Tiden er moden for nye samspillmodeller*. Hentet 28. juni 2020 fra <https://www.estatenyheter.no/tiden-moden-for-nye-samspillmodeller/243297>
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Fagbokforlaget.
- Lindseth, A. & A. Nordberg (2004) *A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience*. (Scandinavian Journal of Caring Sciences, 18, 145-153.)
- Nilstun, C. (2021, 8.november) *transparent* i *Store norske leksikon*. Hentet 3. april 2022 fra <https://snl.no/transparent>
- Noack, T. Tjora, A. (2018, 21. november) *samhandling* i *Store norske leksikon*. Hentet 16. mai 2020 fra <https://snl.no/samhandling>
- Nyström, J. (2005). *The definition of partnering as a Wittgenstein family-resemblance concept*. (Construction Management and Economics, 23, 473-481)
- Postholm, M.B. (2020) *Kvalitativ metode-En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. (2.utgave). Universitetsforlaget
- Rådgivende Ingeniørers forening og Arkitektbedriftene i Norge (2019, november) *Samspill i bygge- og anleggsprosjekter – veiledning og kontraktsmaler*. Hentet 20.juni 2020 fra <https://www.rif.no/wp-content/uploads/2019/11/Samspillsveileder-med-vedlegg.pdf>
- Samset, K. (2008) *Prosjekt I tidligfasen* (1 utgave, kapittel 2). Tapir akademisk forlag
- Sander, K (2022, 25. mars) *Fenomenologi og fenomenologisk design/ analyse*. Hentet 3. april 2022 fra <https://estudie.no/fenomenologisk-design/>
- Sander, K (2022, 22. mars) *Hermeneutikk*. Hentet 3.april 2022 fra <https://estudie.no/hermeneutikk/>
- Sander, K (2021, 03. februar) *Kvalitativ metode og design*. Hentet 3. april 2022 fra <https://estudie.no/kvalitativ-metode/>
- Sander, K. (2019, 03. november) *Prosjektteam og teambygging*. Hentet 28. juni 2020 fra <https://estudie.no/prosjektteam-og-teambygging/>

Silverman, D. (1993) *Interpreting Qualitative Data: Methods for analysing Talk, Text and Interactions*. London: sage.

Smith, D.H (1967), *A parsimonious definition of «group»*. *Toward conceptual clarity and scientific utility*. (Sociological Inquiry, 37(2), 141-168.)

Smith, K.A. (2014) *Teamwork and project management*. (Fourth Edition). Mc Graw Hill Education

Smythe, EA, Ironside, PM, Sims, SL, Swenson, MM & Spence, DG. (2008) *Heideggerian hermeneutic research: As lived*. (International Journal of Nursing Studies)

Solberg, K. (2012) *Hvordan ansatte innenfor tekniske tjenester i kommunen oppfatter organisasjonsendringen*. (Masteroppgave NTNU)

Spurkeland, J. (2006) *Relasjonskompetanse – resultat gjennom samhandling* (2.opplag. Kapittel 1). Universitetsforlaget

Stølen, T (2019, 21. august) *George Herbert Mead* i *Store norske leksikon*. Hentet 20. juni 2020 fra https://snl.no/George_Herbert_Mead

Thornquist, E. (2003) *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori* (1. Utgave). Fagbokforlaget

Tjora, A. Skirbekk, S. (2014, 29. oktober) *etnometodologi* i *Store norske leksikon*. Hentet 20. juni 2020 fra <https://snl.no/etnometodologi>

Tjora, A. (2018, 21.september) *Erving Goffman* i *Store norske leksikon*. Hentet 20. juni 2020 fra https://snl.no/Erving_Goffman

Van Manen, M. (2007) *Phenomenology of practice*. (Volume 1, pp.11-30)

Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K.G., Kjeldsen, T., Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid – Utviklings- og endringskompetanse* (6. utgave-9.opplag. Kapittel 8). Gyldendal akademisk

Wøie, J (2016) *Suksess i samspillselementer* (Masteroppgave NTNU)

Østerud, S. (1995, 09.mai) *Relevansen av begrepene «validitet» og «reliabilitet» i kvalitativ forskning*. (Prøveforelesning for Dr.polit.-graden ved Universitetet i Oslo)

Vedlegg

Vedlegg 1 Meldeskjema til NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 551394

Sist oppdatert

21.10.2019

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

arbeidssted og stilling i prosjektet.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Masteroppgave prosjektledelse.

Dersom opplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke

Kun til behandling i dette prosjektet.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For å få et bedre grunnlag til å skrive masteroppgaven, trenger jeg innspill fra flere roller. Dette da jeg ser at det er mange antagelser basert på min egen oppfatning. Ser at intervju er et godt forskningsverktøy i dette arbeidet. Intervjuene vil bli slettet så raskt som mulig, og jeg vil tilstrebe å gjøre det så anonymt som mulig.

Ekstern finansiering**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

mette solberg, mette.solberg@prosjektstyring.no, tlf: 92028424

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for ingeniørvitenskap / Institutt for bygg- og miljøteknikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ole Jonny Klakegg, ole.jonny.klakegg@ntnu.no, tlf: 91733461

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Prosjektledere, samspillskoordinatorer og driftsoperatører ansatt i to entreprenørfirma samt kommunalt ansatt

Rekruttering eller trekking av utvalget

velger utvalg basert på rolle i prosjektene

Alder

40 - 60

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykke kan trekkes skriftlig per mail.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Jeg vil gi alle registrerte innsyn i oppgaven før levering, slik at de kan evt rette eller slett opplysninger.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Fysisk isolert maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EOS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- opplysningene krypteres under lagring
- Endringslogg
- Adgangsbegrensning
- Adgangslogg

Varighet

Prosjektperiode

21.10.2019 - 31.08.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

- Lyd- eller bildeopptak slettes

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Vedlegg 2 Informasjonsbrev til intervjupersonene

Til..

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt: «Samspill i prosjekter»

Formål

I alle prosjekter vil det være viktig å ha en god dialog og et godt samspill mellom byggherre og entreprenør. Dette for å ha felles forståelse og unngå konflikter i prosjektene.

I denne studien ønsker jeg å belyse samspillsfasen i prosjekter. Formålet med prosjektet er å se forskjellige tilnærminger i forhold til gjennomføring av samspillsprosessene, og en sammenligning av forskjellige måter å gjennomføre samspill på.

Som kommunens bruker representant i samspillet ved NN inviteres du til å delta i dette forskningsstudiet.

Gjennomføring av studien

Studien skal gjennomføres ved intervju av utvalgte personer i prosjektene, både fra byggherrer og entreprenører. Intervjuer skal gjennomføres før jul etter avtale med informantene. Varighet på intervjuene er berammet til 30-60 minutter. Intervjuer vil bli tatt opp på diktafon og kun oppbevart elektronisk lokalt på PC til mastergradsstudent (Mette Solberg). Intervjuene vil bli transkribert, men kun deler av de transkriberte intervjuene vil bli lagt ved mastergradsoppgave, lydfiler vil bli slettet etter transkribering. Intervjuene vil bli i størst mulig grad anonymisert med tanke på personopplysninger.

Behandling av personopplysninger

Forskningen utføres i tråd med forskningsetiske retningslinjer. Det stilles strenge krav til behandling av personopplysninger, og forskningsprosjektet vil meldes til Norsk Senter for datatjeneste (NSD), som gjør en vurdering av hvordan data blir samlet inn og videre om hvordan opplysninger vil bli behandlet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til de formål som er omtalt i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til datamaterialet, vil være meg (Mette Solberg) og veileder NTNU. For å sikre anonymiteten gjennom hele prosessen vil alt som samles inn bli slettet etter innlevering av masteroppgave. Vi ønsker ikke å samle inn opplysninger om ditt navn, fødselsdato eller personnummer. Båndopptaket som gjøres under intervju bli slettet etter lydfil er overført til tekst. Forskingen basert på datainnsamling vil bli publisert i masteroppgaven. Innsamlet data vil presenteres på en måte hvor det hverken direkte eller indirekte skal være mulig å identifisere den enkelte deltaker eller arbeidsgiver.

Dine rettigheter

Så lenge lærere kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg, og være til stede når dette skjer.
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta i studien, kan du når som helst trekke deg fra deltakelse i forskningsstudien, uten å oppgi noen grunn. Dette må skje før intervju er transkribert som innebærer at lydfil overføres til en tekstfil.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt eget samtykke. Forskningsstudien vil gjennomføres etter at det foreligger godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Thomas Helgesen, personvernombud, NTNU på e-post: thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Mette Solberg

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Samspill i prosjekter, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *01.09.2020*

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Etisk protokoll

Tematisering:

- Intervjuet er en del av masteroppgave for Mette Solberg. Masteroppgaven har basis i oppgaveskriver ønske om en vurdering av forskjellige gjennomføringer av samspill. En fordelaktig konsekvens av oppgaven kan være at oppgaveskriver får bedre forståelse av forskjellige gjennomføringsmodeller, og kan bruke dette i fremtidige prosjekter.

Planlegging:

- Samtlige intervjuobjekter signerer på en samtykkeerklæring for gjennomføring av intervju.
- Tillatelse fra arbeidsgivere innhentes om å kunne benytte 6 personer for intervju.
- Oppgaveskriver velger ut de seks som skal intervjues. Ingen andre enn oppgaveskriver kjenner til identiteten til intervjuobjektene.
- Det innhentes tillatelse fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste for å kunne foreta lydopptak og lagre disse på en minnebrikke som skal brukes opp mot oppgaveskriver sin PC. Lydopptakene vil bli transkribert så fort som mulig og deretter slettet.

Intervjusituasjonen:

- Navn og stilling på intervjuede vil kun være kjent hos oppgaveskriver og dennes veileder.
- Opplysninger som kommer frem i intervju anonymiseres.

Transkribering:

- Lydopptakene transkriberes på oppgaveskriver sin private PC.
- Transkriberingen vil kun være tilgjengelig for oppgaveskriver og dennes veileder.
- Transkriberingen vil ikke være vedlegg til oppgaven.
- Transkriberingen blir oversendt intervjuobjekt for kontroll før den tas i bruk i oppgaven.

Analysering:

- Intervjuene vil ikke analyseres så grundig at anonymiteten forringes.
- Ved eventuelle tolkingsspørsmål, vil oppgaveskriver henvende seg til intervjuobjekt for en uttalelse om tolking.

Verifisering:

- Under intervjuet kan det være behov for å stille spørsmål som kan forringe anonymiteten. Slike spørsmål vil bli stilt for å sikre at den kunnskap som rapporteres er så sikker og verifisert som mulig. Anonymiteten vil allikevel opprettholdes, med den eventuelle tilføyning at oppgaveskriver har verifisert innholdet.

Rapportering:

- Masteroppgaven legges opp så anonym som mulig.
- Da det er to prosjekter som sammenlignes, kan det ikke garanteres at anonymiteten bevares 100%

Vedlegg 3 Intervjuguide

Intervjuguide samspillskontrakt

Fase 1. Rammesetting 5 min	1. Løst prat	<ul style="list-style-type: none"> - Tema er gjennomføring av samspillsprosess. - Intervjuet skal brukes til en masteroppgave som ser på samspillsprosessen som har vært og hvordan den har vært oppfattet. - Gå gjennom etisk protokoll.
	2. Informasjon <ul style="list-style-type: none"> - Si litt om temaet for samtalen - Forklar hva intervjuet skal brukes til, etisk protokoll - Spør om noe er uklart - Informer om opptak - Start opptak 	
Fase 2. Erfaringer 10 min	3. Tidligere erfaringer <ul style="list-style-type: none"> - Har deltakeren tidligere erfaring med samspillskontrakt/prosess 	<ul style="list-style-type: none"> - Har du tidligere vært med på en samspillsprosess? - Hva forventer du av en samspillsprosess?
	4. Forventninger <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke forventninger har deltakeren til en samspillskontrakt. 	
Fase 3. Fokusering 20-40 min	5. Nøkkelspørsmål <ul style="list-style-type: none"> - Gjennomgang av nøkkelspørsmål - Oppsummering underveis - Har jeg forstått deg riktig - Gjerne tegn opp 	<ul style="list-style-type: none"> - Hva var din rolle i samspillsprosessen? - Hva mener du er suksessfaktorer i samspill? - Hvordan synes du dette prosjektet gikk med tanke på dette? - Kan du si noe om hvordan kommunikasjonen foregikk i prosjektet? - Hvordan vil du si at samspillet påvirket resten av gjennomføringen av prosjektet? - Kunne vi gjort noe annerledes? - Hvilke utfordringer ser du med bruken av samspillkontrakt slik de er brukt i dette prosjektet?
Fase 4. Tilbakeblikk	6. Oppsummering <ul style="list-style-type: none"> - Er det noe du vil legge til - Slå av opptaker - Prosessen videre 	<ul style="list-style-type: none"> - Takke for samtalen og fortelle nytten av det. -

10 min	7. Avslutning - Løst prat om det vi har snakket om. - Eventuelle notater som kan ha betydning.	
--------	--	--

Vedlegg 4 Kvittring fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave prosjektledelse.

Referansenummer

551394

Registrert

20.10.2019 av Mette Solberg - mettesol@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for ingeniørvitenskap / Institutt for bygg- og miljøteknikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatte/veileder eller stipendiat)

Ole Jonny Klakegg, ole.jonny.klakegg@ntnu.no, tlf: 91733461

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

mette solberg, mette.solberg@prosjektstyring.no, tlf: 92028424

Prosjektperiode

21.10.2019 - 31.08.2020

Status

21.10.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

21.10.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 21.10.2019. Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.08.2020. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

