

Terje Kulien Lunde

Hva kjennetegner et vellykket samspillsprosjekt?

På hvilken måte spiller ledelsen en avgjørende rolle?

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse - Spesialisering i prosjektledelse og samhandling

Veileder: Bjørn S. Andersen

Januar 2024



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Terje Kulien Lunde

Hva kjennetegner et vellykket samspillsprosjekt?

På hvilken måte spiller ledelsen en avgjørende rolle?

Masteroppgave i Organisasjon og Ledelse - Spesialisering i
prosjektledelse og samhandling
Veileder: Bjørn S. Andersen
Januar 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for ingeniørvitenskap
Institutt for maskinteknikk og produksjon



Kunnskap for en bedre verden

FORORD

Masteroppgaven du nå leser markerer slutten for min del på en lang prosess ved å fullføre masterprogrammet i Organisasjon og ledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet (NTNU). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet i emnet PK 6901 *Organisasjon og ledelse med spesialisering innen prosjektledelse og samhandling* ved institutt for maskinteknikk og produksjon vår og høst 2024.

Tema for oppgaven er samspillsprosjekter i byggebransjen som er en mer og mer brukt gjennomføringsmodell for det offentlige og det private. Gjennom egne erfaringer med ulike gjennomføringsmodeller, og i de senere årene med samspillsmodellen har jeg blitt interessert i å finne ut hvilke faktorer som må være til stede for å lykkes med samspill, og videre særlig interessert meg for lederrollen i disse prosjektene.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg god innsikt og nyttig kunnskap om hvilke faktorer som bør være til stede for å øke sannsynligheten for å lykkes med et samspillsprosjekt. Oppgaven har også gitt meg verdifull kunnskap om hvordan ledelse av samspill bør utøves for å oppnå suksess.

Jeg vil gjerne takke min veileder Bjørn S. Andersen for gode innspill og verdifulle tilbakemeldinger underveis i prosessen med oppgaven. En stor takk går også til alle informantene for at dere gav av deres tid og kunnskap som et grunnlag for vurderingene som er gjort i denne oppgaven. Uten deres innspill ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. En takk går også til gode kollegaer for innholdsrike diskusjoner om hvordan samspillsprosjekter bør fungere og hvordan samspill kan videreutvikles.

Til slutt må det rettes en særlig stor takk til min kjære kone Maren, og våre tre fantastiske gutter. Takk Maren, for støtten og tålmodigheten du har vist i denne perioden. Takk for tiden jeg har fått disponibel til å gjennomføre denne oppgaven. Nå ser jeg frem til mer tid sammen med dere!

Kristiansand, januar 2024



Terje Kulien Lunde

SAMMENDRAG

Byggbransjen har ofte vært forbundet med konfliktfylte prosjektgjennomføringer som ender i budsjettoverskridelser. Samspill som gjennomføringsmodell har muligens av den grunn blitt mer og mer brukt i Norge de senere årene. Hensikten med samspill er å involvere partene tidligere i prosessen for å ta ned konfliktnivået, etablere felles mål for prosjektet og basert på åpenhet og gjensidig tillit mellom partene gjennomføre prosjektet i tråd med krav og forventninger til sluttbruker innenfor budsjettammen. Hensikten med samspill er god, men er krevende å gjennomføre. Derfor er hensikten med denne oppgaven å forsøke å identifisere hvilke faktorer som bør være til stede for å gjennomføre et vellykket samspill. For å undersøke dette tar oppgaven sikte på å besvare følgende spørsmål:

1. Hva kjennetegner et vellykket samspillsprosjekt?
2. På hvilken måte spiller ledelsen en avgjørende rolle

Teori omkring samspill er kartlagt ved litteraturstudie for å øke forståelse av tematikken, samt tette et mulig kunnskapsgap. Som utgangspunkt for besvarelsen ble 3 caseprosjekter valgt. Det ble gjennomført til sammen 6 dybdeintervjuer, hvorav 3 med byggherresiden og 3 med entreprenørsiden.

Undersøkelsen viser at en rekke suksessfaktorer må være på plass for å lykkes med samspill i et byggeprosjekt. Faktorer som samlokalisering, myke verdier, en god plan og et system for onboarding av mennesker, prosjekt bør være organisert og strukturert for prosesser og organisasjonen bør være kompetent og dimensjonert riktig. Videre viser undersøkelsen at ledelsen fra begge parter i prosjektet spiller en avgjørende rolle om prosjektet oppnår suksess eller ikke. Oppgaven konkluderer med at nevnte suksessfaktorer må være på plass for å lykkes med et samspillsprosjekt, og videre konkluderes det med at ledelsen av prosjektet bør ha en utøvelse av lederskap med særlig fokus på team, prosjektkultur, lederstil tilpasset ulike situasjoner, prosessstilnærming, sterkt verdifokus og fokus på menneskene i samspillet.

ABSTRACT

The construction industry has often been associated with conflict-ridden project executions leading to budget overruns. Partnering as an execution model has, for various reasons, become increasingly used in Norway in recent years. The purpose of partnering is to involve the parties earlier in the process to reduce the level of conflict, establish common goals for the project, and, based on openness and mutual trust between the parties, carry out the project in line with the requirements and expectations of the end user within the budgetary framework. The intention behind partnering is commendable but challenging to implement. Therefore, the purpose of this study is to attempt to identify the factors that should be present to carry out a successful partnering. To investigate this, the study aims to answer the following questions:

1. What characterizes a successful partnering project?
2. In what way does leadership play a crucial role?

Theory regarding partnering has been mapped through a literature review to enhance understanding of the topic and close any potential knowledge gaps. Three case projects were chosen as a basis for the response. A total of 6 in-depth interviews were conducted, including 3 with the client side and 3 with the contractor side.

The study shows that a range of success factors must be in place to succeed with partnering in a construction project. Factors such as co-location, soft values, a good plan and a system for onboarding people, the project should be organized and structured for processes, and the organization should be competent and dimensioned correct. Furthermore, the study indicates that leadership from both parties in the project plays a crucial role in whether the project succeeds or not. The study concludes that the mentioned success factors must be in place to succeed with a partnering project, and further concludes that project leadership should have an exercise of leadership with a particular focus on teamwork, project culture, leadership style adapted to different situations, process approach, strong value focus, and a focus on the people in partnering.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	I
SAMMENDRAG	III
ABSTRACT	IV
INNHALDSFORTEGNELSE	V
FIGURER	VII
TABELLER	VII
1 INTRODUKSJON	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2 FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	2
1.3 AVGRENSNING.....	3
1.4 BEGREPSAVKLARINGER.....	4
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	5
2 TEORI	6
2.1 HVA ER SAMSPILL?.....	6
2.1.1 <i>Elementer i samspill</i>	8
2.1.2 <i>Kjennetegn på suksess i samspill</i>	12
2.2 LEDELSE AV SAMSPILLSPROSJEKTER	15
2.2.1 <i>Definisjon av ledelse</i>	15
2.2.2 <i>Prosjektledelse og lederskap av prosjekter</i>	16
2.2.3 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	17
2.2.4 <i>Verdibasert ledelse</i>	17
2.2.5 <i>Teamentledelse</i>	18
2.2.6 <i>Prosessledelse</i>	19
2.2.7 <i>Oppsummering ledelse av samspillsprosjekter</i>	20
2.3 LEDELSE AV SAMSPILL OG SAMMENHENG MED TEORIER	20
3 METODE	22
3.1 GENERELT	22
3.2 FORSKNINGSDESIGN	22
3.3 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE	24
3.4 LITTERATURSTUDIE.....	25
3.4.1 <i>Litteratursøk</i>	25
3.4.2 <i>Oppbygning av søk og søkeord</i>	25
3.4.3 <i>Evaluering av kilder</i>	26
3.5 DATAINNSAMLING OG CASEPROSJEKTENE.....	27
3.6 ANALYSEMETODE.....	27
3.7 STYRKER OG SVAKHETER MED METODEVALGENE	28
3.8 STUDIENS TROVERDIGHET	29
3.8.1 <i>Reliabilitet og validitet</i>	29
3.8.2 <i>Overførbarhet</i>	30
3.8.3 <i>Forskning på egen organisasjon</i>	30
4 EMPIRISKE RESULTATER	32
4.1 PRESENTASJON AV INFORMANTENE.....	32
4.2 GJENNOMGANG AV INTERVJUSPØRSMÅL	33
4.2.1 <i>Innledende spørsmål</i>	33
4.2.2 <i>Generelt om samspill</i>	34

4.2.3	<i>Samspillsprosjekter</i>	36
4.2.4	<i>Oppsummering av delfunn – samspill og samspillsprosjekter</i>	37
4.2.5	<i>Ledelse</i>	40
4.2.6	<i>Oppsummering av delfunn - ledelse</i>	44
5	ANALYSE OG DISKUSJON	47
5.1	SUKSESSFaktorER I SAMSPILLSPROSJEKTER	47
5.1.1	<i>Harde elementer som suksessfaktor</i>	47
5.1.2	<i>Myke elementer som suksessfaktorer</i>	50
5.1.3	<i>Oppsummering av suksessfaktorer</i>	54
5.2	LEDELSE AV SAMSPILLSPROSJEKTER	55
5.2.1	<i>Sentrale teorier om ledelse – sammenheng med ledelse av samspillsprosjekter</i>	55
5.2.2	<i>Hvordan lykkes med ledelse av samspillsprosjekter?</i>	62
6	KONKLUSJON	63
6.1	HVA KJENNETEGNER ET VELLYKKET SAMSPILLSPROSJEKT?	63
6.2	PÅ HVILKEN MÅTE SPILLER LEDELSEN EN AVGJØRENDE ROLLE?	64
6.3	OPPSUMMERING OG ANBEFALING	65
6.4	KRITIKK AV RESULTATENE OG ANALYSEN.....	65
6.5	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	66
7	REFERANSER	67
8	VEDLEGG	70

FIGURER

Figur 1 - Oppgavens struktur	5
Figur 2 - Påvirkning i samspill.....	8
Figur 3 - Ledeteorier og ledelse av samspill	16
Figur 4 - Metodevalg.....	23
Figur 5 - Prosjektoversikt.....	33
Figur 6 - Oppsummering av funn.....	46
Figur 7 - Vellykket samspillsprosjekt	65

TABELLER

Tabell 1 - Samspillselementer i litteraturen	9
Tabell 2 - Kjerne og valgfri elementer	9
Tabell 3 - Myke samspillselementer	11
Tabell 4 - Harde samspillselementer.....	12
Tabell 5 - Viktige elementer for suksess med samspill.....	13
Tabell 6 - Kvantitativ og kvalitativ tilnærming.....	24
Tabell 7 - Søkeord.....	26
Tabell 8 – Evaluering av kilder T-O-N-E	27
Tabell 9 - Caseprosjektene	27
Tabell 10 - Analysemetode.....	28

1 INTRODUKSJON

Opgavens introduksjon vil redegjøre for oppgavens bakgrunn, formål og hvilket kunnskapsbidrag oppgaven søker å gi. Videre vil det gjøres avgrensninger og begrepsforklaringer, samt angi en struktur for oppgaven.

1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN

Byggebransjen har over lengre tid vært preget av høyt konfliktnivå og lav effektivitet. Medieoppslagene over prosjekter og sluttoppgjør som avgjøres i rettsalen eller i forliksrådet er mange (www.bygg.no) Videre viser statistikk fra Statisk sentralbyrå at byggebransjen har en nedadgående kurve målt i effektivitet på 10% siden år 2000. Til sammenligning viser statistikken en økning på 30 % for privat næring på fastlandet i samme periode (www.ssb.no, 19.01.2018). Høyt konfliktnivå og dalende effektivitet gir grunnlag for å se på forbedringsmuligheter.

Samspill som konsept og gjennomføringsmodell i Norge har vokst frem de siste 10-15 årene. Konseptet er også internasjonalt, og brukes i store deler av verdenen, da gjennom synonyme begreper som partnering, prosjektallianser, integrert prosjektleveranse og integrert verdiskjedestyring (Stene mfl. 2016). Fremveksten av nye former å gjennomføre prosjekter på kan ha bakgrunn i det høye konfliktnivå bransjen har vært preget av, og derfor søker nye måter å samarbeide på. Videre kan samspill som modell være med å øke effektiviteten i gjennomføring av prosjektene, samt gi kunden eller sluttbrukeren er mer riktig bygg for pengene.

Forfatterens egen erfaring fra prosjektgjennomføring de siste 10 årene gjenspeiler også den overnevnte argumentasjonen, og har over flere år sett at det kan finnes et uforløst potensial ved bedre samhandling og samspill. Min egen opplevelse av å være delaktig i prosjektledelse av store komplekse prosjekter gir implikasjoner av at kompetansen som prosjektdeltakerne besitter ofte ikke kommer til full utnyttelse grunnet hvordan prosjektene organiseres og prosessene drives. Det er i mange tilfeller et miljø preget av dårlig kommunikasjon, krangling og ikke løsningsfokus som bedrer kvaliteten og produktet som skal leveres. Forfatteren har erfart at det finnes et potensiale ved å utnytte kompetanse som de ulike partene i verdikjeden besitter ved å gjennomføre prosjekter etter annen modell enn nødvendigvis tradisjonelle total/del entrepriser.

Tema for oppgaven er relevant, og oppgaven forsøker å gi et bidrag til å øke sannsynligheten for å gjenskape og lykkes med samspillsprosjekter. I lys av at samspill er blitt et populært begrepet og brukes av mange aktører, både offentlige og private er det viktig å identifisere suksessfaktorer for å oppnå suksess med samspill. Igangsettelse av et samspill er krevende og har normalt høyere kostnad enn en enklere form for prosjektutvikling. Beslutningen om å starte et samspill er derfor særlig viktig med hensyn på å gjøre de viktige og riktige valgene tidlig slik at gevinsten med samspillet kommer til full utnyttelse, og da også at kostnadene ved å gjennomføre samspillet kan forsvares.

1.2 FORMÅL OG FORSKNINGSSPØRSMÅL

Formålet med samspillsprosjekter er å trekke kompetansen fra ulike deler av verdikjeden sammen slik at prosjektet blir så kostnadseffektivt som mulig, og at kvaliteten og løsninger blir slik brukeren eller kunden av bygget ønsker eller trenger det. Samspillsmodellen kan gi større forutsigbarhet for økonomi og risikohåndteringen ved gjennomføringen av prosjektene. Erfaringene tilsier at ikke alle samspillsprosjekter lykkes med dette, og et av formålene med oppgaven er å undersøke hvilke suksessfaktorer som finnes i samspillsprosjekter som har vært vellykkede. Hensikten med å identifisere suksessfaktorene er gi implikasjoner til fremtidige prosjekter for hvordan suksess kan gjenskapes og dermed øke sannsynligheten for at samspillsprosjekter blir vellykket.

Videre antar forfatteren av ledelse av prosjekter spiller en sentral rolle om prosjektet blir vellykket, og kanskje særlig gjelder dette samspillsprosjekter da faktorer som felles mål, verdier og en sterk prosjektkultur kan være utslagsgivende. Tillit er et særlig viktig stikkord i samspillsprosjekter og en undersøkelse av 5000 ledere og ansatte i ulike bransjer viser at de som er flinkest til å fremme tillit i samarbeid presterer vesentlig bedre. Fokus på tillit bør derfor være høyt i samspillsprosjekter, og hvordan ledere faktisk jobber for å sikre dette, ansees som et forsknings gap (Hansen 2018, s 205).

Oppgaven har to formål, og det andre formålet handler om å forsøke å identifisere om ledelsen av samspillsprosjekter spiller en avgjørende rolle for om prosjektet oppnår suksess. Videre å kunne bidra til å gi verdifull informasjon om hvilken ledelse som bør settes til å lede samspillsprosjekter for å øke sannsynligheten for suksess.

Tema for oppgaven er samspill og ledelse av samspillsprosjekter. Konkret er det utviklet to forskningsspørsmål som oppgaven søker å besvare:

- 1. Hva kjennetegner et vellykket samspillsprosjekt?*
- 2. På hvilken måte spiller ledelsen en avgjørende rolle?*

For å besvare disse spørsmålene er tre store, komplekse og vellykkede samspillsprosjekt med deres respektive ledelse for begge parter (Byggherre og Entreprenør) blitt intervjuet. Svarene fra intervjuene er deretter diskutert opp mot relevant teori.

1.3 AVGRENSNING

Samspill som konsept brukes i flere bransjer og sammenhenger, og bruken av modellen har i bygg og anleggsbransjen de siste hatt en økt interesse (Revfem, 2018). På grunn av oppgavens omfang er det i denne oppgaven valgt å sette søkelys på byggebransjen i Norge. Oppgaven vil derfor ikke se på samspill i anleggsbransjen i Norge, og heller ikke andre bransjer. Det vil være en begrensning for oppgaven at kun byggebransjen er belyst og ikke andre bransjer som kunne vært relevante for å underbygge tematikken som vurderes i denne oppgaven. For å øke kredibiliteten til funnene som kommer frem i oppgaven ville det vært mulig å undersøke også anleggsbransjen, eller andre bransjer som bruker samspill som modell.

Tematikken omkring ledelse av samspillsprosjekter blir omhandlet i oppgaven, og ledelse kan utøves på ulikt nivå. For denne oppgaven settes det søkelys på øverste nivå av ledelse i samspillsprosjektet, og da på de personen som har det øverste daglig og operative ansvaret i prosjektet (Prosjektleder/sjef). Det ville også kunne vært innsiktsfullt og undersøkt flere ulike nivå av ledelse i samspillsprosjektene, da for eksempel prosjekteier perspektiv, eller en mer faglig leder perspektiv i samspillsorganisasjonen. Det er i oppgaven gjort en avgrensning til øverste daglig og operativ leder i samspillsprosjektet, da det antas at det er denne rollen eller personen som har størst påvirkning på kultur, mål og retning for prosjektet. Ledelse som fag er et stort område, og det er i teorikapittelet gjort et utvalg av teorier som antas å ha en sammenheng med ledelse av samspillsprosjekter i byggebransjen for å gjøre en avgrensning, og dermed en konkretisering av ledelse begrepet i en samspillsmodell. Det er en svakhet for oppgaven at ledelse begrepet ikke er behandlet fullt ut, men oppgavens omfang er begrenset, og dermed er denne avgrensning valgt.

Det sagt, så er det grunn til å anta at tematikken som omhandles i denne oppgaven er generell og vil kunne anvendes også i anleggsbransjen og andre bransjer som tar i bruk samspill som

konsept for prosjektgjennomføring. Suksessfaktorer og ledelse av prosjektene vil kunne antas å være relativt generelle, og dermed vil kunne gi nyttig informasjon til alle prosjekter som vurderer bruk av samspillsmodellen.

1.4 BEGREPSAVKLARINGER

Samspill er et begrep som brukes innen flere ulike fag, organisasjoner og bransjer. Synonyme begreper som allianse, partnering og relasjonskontrakter kan brukes om samspill. I tillegg er samspill et internasjonalt begrep som brukes i store deler av verden. For oppgaven er samspill brukt gjennomgående på norsk, og en mer utdypende forklaring av begrepet er gitt i delkapittel 2.1.

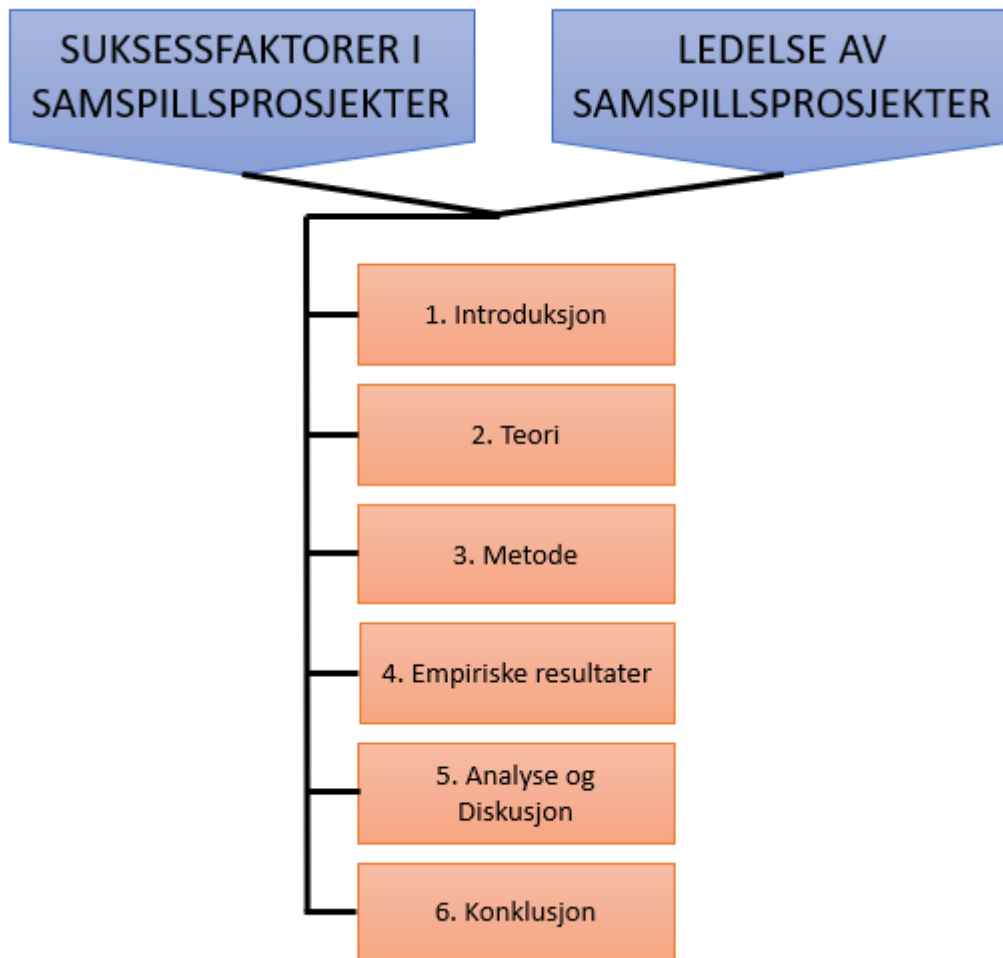
Oppgaven har til hensikt å finne suksessfaktorer ved samspill, og derfor er begrepet suksess omtalt i oppgaven. Suksess er også et begrep som kan ha ulike betydning for ulike personer eller parter. I følge store norske leksikon er suksess definert på følgende måte: «*Suksess er å gjøre lykke, få annerkjennelse og at noe er vellykket*» (www.snl.no, hentet 06.01.2024). For oppgaven er det interessant å finne grunnen til hvordan suksess oppstår og hvordan samspillsprosjektet kan gjennomføres for å oppnå suksess. Det store norske leksikon beskriver i det videre en begrepsforskjell på suksesskriterier og suksessfaktorer. Mens suksesskriterier måles ved endt prosjekt, da gjerne gjennom et sett med avtalte parameter på om prosjektet har suksess eller ikke, så er suksessfaktorer forhold som må ligge til rette for at prosjektresultatet skal oppfattes om vellykket. Altså suksesskriterier måles til slutt, mens suksessfaktorer gjelder under selve prosjektgjennomføringen (www.snl.no, hentet 06.01.2024).

På bakgrunn av dette er det i oppgaven gjennomgående brukt ordet suksessfaktorer når det handler om å identifisere faktorer som må finnes i et prosjekt for å øke sannsynligheten for å oppnå suksess.

Definere suksessfaktorer – Suksessfaktorer er forhold som må ligge til rette for at prosjektresultatet skal oppfattes som vellykket. Mens suksesskriterier benyttes etter at prosjektet er avsluttet, gjelder suksessfaktorene under selve prosjektgjennomføringen.

1.5 OPPGAVENS STRUKTUR

I figur 1 under beskrives strukturen for oppgaven. Forskningsspørsmålene vi behandles parallelt gjennom oppgave, men vil følge en systematisk gjennomgang i de ulike kapitlene.



Figur 1 - Oppgavens struktur

2 TEORI

I teorikapittelet vil utvalgt og sentral teori for oppgaven belyses, og dermed gi oppgaven et rammeverk og teoretisk forankring innen samspill og ledelse av samspillsprosjekter.

Grennes (2014, s 61) nevner at «teori er nyttig og verdifull bare dersom den fører til bedre praksis», og henviser videre til nobelprisvinneren Maurice Allais som sier: «Dersom teorien ikke kan hjelpe oss til bedre forskningsmessig praksis, representerer den bare en intellektuell øvelse som er kunstig og uten verdi fra et forskningsmessige synspunkt.»

Teorikapittelet har derfor til hensikt å forsøke å belyse relevant teori som kan gi oppgaven et rammeverk for videre forskning. Formålet med oppgaven er å sette søkelys på noe «nytt» og som igjen vil kunne gi nytteverdi i praksis. Oppgaven har to hovedtemaer. Suksessfaktorer i samspillsprosjektet og ledelsens betydning for denne suksessen. Teoridelen vil struktureres med bakgrunn i disse temaene.

2.1 HVA ER SAMSPILL?

Samspill er et sammensatt begrep som i den senere tid har gjort seg gjeldende i byggebransjen i Norge. Samspill eller en form for samspill har vært brukt i mange år. Begrepet har vært mye brukt i ulike modeller for gjennomføring av byggeprosjekt. På en måte kan man si at samspill eller samhandling er noe som bedrives i de fleste byggeprosjekter på et eller annen nivå, men på en annen måte kan det virke som begrepet er blitt et populært ord, og på den måten kanskje blitt misbrukt. For hva er egentlig samspill i et byggeprosjekt, og hvor har begrepet sin opprinnelse fra?

Stene, Lædre og Andersen (2016) har gjennomført en studie av ulike prosjekter for å se nærmere på begrepet samspill. Samspill (engelsk begrep «partnering») har ingen entydig definisjon, men kan defineres på ulike måter som for eksempel slik:

"Partnering is a long-term commitment between two or more specific organisations for the purpose of achieving specific business objectives by maximising the effectiveness of each participant's resources. The relationship is based on trust, dedication and common goals, and an understanding of each other's individual expectations and values." (Construction Industry Institute (CII), 1991)

Nyström (2007) har en noe enklere definisjon: "... et arbeidssett som baseres på samspill mellom primært bestiller og utførende i byggebransjen."

Aarseth, Rolstadås og Klev (2015) gjør sin oppsummering av begrepet på følgende måte: «Samspill som metode er en strategi der alle parter i prosjektet skriver under på og er enig i at de i dette prosjektet skal ha et svært nært samarbeid og samme mål – uansett hvilken organisasjon de kommer fra. Dessuten skal konflikter løses i felleskap i samspillsmøter, og at alle ressurser skal involveres i starten av prosjektet».

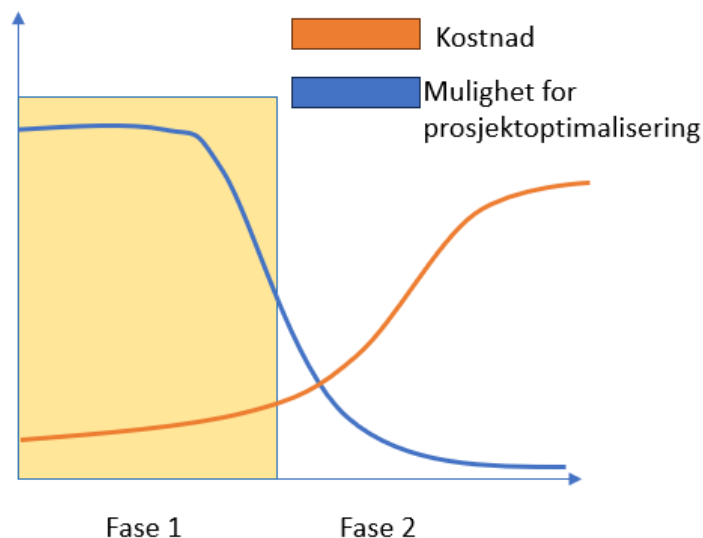
Veilederen for samspill utgitt av EBA definerer samspillentreprise slik «En samarbeidsform i et bygg- eller anleggsprosjekt som er basert på dialog, tillit og åpenhet og med tidlig involvering av partene. Prosjektet gjennomføres under felles målsettinger formulert ved felles aktiviteter» (Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg, Brodtkorb. H.C, 2019)

Det finnes som nevnt flere ulike definisjoner og forklaringer på samspill, og det kan ha sammenheng med at konseptet er relativt nytt og under utvikling (Hosseini, Wondimu, Klakegg, Andersen og Lædre, 2018)

Samspill er også et internasjonalt fenomen, og brukes i store deler av verden som Storbritannia, USA, Asia, Australia og Europa under synonyme begreper som partnering, prosjektallianser, integrert prosjektleveranse og integrert verdiskjedestyring (Stene m.fl 2016).

Selv om konseptet samspill har vært brukt i Norge i omkring 10-15 år, så finnes det fortsatt ikke en standard for denne gjennomføringsmodellen på lik linje som de øvrige gjennomføringsmodellene for eksempel totalentreprise med NS 8407 som standard (www.standard.no.) Samspillmodellen brukes ofte i sammenheng med en tradisjonell totalentreprise. I litteraturen har også flere andre (Naoum 2003 og Yeung m.fl 2007) pekt på mangelen på en standard avtaleform som en sentral utfordring med bruk av en samspillmodell.

I en artikkel i teknisk ukeblad (Revfem 2018), vises det at totalentreprise var den mest dominerende kontraktsform for noen år tilbake, og forventningen om økt bruk samspill fra entreprenørene. Grunnprinsippet i samspill handler om tidlig involvering av de ulike aktørene som kan ha betydning for prosjektet. Dette vil kunne gi prosjektet besparelser, verdiskapning og optimalisering som vist i figur under hvor fase 1 ofte betegnes som samspillfasen (EBA, 2019).



Figur 2 - Påvirkning i samspill

Selve formålet og den økte interessen for samspillsprosjekter i byggebransjen kan ha en sammenheng ved at prosjekter øker i omfang, kompleksitet og tekniske løsninger. En løsning på dette samarbeidet kan være samspill slik Hosseini, Wondimu, Klakegg, Andersen og Lædre (2020) foreslår. Hosseini m.fl bemerker også tross den store interessen omkring samspill så finnes det ikke en omforent definisjon av samspill i litteraturen. Det har vært gjort flere forsøker på å utarbeide en felles definisjon, og mangelen på en felles definisjon fører til forvirring til hva samspillskonseptet er og hvordan det utøves i de ulike prosjektene. Nå er det forsøkt gjort rede for status på defineringen av begrepet samspill, og videre vil oppgaven belyse de ulike elementene samspill kan bestå av.

2.1.1 Elementer i samspill

Litteraturen har gjort flere forsøk på å forstå hvilke elementer samspill i byggebransjen består av. Hosseini m.fl (2018) har gjort en oppsummering over hvilke elementer som fremkommer oftest i eksisterende litteratur basert på forskningen til Eriksson (2010). Denne oppsummeringen presenteres under i tabell 1.

	Tillit	Felles forståelse	Kontrakts klausuler	Tidlig involvering	Incentiver	Felles Mål	Team aktiviteter	Strukturelle møter	Fasilitator	Engasjerte deltakere	Konflikt vedtak	Åpen/effektiv kommunikasjon	Åpen bok økonomi	Kontinuerlig forbedring	Kontinuerlig evaluering
Eriksson (2010)	X		X	X	X	X	X	X	X		X		X		
Bennet (1995)	X	X				X	X	X	X	X	X	X			
Bygballe et al. (2010)	X	X		X			X								
Nyström (2007)	X	X			X		X	X	X	X	X	X			
Kadefors (2004)	X	X			X	X	X	X			X				
Larson (1995)	X	X				X	X				X	X			
Naoum (2003)	X				x	X					X			X	
Ng et al. (2002)	X	X	X	X		X			X	X	X	X			X
Yeung et al. (2007)	X		X	x		X		X		X	X	X		X	
Antall	9	6	3	4	4	7	6	5	4	4	8	6	1	2	1

Tabell 1 - Samspillselementer i litteraturen

Slik tabellen beskriver så omtales enkelte elementer oftere enn andre i de ulike litteraturkildene. Vi ser at tillit, felles forståelse, felles mål, konflikt vedtak, team aktiviteter og åpen/effektiv kommunikasjon nevnes oftest. Eriksson (2010) deler videre elementene inn i kjerne og valgfrie elementer, og definerer samspill som en som styrt samarbeid mellom disse elementene. Elementene er presentert i tabell 2 under.

Kjerne elementer	Valgfri elementer
Tildeling etter økonomisk mest fordelaktig	Tidlig kontrahering av entreprenør
Åpen bok økonomi	Prekvalifisering
Oppstartsseminar/workshop	Inkludering av underentreprenører i samspillsgruppen
Felles målsetninger	Samarbeidsavtale
Kontinuerlig workshops underveis	Incentiver i forhold til ytelsen til samspillsgruppen
Teambuilding	Samarbeidsverktøy som for eksempel felles risikostyring, fasilitator, samlokalisering og felles IT system
Verktøy for konflikthåndtering	Økt fokus på egenkontroll til entreprenør

Tabell 2 - Kjerne og valgfri elementer

Stene m.fl (2016) har i en SINTEF-rapport beskrevet en tabell over 24 samspillsprosjekter og hvilke elementer som er hyppigst brukt, og der fremkommer oppstartseminar, kontinuerlig workshops, kontraktsfestet rett til å bytte ut personer og funksjonsbeskrivelser som de elementene som er hyppigst brukt. Videre i rapporten er det gjennomført dybdestudie av seks caseprosjekter, og her nevnes målpris med deling av bonus/malus, samspill basert på totalentreprise og tidlig involvering av entreprenør som elementer som går igjen i alle de seks caseprosjektene.

Hosseini mfl. (2020) som også tar utgangspunkt iblant annet SINTEF-rapporten gjør en oppdeling i harde og myke elementer. De myke elementene er identifisert i litteratur og stilles opp med kommentarer i tabell nr 3.

Myke samspillselementer	Kommentar
Felles mål	Inkluderer delte suksesskriterier og gjensidig respekt for hverandres egne mål
Byggherres mandat til å foreta beslutninger	Avgjørelser bør bli gjort på et så lavt operasjonelt nivå som mulig for å muliggjøre snarlige avgjørelser og avklaringer
Teambuilding workshop	Spesielt i oppstartsfasen. Workshops burde kombineres med teambuildingsaktiviteter og andre bli-kjent aktiviteter.
Tillit	Inkluderer åpenhet. Det er viktig at prosjektledere ikke har skjult agendaer og følgelig forårsaker tvister. Tilliten må være uten betingelser fra prosjekteier og etterleves av entreprenøren.
Troskap/forpliktelse	Både prosjektdeltakerne og ledelsen må være forpliktet til prosjektet og dets mål.
Kompetanse	Kompetanse knyttet til samspill som modell for gjennomføring er nødvendig for å bygge tillit i prosjektet og følgelig suksess. Kompetanse i bygg er også viktig for å fatte gode avgjørelser og velge rett design.
Kommunikasjon	Gode kommunikasjonsevner og åpne kommunikasjonskanaler. Uenigheter og konflikter burde løses på lavest mulig nivå i organisasjonen og håndteres i det de dukker opp.
Frivillig gruppesammensetning	Kontraktinngåelse burde baseres på en frivillig gruppesammensetning. Det er viktig å velge aktører fra prosjekteiers organisasjon

Tabell 3 - Myke samspillselementer

De harde elementene er kontraktsfestede (Hosseini mfl. 2020) og er listet opp uten kommentarer, da oppgavens tema i større grad berører de myke samspillselementene. Harde elementer listet opp i tabell nr 4.

Harde samspillselementer
Workshop ved oppstart
Byggherres termineringsmuligheter
Tidlig involvering av entreprenør
Kontraktsfestet rett til å skifte ut enkeltpersoner
Funksjonsbeskrivelser
Økonomisk mest fordelaktige tildelingskriterier
Inkludere arkitekt i samspillsgruppen
Inkludere rådgivere i samspillsgruppen
Samspillsavtale
Intensjonsavtale
Bindende samarbeidsavtale
Kontraktsfestet rett til å skifte ut bedrifter
Åpen bok økonomi
Workshops underveis i prosjektet
Målpris med bonus/malus
Inkludering av underentreprenører i samspillsgruppen
Underveis målinger
Prekvalifisering
Workshop i avslutning
Konflikthåndterings-mekanismer
Overført driftsansvar til totalentreprenør
Samlokalisering av samspillsgruppen
Godtgjørelse for godkjent tilbud
Inkludere underentreprenør, rådgivere og arkitekt i målpris med bonus/malus

Inkludere rådgivere i samspillsavtalen

Inkludere arkitekt i samspillsavtalen

Inkludere underentreprenør i samspillsavtalen

Tabell 4 - Harde samspillselementer

Ovenfor er det beskrevet innledende teori omkring hva samspill, hvilke elementer samspill består av og hvor forskningen står i forhold til å konseptet. Er da mulig å kunne si noe av hva som kjennetegner prosjektet som har suksess med samspill basert på overnevnt teori?

2.1.2 Kjennetegn på suksess i samspill

Teorien ovenfor beskriver at det er vanskelig og definerer en konsensus rundt konseptet samspill, og at samspillet består av mange ulike elementer og praktiseres ulikt fra prosjekt til prosjekt grunnet ulik forståelse av konseptet. Oppgaven vil i det videre forsøke å beskrive ulike kjennetegn som kan gi suksess i et samspillsprosjekt. Det er viktig å påpeke at denne listen ikke vil være fullstendig med forklaring i innledningen over.

Begrepet suksess vil også kunne være vanskelig å behandle tilfredsstillende, da det i denne sammenheng kan handle om ulik forståelse om hva som er suksess. I denne oppgaven forstås begrepet dit hen at det er snakk om suksessfaktorer og ikke suksesskriterier ved samspill. Suksessfaktorer handler om forhold som ligge til rette for at prosjektresultatet skal oppfattes som vellykket. I oppgaven blir det derfor viktig å peke på hvilke suksessfaktorer som finnes ved prosjektet som har hatt suksess (Aarseth m.fl 2015).

Før vi kan snakke om kjennetegn på suksess kan det være verdt å nevne at det er noen grunnleggende forutsetninger for å lykkes med samspillsprosjekter. Stene m.fl (2016) påpeker at en av forutsetningene for å lykkes med samspillsprosjekter er at det utvikles en samarbeidskultur der erfaringer, beste praksis og ideer deles. En slik kultur bygger på åpen kommunikasjon som er grunnlag for gjensidig tillit. Videre beskrives det tre elementer som har vært til stede i nesten alle vellykkede samspillsforhold. *«En (1) ledelse som fortsetter å støtte idealer for samarbeid gjennom tvil og usikkerhet, (2) annerkjennelse av hverandres arbeidsmåter og med intensiver basert på samarbeidsprestasjoner, samt (3) å ha tro på vinn-vinn resultater av samarbeidet med en vilje til å søke felles gevinster.» (Stene m.fl. 2016 s.14)*

Med denne beskrivelsen av forutsetninger for samspill, så er det relevant å se nærmere på Wøien (2016) sin studie omkring suksess i samspillsprosjekter. Wøien har i sitt studium undersøkt ti ulike samspillsprosjekt og sett på bruken av de ulike samspillselementene, og

deretter gjort en vurdering på om det er en sammenheng mellom elementer som er brukt i prosjekter med suksess. Suksess i Wøiens forskning er definert som hvor godt prosjektet oppfyller byggherrens, entreprenørenes og brukerens hensikt og mål med prosjektet. Funnene i studien er skissert i tabell 5.

Felles harde elementer	Anbefalte harde elementer	Myke elementer
Økonomisk mest fordelaktig tildelingskriteriet	Prekvalifisering	Felles mål
Funksjonsbeskrivelser	Frivillig gruppesammensetning	Byggherrens evne til å fatte beslutninger
Samspillsavtale	Felles mål	Workshops i oppstart og under gjennomføring, samt teambuilding aktiviteter
Totalentreprise	Målpris med bonus-malus	Tillit må starte på toppen
Tidlig involvering av entreprenør	Åpen bok økonomi	Forpliktelse til prosjektet og de felles målene
Workshop i oppstarten	Inkludering av hele samspillsgruppen i målpris	Kompetanse om samspill
Inkludering av arkitekt, konsulenter og tekniske entreprenører i samspillsavtale		Felles og åpne kommunikasjonskanaler. BIM er et anbefalt verktøy for å kommunisere med brukere
Byggherrens mulighet til å terminere avtalen		Velge riktige folk til prosjektet, for å sikre effektive team.

Tabell 5 - Viktige elementer for suksess med samspill

Wøien oppsummerer med å si at det tyder på at suksess i samspill er en kombinasjon mellom harde og myke elementer, og at begge kategoriene er like viktige. Selv om begge kategoriene er like viktige i et samspillsprosjekt så antyder Wøien at de myke elementene er særlig viktig i samspillsprosjekt for å tilrettelegge for de harde elementene. De myke elementene handler i stor grad om menneskene som utfører samspillet. Det handler om å velge riktige mennesker til teamet med riktig forståelse og kompetanse om samspill. Det handler videre om skape felles mål, men også etterlevelse av de målene som er satt for prosjektet. Workshop og teambuilding skaper relasjoner som igjen skaper åpenhet og tillit.

Som en parallell til kjennetegn på suksessfaktorer kan det også være hensiktsmessig å se på utfordringer eller fallgruver med samspill. Engebø og Lædre (2023) har nylig utført en omfattende systematisk gjennomgang av empirisk tilgjengelig datagrunnlag fra forskning på samspillsprosjekter de siste tolv årene for å identifisere hvilke utfordringer samspill kan gi. Selv om denne forskning er ment som et kritisk blick på samspill, så er forfatteren tydelig på at det tvert om kan fungere som en hjelp til å sikre god gjennomføring av samspill og dermed oppnå suksess. Engebø og Lædre (2023) konkluderer med følgende utfordringer med samspill:

- 1. Valget av slike modeller må ha forankring hos eierorganisasjonen når det gjelder omfang og ressurser.*
- 2. Kontraksstandardene er laget for en hierarkisk organisering, og ikke for samspillsmodeller.*
- 3. Tidspunktet for involvering av utførende aktører er det viktig å ha en bevisst holdning til.*
- 4. Målprisutvikling er en form for «design-to-cost», og byggherren må involvere seg tilstrekkelig.*
- 5. Ny organisering og nye verktøy krever tilpasning.*
- 6. Hensikten med samlokalisering er god.*
- 7. Myke elementer undervurderes.*
- 8. Prosjektteamet er primus motor.*
- 9. Samspillsfasen kan ha ulike interesser hos de ulike partene.*
- 10. Gjennomføringsfasen videreføres uten samspillstanken.*

For oppgaven er det særlig verdifullt og merke seg utfordringene med organisering, samlokalisering, myke elementer og prosjektteamet. Som forfatteren bemerker, kan det i motsatt fall gi grunnlag for suksess i samspillet om disse utfordringene håndteres på en god måte.

Oppgaven har nå belyst hva samspill er, og hvilke elementer samspill består av. Videre er det forsøkt å belyse ulike suksessfaktorer ved å både se på prosjekter som har hatt suksess og en studie av utfordringer med samspill. Wøien (2016) nevner i sin forskning at alle sluttbrukerne av prosjektene var tilfredse, og i den konteksten at utfordringene med samspill ikke er produktrelatert, men prosessrelatert. Vi kan derfor antyde at ledelse av samspillsprosjekter spiller en faktor, og oppgavens andre forskerspørsmål er hvilken avgjørende rolle lederne

spiller for et samspillsprosjekt. Hvor viktig er lederne for å oppnå suksess? I det videre vil derfor sentral teori omkring ledelse bli belyst.

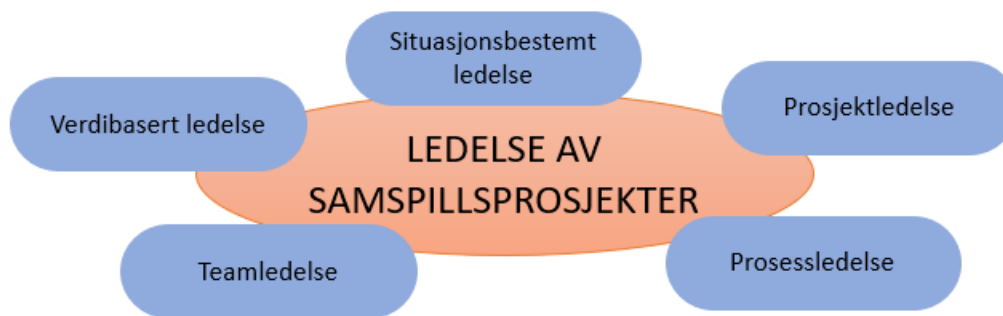
2.2 LEDELSE AV SAMSPILLSPROSJEKTER

Ledelse som tema er svært omfattende, og det foreligger mye forskning på dette området. Fokuset i denne oppgaven er ledelse av samspillsprosjekter i bygge bransjen, og konkret forsøker oppgaven å besvare på hvilken måte ledelsen spiller en avgjørende rolle om samspillsprosjektet oppnår suksess eller ikke. Innledningsvis i kapittelet vil ledelse generelt defineres, mens det i det videre gjøres en avgrensning til teorier som i stor grad er relasjons og menneskeorienterte, da dette kan antas å være den form for ledelse som gir samspillsprosjekter økt sannsynlighet for å oppnå suksess. På grunn av oppgavens omfang vil kun enkelte lederteorier som forfatteren anser som relevante for å besvare spørsmålet i oppgaven bli belyst. Det er viktig å bemerke at utvalget av teorier i denne oppgaven ikke gir et fullstendig bilde av lederteorier som kunne ha vært relevante for oppgaven. Oppgaven vil forsøke å belyse teori som en relevant og beskrivende for ledelse av samspillsprosjekter i bygge bransjen.

2.2.1 Definisjon av ledelse

Ledelse er et begrepet som spenner bredt og favner vidt. Ifølge Lund Martinsen (2009), så er lederskap et av verdens eldste yrker, og har nesten like mange definisjoner som personer som har prøvd å definere begrepet. *«Lederskap har blitt oppfattet som fokus for gruppeprosesser, som et personlighetsavhengig anliggende, som et fenomen som fremkaller føyelighet, som utøvelse av innflytelse, som bestemt typer atferd, som en type overtalelse, som en maktrelasjon, som et instrument for å oppnå mål, som et resultat av samhandling, som en annen rolle, som iverksetting av struktur og som ulike kombinasjoner av disse definisjonene»* (Lund Martinsen, 2009. s 36)

Flere av overnevnte oppfattelsene av ledelse kan trekkes over til ledelse av samspillsprosjekter i bygge bransjen, og i det videre vil oppgaven belyse ulike aspekter av ledelse som kan utøves i et samspillsprosjekt. Figuren under er en illustrasjon av de ulike lederteoriene som vil bli belyst.



Figur 3 - Ledeteorier og ledelse av samspill

2.2.2 Prosjektledelse og lederskap av prosjekter

Bygge bransjen er i stor grad en prosjektintensiv bransje, og det vil derfor være naturlig å belyse teori omkring ledelse av prosjekter. Aarseth m.fl (2015) omtaler lederskap av prosjekter og prosjektledelse som to ulike aspekt. Mens prosjektledelse handler om ledelse og styring som koordinert innsats for å oppfylle prosjektets mål med bruk av tilgjengelig ressurser, så er lederskap av prosjekter beskrevet som en sosial prosess hvor lederen når sine mål gjennom andres arbeid. Denne sosiale prosessen innbefatter oppgaver som blant annet teamutvikling, motivasjon, involvering og konfliktløsning.

Videre sier Aarseth at en prosjektleder bør inneha kompetanse i tre ulike kategorier. Lederkompetanse, teknisk kompetanse og administrativ kompetanse.

Lederkompetanse handler blant annet om å angi klare mål, motivere mennesker, løse konflikter, utvikle respekt og tillit og være synlig. Teknisk kompetanse handler om teknologi og trender, innovasjon, forstå markeder og produkter og forstå tekniske hjelpemidler. Administrativ kompetanse handler om planlegging, organisering, måling og styring, delegering og kommunikasjon. Den totale kompetansen en prosjektleder bør ha er derfor kompleks og bred. Og, dette kan ha sammenheng med at ledelse av prosjekter ofte er sammensatt og krevende. Hvert prosjekt er unikt, og det er ofte nye mennesker i hvert prosjekt og gjerne med ny type leveransebeskrivelse. På den ene siden handler lederskap av prosjekter om å styre og administrerer prosjektet i riktig retning i forhold til mål som er satt, men på den andre siden så handler det i stor grad også om å få menneskene som er involvert i prosjektet til å jobbe effektivt i team og trekke i samme retning. Resultatene en leder blir målt på skapes gjennom samspillet og de prestasjonene som lederen greier å skape gjennom sine medarbeidere (Aarseth, 2015).

Som nevnt så kan prosjektlederrollen være omfattende og på mange måter ulikt fra for eksempel ledelse av en avdeling i en organisasjon, da et prosjekt ofte er styrt av et tidsperspektiv. Videre vil ulike lederstiler som har en tilknytning til prosjektlederrollen belyses.

2.2.3 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse handler om at lederen agerer på ulike måter i forhold til hvilke situasjonen lederen står ovenfor. Innenfor situasjonsbestemt ledelse finnes det flere teorier og den mest kjente er mål-middel modellen, hvor lederens hovedoppgave blir å klargjøre medarbeiderens vei mot ønskede mål. Lederen vil da i ulike situasjoner tilpasse lederstilen for å påvirke medarbeiderne i ønsket retning. House og Mitchell (1974) utformet opprinnelig fire strategier for denne påvirkningen. *Styrende lederstil* handler om kommunikasjon av tydelige forventninger, spesifikk veiledning i hva og hvordan oppgaven skal utføres, tydelighet på hvilke prosedyrer og standarder som finnes og presisering av at gjeldende regler og prosedyrer skal følges. *Støttende lederstil* kjennetegnes ved vennlighet, åpenhet og tilgjengelighet for medarbeiderne. Det vises omtanke medarbeidernes behov. *Deltakende lederstil* utøves når lederen spør medarbeiderne om forslag og råd og vurderer disse grundig før beslutning fattes. Medarbeideren er en viktig premissgivende part i beslutninger som tas. *Prestasjonsorientert lederstil* setter ambisiøse mål og forventer at medarbeider presenterer maksimalt. Det oppfordres til kontinuerlig forbedringer av prestasjoner og måloppnåelse. Videre utvises det stor tillit til at medarbeideren når målene og forbedrer prestasjonene.

Mål- middel teorien legger til grunn at lederen evner å variere lederstilen til ulike situasjoner (Lund Martinsen, 2009).

2.2.4 Verdibasert ledelse

Tidligere i oppgaven er verdier som åpenhet og ærlighet angitt som særlig kritiske for å oppnå suksess med samspillsprosjekter. Dette bygger på tanken om at tillit mellom de ulike prosjektdeltakerne og de ulike aktørene som deltar i samspillet vurderes som svært viktig. Med dette som bakteppet er det relevant for oppgaven å belyse teori om verdibasert ledelse. Det som kjennetegner denne ledelsesformen er verdier, og ledelse basert på et verdigrunnlag er selve kjerneområdet innen verdibasert ledelse. Mens andre ledelsesformer har mer kortsiktige mål som gjerne begrenses til et enkelt prosjekt, så er fokuset i verdibasert ledelse de involvertes verdisett. Lederens grunnleggende verdier definerer hvordan ledelsen utøves, og formålet er å skape en organisasjon eller et prosjekt som er verdibevisst (Aadland 2004).

Aadland (2004, s 157) sier at «verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og avgjørelser på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og avgjørelser som uttrykker ikke ønskede verdier». Lederen setter søkelys på praksis som er verdibasert og medarbeidernes selvrefleksjon. Verdiene er kjerneelementet i verdibasert ledelse og det holder ikke med et velskrevet verdidokument. Verdibasert ledelse kjennetegnes og måles ut ifra lederens handlinger og atferd. For å lykkes med verdibasert ledelse må det være kongruens mellom tale og handlinger. Lederen oppnår suksess når det som uttales blir etterfulgt i handlinger og atferd. I motsatt fall formidles verdiene med trykk at dette er viktig for bedriften og prosjektet, men i neste omgang opptrer ikke lederen i henhold til hva han eller hun selv har uttalt. Dette er en fallgrube og et vanlig problem i følge Josephson og Björkman (2011).

Timberlid (2021) har sin studie av verdibasert ledelse i offentlige samspillsprosjekter undersøkt i hvilke grad myke verdier gir en effekt på ledelse av samspillsprosjekter, og konkluderer med at verdibaserte ledere som setter søkelys på tillitsbygging og en felles, ønskelig kultur gir bedre samarbeidsklima og høyere effektivitet i prosjektene. Videre hevdes det at de myke elementene er avgjørende for vellykkede tidlig fase i offentlige prosjekter.

2.2.5 Teamledelse

Team som konsept vokste frem parallelt med teorier om lederstiler om situasjonsbestemt ledelse, hvor det var en dreining fra lederens personlighet til hvilke relasjoner menneskene hadde og hvilken arbeidskultur man hadde utviklet, og at dette var vel så viktig (Hjertø i Lund Martinsen 2009). Team kan defineres slik (Hjertø 2000):

- *Optimal løsning av oppgaven krever at gruppedeltakerne må samarbeide i et felles nettverk med gjensidig avhengighet*
- *Hver gruppedeltaker er kollektivt ansvarlig for gruppens eksterne leveranser*
- *Deltakernes trivsel og læring alltid er selvstendige delmål*

En nøkkelperson i et velfungerende team er lederen. Det er viktig for en leder av et team og ha god innsikt i gruppedynamikk og samarbeid, samt tilstrekkelig faglig innsikt til å forstå hva som foregår og hvorfor slik at lederen kan kommunisere godt internt og eksternt (Larsen 1998). Hackman og Walton (1986) poengterer tre menneskelige kvaliteter de mener er særlig viktig for lederen av et team, og som bør tillegges stor vekt i valget av teamleder. *Mot*: Vilje til å stå på, ta avgjørelser og gjennomføre disse. Også de som ikke er populære. *Emosjonell modenhet*: Være i stand til å møte krevende og ubehagelige situasjoner, og samtidig ha evne

til å håndtere situasjonene. *Personlige verdier*: Personlig integritet, og et moralsk og gjennomarbeidet verdigrunnlag gir teamlederen mulighet til å ta avgjørelser også når flere ting står mot hverandre. Dette vil også gi lederen evnen til å ikke la seg presse, vingle eller utnytte situasjonen til egen fordel. Hjertø (i Lund Martinsen 2009) beskriver en interessant sammenligning mellom de generelle kravene i transformasjonsledelse (*visjonær, inspirerende, karismatisk, intellektuell stimulering og individuelle hensyn*) og generelle råd til «den gode teamlederen» definert av Katzenbach og Smith (1993) i *The Wisdom of teams*. Den gode teamlederen bør holde fast på *formålet og målene*, bygge *tilslutning og tillit*, styrke *miksen* og nivået på *ferdighetene* i teamet, velge *relevante og meningsfulle* tilnærminger, styre forholdet til *eksterne*, inkludert *problemer som må løses*, skape *muligheter for andre* og selv *gjøre et ordentlig stykke arbeid*. Hjertø påpeker at det finnes ulikheter, men også mange likehetstrekk mellom transformasjonsledelse og teamledelse.

Ved teamledelse handler det om bry seg om medarbeideren, og ta deres innspill på alvor. Forskning viser at å verdsette og ta på alvor medarbeidernes innspill når beslutninger skal fattes øker tilliten til lederen, og motsatt minsker tilliten over tid om lederen ikke verdsetter og dermed ikke tar innspill fra medarbeiderne på alvor når beslutninger i teamet skal fattes (Larsen 1998). Dette er kanskje ikke overraskende, men det sier en del om lederens personlighet og måten teamledelsen utøves. Larsen skriver også at om teamet skal fungerer effektivt så må lederen også ha evnen til å se på seg selv, og sine egne sterke og svake sider. Dette er viktig for å stadig å utvikle teamet i den retning av økt effektivitet.

Hackman (1983) er den forskeren som antageligvis har fått største gjennomslag for sin forskning på team effektivitet. Og ifølge han kan effektivitet til teamet defineres gjennom leveransen som teamet leverer, trivsel gjennom hvor fornøyd teammedlemmene har vært med teamprosessen og i hvor stor grad teammedlemmene har lært noe igjennom prosessen. Altså leveranse, trivsel og læring.

Et team er prosessdrevet og teamlederen er altså lederen av prosessene i teamet. Det vil derfor være verdifullt for oppgaven og i det videre se på teori omkring prosessledelse.

2.2.6 Prosessledelse

Wøien (2016) beskriver viktigheten av prosessstakegangen i samspill. Prosessledelse har sin opprinnelse tilbake til 1990 tallet i Norge, og vil da kunne betegnes som relativt nytt i Norge, i likhet med konseptet samspill. Etter det forfatteren erfarer er derfor også forskningen på området begrenset. Da både prosessledelse og samspill er relativt nytt i Norge, kan det være

interessant for oppgaven å se om teorien omkring prosessledelse er anvendbare i samspillsprosjekter, da sett i lys av Wøiens presisering om produktfokus til et ordinært prosjekt i byggebransjen, mens et samspillsprosjekt i større grad handler om selve prosessen. Selv om teorien er begrenset på området, så finnes det noe forskning. Tangaard (2021) beskriver prosessledelse som svært involverende og relasjonsorientert. De handler om å fremme engasjement, positive relasjoner og opplevelse av mestring og mening. Prosessledelse angir menneskelig samhandling som avgjørende for å skape gode resultater. Sentrale elementer for å lykkes med ledelse av prosesser er trygghet og tillit. Når en medarbeider opplever omgivelsene som trygge og tilliten til lederen eksiterer så vil grunnlaget for å oppnå suksess med prosessen være til stede. Videre har Iden (2022) gjennom sin iver etter å gi faget prosessledelse fotfeste i Norge både drevet med forskning, men også nylig gitt ut en bok om faget. Ifølge Iden så handler det om å øke effektiviteten og kvaliteten i prosessene, samt øke kundetilfredsheten. Prosessledelse har tilknytning til LEAN tankegangen som handler i stor grad om trimming og optimalisering for økt effektivitet. Noe av kjernen i prosesstankegangen er tverrfaglighet. Iden (2022) beskriver prosessledelse som omfatter flere funksjoner i en bedrift, og kan i den sammenheng sammenlignes med et samspillsprosjekt som består av høy tverrfaglig spisskompetanse innen ulike fagområder. Prosessledelse blir da å lede de ulike prosessene som et samspillsprosjekt består av med innslag av ulike tverrfaglig kompetanse.

2.2.7 Oppsummering ledelse av samspillsprosjekter

Overnevnte teorier omkring ledelse er belyst i oppgaven, da teoriene har relevans for oppgavens problemstilling. Teorien er gjort rede for på et overordnet nivå, og i mindre grad inngående. Hensikten med å belyse de ulike teoriene som er relasjons og menneskeorienterte er å forsøke å identifisere hvilke typer ledelse som gir implikasjoner på suksess i samspillsprosjekter. De ulike teoriene som er beskrevet ovenfor har en forbindelse til ledelse av samspillsprosjekter, og oppgaven vil senere belyse i hvilken grad lederteoriene forekommer i samspillsprosjekter som har suksess.

2.3 LEDELSE AV SAMSPILL OG SAMMENHENG MED TEORIER

Modellen (figur nr 3) som vist innledningsvis i delkapittel 2.2.1 beskriver ulike ledelsesteori som har en sammenheng med ledelse av samspillsprosjekter. Basert på teori om suksessfaktorene i samspill med vekt på myke elementer, og videre en antagelse om at lederen har påvirkning på de myke elementene i et samspill så vil teoriene som er angitt på ulike måter kunne spille en rolle i ledelse av samspillsprosjekter. Prosjektleder teori er den mest

nærliggende teorien, da ledelse av samspillsprosjekter kan på mange måter karakteriseres som prosjektledelse. Flere av de elementene innen prosjektledelse vil du finne igjen i ledelse av samspill. Wøien (2016) beskriver prosesstankegangen i et samspill som et viktig element, og på den måten er det interessant å se på likheten mellom ledelse av samspill og teori omkring prosessledelse. Oppgaven har tidligere angitt det spesielle søkelyset på verdier i samspill, og vi vil derfor kunne anta at ledelse ut ifra fokus på verdier er noe som har en sammenheng og påvirkning av ledelse av samspillsprosjekter. Samspillsprosjekter handler om å sette sammen en stor gruppe mennesker med ulike bakgrunn og ulike kompetanse, og på den måten antar oppgaven at teori omkring situasjonsbestemtledelse har en verdi å belyse. Videre vil samspill i stor grad handle om få denne gruppen til å fungere så effektivt som mulig, og da som et team. Oppgaven hevder derfor at teamledelse som teori har en sammenheng med utøvelse av ledelse av samspillsprosjekter.

Innledningsvis i dette kapitlet ble Grennes (2004:61) referert på at «*teori er nyttig og verdifull bare dersom den fører til bedre praksis*». Formålet med teorien som er beskrevet i dette kapitlet er derfor å bringe kunnskap om noe «nytt» som gir økt nytteverdi i praksis. Oppgaven vil i kapittel 5 analyse og diskusjon, forsøke å belyse den beskrevne teorien opp mot funnene som er gjort i denne oppgaven. Dette i håp om å kunne øke nytteverdien i praksis og dermed kunne gi et bidrag til fremtidig gjennomføring av samspillsprosjekter i byggebransjen.

3 METODE

Metodevalget i oppgaven er viktig for kunne etterprøve resultatene som blir presentert, og videre kunne vurdere kvaliteten i arbeidet som er gjort i oppgaven. Kapittelet gir en beskrivelse av metodevalg, styrker og svakheter samt en redegjørelse for studiens troverdighet.

3.1 GENERELT

Dette kapittelet vil beskrive hvilke metode som er brukt i oppgaven, samt styrker og svakheter med metodene. Metodelæren handler om hvordan vi skal gå frem for å undersøke våre antakelser i forhold til virkeligheten vi befinner oss (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004). Metode angir hvordan innsamling av data til forskningen foregår.

Grennes (2004) beskriver ulike kjennetegn ved «god» vitenskapelig basert forskning. Disse kjennetegnene er krav om etterprøvbarhet, krav om fordomsfrihet og forkastbarhet, samt kravet om empirisk støtte. Grennes henviser videre til ulike studier som også peker på soliditet, originalitet, faglig relevans og samfunnsmessig eller praktisk nytteverdi som overordnede kjennetegn ved god forskning.

Et viktig poeng er at graden av vitenskapelighet i forskningen ikke bestemmes av antall (store eller små) eller type (kvalitativ eller kvantitativ), men på hvilken måte det utøves systematikk og målrettethet. På hvilken måte er datamaterialet egnet til å gi oss den kunnskapen vi er på jakt etter (Grennes, 2004). Det er derfor viktig å velge riktig metode for å kunne samle inn data som gir grunnlag for ny kunnskap som besvarer oppgavens problemstilling.

3.2 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign beskriver hvordan problemstillingen for oppgave skal besvares, og danner rammeverket for hvordan oppgavene metodisk er bygget opp. Designet er selve fundamentet i oppgaven for å kunne trekke logiske slutninger og besvare forskningsspørsmålet som reises i oppgaven (Johannessen, mfl. 2004). Hensikten med oppgave er å identifisere ulike suksessfaktorer ved samspillsprosjekter, og deretter undersøke om lederne i samspillsprosjekter spiller en avgjørende rolle om suksess oppnås. Grunnlaget for å besvare denne problemstilling er empirisk data fra prosjekter som er gjennomført i samspill.

Det finnes i hovedsakelig to ulike tilnærminger, deduktiv og induktiv. Deduktiv tar utgangspunkt i etablert teori og tidligere empiriske studier og har en teoridrevet tilnærming. Induktiv tilnærming tar utgangspunkt i praksis, observere og fortolke empiriske fenomener og

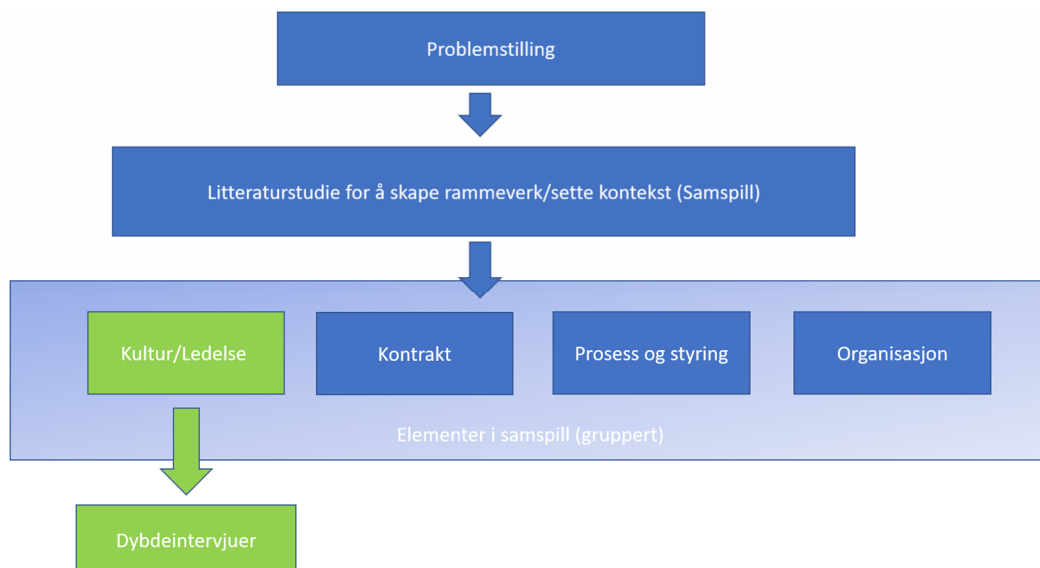
har dermed en empiridrevet tilnærming. I denne oppgaven er det valgt en deduktiv tilnærming da utgangspunktet tas i teori for å forsøke å finne empiri som støtter teorien.

Videre har forskningen en deskriptiv kausalt design. Det vil være hensiktsmessig å kartlegge ulike variabler for å undersøke sammenhengen mellom variablene og den faktiske empirien. Oppgaven søker å finne sammenheng mellom suksess i samspillsprosjekt og hvordan ledelsen av prosjektene utøves.

For å hente inn data som kan gi svar på problemstillingen er intervju av prosjektledere det meste aktuelle. Dette vil gi førstehåndskunnskap om hvordan lederrollen utøves i samspillsprosjekt. Det vil være styrkende for validiteten i oppgaven å gjøre intervjuer av både entreprenør og byggherre siden av samspillsprosjektene.

For å kunne diskutere empirien som intervjuene vil innbringe er det behov for et teoretisk grunnlag. Et litteraturstudium på relevante forskning omkring samspillsprosjekter og hvilke kjennetegn som finnes med de prosjektene som har suksess vil kunne gi det teoretiske grunnlaget for å kunne diskutere funnene.

Metodevalg gir en føring på hvordan problemstillingen i oppgaven utredes og forsøkes å besvares. Figur 4 under viser metodene som er valgt for oppgaven. Videre i neste delkapittel vil ulike metoder bli presentert og en begrunnelse for valgte metoder gitt.



Figur 4 - Metodevalg

3.3 KVALITATIV OG KVANTITATIV METODE

Det skilles ofte mellom kvantitativt og kvalitativt undersøkelsesopplegg. Kvantitativ metode handler om datainnsamling av større mengder data som kan kvantifiseres og måles, da gjennom for eksempel en strukturert skjematisk spørreundersøkelse. Kvantitativ metode egner seg bra hvis du ønsker å samle en stor mengde data fra gjerne et bredt utvalg på kort tid. Dette gir grunnlag for generaliserbar kunnskap, som kan skape forståelse av generelle forhold.

Kvalitativ metode handler om datainnsamling gjennom for eksempel observasjon og intervjuer. Metoden er velegnet om enn ønsker å forstå mennesker, og hvorfor de gjør som de gjør. Kvalitativ tilnærming forsøker å forstå et spesifikt forhold på en helhetlig måte.

Det essensielle spørsmålet for å velge den metoden som egner seg best er å definere tydelig hva som skal undersøkes (Grennes 2004 og Forelesningsnotat, Trondheim 11.01.23). Tabell 6 viser en oppstilling over kvantitativ og kvalitativ tilnærming.

	Kvantitativ tilnærming	Kvalitativ tilnærming
Velegnet	Ønsker generaliserbar kunnskap med fokus på sammenhenger. Målet er forståelse av generelle forhold.	Ønsker å forstå hvorfor mennesker gjør som de gjør. Målet er helhetlig forståelse av spesifikke forhold.
Dataegenskaper	Systematisk innsamlede opplysninger om flere undersøkelsesobjekter. Utrykkes i tall.	Opplysninger om egenskaper og kjennetegn, tolkninger og framstillinger. Utrykkes i ord.
Datatyper	Spørreskjema, statistikk, eksperiment, strukturert intervju, dokumenter.	Feltstudier, intervjuer (individ - gruppe), notater fra observasjon, dokumenter, bilder/film, arkitektur, gjenstander.
Analyse	Statistiske vurderinger. Strukturert og rutinemessig. Etter innsamling.	Syklisk og gjentatt vurdering av data underveis og etter innsamling. Forskerens tolkning sentral.
Utfordring	Hvilke indikatorer man velger å måle og hvordan man velger å analysere. Fordrer stor kunnskap om feltet man forsker på.	Datainnsamling kan ta lang tid. Analyse tidkrevende og med uklart endepunkt.

Tabell 6 - Kvantitativ og kvalitativ tilnærming

Det finnes som skissert i tabell over to ulike hovedretninger i datainnsamling, og basert på oppgavens tematikk og problemstilling så velges kvalitativ tilnærming og gjennomføring av dybdeintervju for denne oppgaven. Dette underbygges av Grennes (2004) som antyder at kvalitativ metode egner seg best omkring forskning på organisasjoner og ledelse, da det nettopp handler om forståelse for hvorfor mennesker gjør som de gjør.

3.4 LITTERATURSTUDIE

En litteraturstudie har til hensikt å gi en innføring i allerede etablert forskning omkring et spesifikt tema. Definisjonen på litteraturstudiet er: «*A comprehensive study and interpretation of literature that relates to a particular topic*” (Aveyard, 2010). Basert på definisjonen er det i denne oppgaven vurdert det dit hen at en litteraturstudie som innledning til temaet samspill er hensiktsmessig. Det er utført flere studier på konseptet samspill de senere årene, da konseptet har økt i popularitet og utbredelse i bygg og anleggsbransjen i Norge, og ellers i verden. Formålet med litteraturstudie er å sette leserne inn i tematikken og hva samspill er, og videre beskrive ulike suksessfaktorer som finnes. Litteraturstudien vil også omhandle tema ledelse for å gi en bred oversikt over ulike ledelsesteorier som finnes, og forsøke å skape en sammenheng til ledelse av samspillsprosjekter.

Det er viktig å være kritisk til kildene når en utfører en litteraturstudie, da etterprøvbareheten er liten. Videre er det forklart hvordan litteraturstudien er gjennomført.

3.4.1 Litteratursøk

Litteratursøkene ble hovedsakelig utført i søkemotoren Oria, men også Google Scholar. Søkemotorene er brukervennlige og gir treffsikre resultater. Begge viser både bøker og artikler, men spesielt Oria har større troverdighet da den også viser fagfellevurdering og gir informasjon om antall siteringer.

På tema omkring ledelse er det i tillegg til søkemotorene brukt en og del egne bøker som jeg har fra tidligere studier. Enkelte av bøker og artikler som har blitt benyttet er anbefalt av veileder.

3.4.2 Oppbygning av søk og søkeord

Først handlet søkingen om å skaffe en bred oversikt over konseptet samspill, da dette er et teorigrunnlag jeg ikke kjente godt til på forhånd. Søkeord som ble brukt var da *samspill/partnering* og *byggebransje/construction*. Dette gav et ganske bredt treff, men samtidige bransjespesifikt, slik at det fikk utelukket andre fagfelt som skole, helse og økonomi. Søkene ble gjennomført både på norsk og engelsk, slik at også engelsk bøker/artikler ble innlemmet, og det er helt tydelig at dette konseptet er mye omhandlet i utlandet også. En av utfordringene med de generelle søkeordene er at det det også brukes en del andre ord for å beskrive samspill som for eksempel allianse, Integrated Project Delivery (IPD) og partnering. Dette medfører at enkelte artikler eller bøker kan forbli uidentifisert på grunn av feil søkeord.

Søkeordene i innledningen er generelle. Videre ble mer spesifikke søkeord brukt for å spisse søket inn mot tematikken som problemstillingen omhandler. Tabellen under viser en oversikt over søkeordene.

	Søkeord	Kommentar
Generelle	Samspill/Partnering Bygge/anleggsbransjen Construction	<i>Samspill som overordnet team med tillagt bransjespesifikt ord for å begrense til bransjen oppgavene omhandler</i>
Spesifikke	Suksess faktorer Ledelse Prosjektledelse Ledelse av samspill	<i>Ordene er tillagt for å spisse søket inn mot oppgavens problemstilling</i>

Tabell 7 - Søkeord

3.4.3 Evaluering av kilder

En utfordring med å gjøre søk på internett er mengde data som kommer frem. Ettersom litteratursøking er tidkrevende er det derfor viktig å gjøre en evaluering av kildene, slik at kilder som kun har relevans for oppgaven blir valgt. Vurderingen kan gjøres etter følgende prinsipper: Troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet, såkalt T-O-N-E prinsippet (ntnu.no – oppgaveskriving).

Evalueringskriterier	Beskrivelse
Troverdighet	<i>Handler om hvem som er forfatter, dens utdanning og tilknytning til institusjon. Er kontaktinformasjon oppgitt? Hvor finnes kilden?</i>
Objektivitet	<i>Er data i kilden presentert i samsvar med tidligere forskning? Blir det skrevet som informasjon eller som forsøk på overtaling.</i>
Nøyaktighet	<i>Handler om forskningsmetoden, om den er godt forklart og kan bekreftes i minst to andre kilder</i>

Egnethet	<i>Hvor relevant er kildene for oppgaven og problemstillingen.</i>
----------	--

Tabell 8 – Evaluering av kilder T-O-N-E

Gjennom bruk av denne vurderingsmetoden har kildene blitt sortert grovt etter nøkkelord, og deretter gjennomgått på abstrakt og innholdsfortegnelse. Kildene som er valgt for oppgaven gjennomlest, og det har også vært nyttig for oppgaven å lese artikler på abstraktnivå som en prosess for å nærme seg de aktuelle kildene for oppgavene.

3.5 DATAINNSAMLING OG CASEPROSJEKTENE

Metoden for oppgaven er valgt å være kvalitativ metode, og dybdeintervju som datainnsamlingsverktøy. Det er tatt utgangspunkt i tre store offentlige caseprosjekter som har gjennomført prosjekter med samspillsprosjekter, og i stor grad oppnådde suksess. Tabell 9 viser oversikt over caseprosjektene og hvilke representanter som det er gjennomført dybdeintervjuet med.

Prosjekt	Byggherre	Entreprenør
Prosjekt 1 (Sykehusprosjekt)	X	X
Prosjekt 2 (Psykiatrisk sykehus)	X	X
Prosjekt 3 (Offentlig kontorbygg)	X	X

Tabell 9 - Caseprosjektene

Selve intervjuene er gjennomført strukturert og med bruk av forhåndsdefinert intervjuguide. Oppgaven har valgt å anonymisere informantene og prosjektene som er studert. Intervjuguide som er brukt i oppgaven ligger vedlagt i slutten av oppgaven.

3.6 ANALYSEMETODE

For å analysere innsamlet data var det basert på problemstillingen hensiktsmessig å bruke en tematisk analyse for denne oppgaven. En tematisk analyse handler om å gjennomgå intervjuene og deretter gruppere og dele opp data i ulike temaer. Data fra de ulike informantene ble satt opp i et kodeskjema som vist i tabell 10 under.

Kategori/tema	Transkripsjon fra intervjuene	Nøkkelord fra innsamlet data	Sitater fra innsamlet data

Tabell 10 - Analysemetode

Data som ble samlet inn fra de ulike informantene ble sidestilt og kodet slik at datagrunnlaget gav grunnlag for videre drøfting mot teori.

Ved bruk av kvalitativ metode gir det mulighet for en kontinuerlig analyse gjennom hele arbeidet med oppgaven, da informasjongraden øker etter hvert som oppgaven utvikler seg. Denne analysen vil også være et viktig bidrag inn i forsøket på å svare ut problemstillingen.

3.7 STYRKER OG SVAKHETER MED METODEVALGENE

Det finnes ulike styrker og svakheter med metodevalgene som er gjort for denne oppgaven. Kvalitativ tilnærming gir en økt dybdeforståelse og vil kunne se problemstillingen fra flere ulike perspektiver. Videre vil kunnskapen omkring konteksten informantene befinner seg i økes ved gjennomføring av intervjuer, noe som gir økt forståelse for hvorfor handlingene utføres slik de gjør. En kvantitativ metode vil ikke på samme måte evne å se de ulike perspektivene og på den måte gi en dypere forståelse av handlingene som utføres.

Fleksibiliteten er en annen styrke ved kvalitativ metode som gir forskeren mulighet til å tilpasse forskningsdesignet underveis i forskningsprosessen basert på funnen i innsamlet data. På lik linje med fleksibilitet så gir også kvalitativ metode en mulighet for å ivareta nye ideer eller innspill som fremkommer underveis i forskningen. Dette vil ikke være mulig på samme måte ved bruk av kvantitativ metode. Når det gjelder litteraturstudie som metode er styrkene til denne metoden at den er en effektiv måte å indentifisere aktuell litteratur innenfor tematikken som er valgt for oppgaven. Dette gir en bred oversikt og vil på kunne danne et fundament av kunnskap innenfor valgt tematikk. En annen styrke vil kunne være at litteraturen som indentifiseres er med å former problemstillingen slik at den blir mer spisset omkring det som er formålet med oppgaven. Litteraturstudie som metode kan også bidra til å skape et teoretisk rammeverk for forskningen.

Det er nå beskrevet ulike styrker med metodevalgene, men det finnes også svakheter som er viktig å belyse. Kvalitativ metode vil kunne preges av en subjektiv oppfatning og fortolkning fra forskeren, og dette vil kunne svekke troverdigheten til oppgaven. Det er derfor særlig viktig å være oppmerksom på denne svakheten slik at forskeren inntar en så objektiv rolle som mulig. En annen svakheten ved kvalitativ metode er graden av generaliserbare tolkninger, da utvalget gjerne er ganske begrenset og det vil derfor være vanskelig å trekke noen større paralleller til for eksempel befolkningen generelt. Mens kvantitative undersøkelser er en effektiv måte å samle inn store mengder data på og deretter effektivt å analysere, er kvalitativ metode og litteraturstudie svært tids og ressurskrevende. Selve intervjuene i kvalitativ metode tar lang tid, og analysen i etterkant krever også mye tidsbruk. Graden av standardisering er også marginal ved kvalitativ metode, noe som gjør det vanskelig å kopiere og på den måte sammenliknede innsamlet data. Dette kan være en svakhet som svekker troverdigheten til innsamlet data i motsetning til ved kvantitet metode hvor samme undersøkelse i prinsipp kan utføres flere ganger på ulike informanter og da underbygges og skape høyere reliabilitet. Det er også viktig å nevne kvaliteten på litteraturen som blir inkludert i litteraturstudiet kan være av varierende kvalitet, noe som kan føre til unøyaktige og feilaktige konklusjoner. Dette er også presisert tidligere i kapittelet.

3.8 STUDIENS TROVERDIGHET

Forskning handler om å bygge troverdighet og tillit for ny kunnskap. Det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til hvordan denne troverdigheten skapes når undersøkelser gjennomføres.

3.8.1 Reliabilitet og validitet

Disse to magiske begrepene som Grennes (2004) omtaler handler om forskningen er til å stole på. Tradisjonelt sett er begrepene forbundet med kvantitativ metode, men Grennes understreker at prinsippene for troverdig forskning er like gjeldende for kvalitativ metode, og derfor viktig å ha et bevisst forhold til også ved gjennomføring av denne metoden.

Reliabilitet handler om nøyaktighet, og innebærer om vi kan stole på resultatene som undersøkelsen gir. *Validitet* handler om at undersøkelsen faktisk måler det den er ment å måle. Reliabilitet er nødvendig for å kunne måle validitet. Hvis ikke resultatene er til å stole på, gir det lite hensikt å diskutere om resultatene måler det de er ment til å måle. Det er også viktig å påpeke, at selv om resultatene er til å stole på (reliabel), så gir det ingen garanti for at resultatene er valide. Undersøkelser som gjennomføres vil ikke være feilfrie, og det handler i stor grad om en teoretisk verdi, og ikke en virkelig verdi. For å kunne oppnå 100% feilfritt

resultat måtte alle forhold være gjengitt perfekt og feilfritt. Dette vil kunne være vanskelig å gjennomføre, og derfor vil undersøkelser ha en grad av feilaktig informasjon. For å minimere feilaktig informasjon i undersøkelsen og dermed skape troverdighet er det ifølge Grennes (2014) viktig å gjennomføre undersøkelsen på en gjennomtenkt og systematisk måte, og overbevis at andre om at det faktisk har foregått slik. Åpenhet rundt undersøkelsesopplegget er derfor viktig, og ideelt sett skal andre på lik linje med forskeren ha samme mulighet til å kunne vurdere om resultatene og de konklusjoner som trukket, fremstår som troverdige og rimelige.

3.8.2 Overførbarhet

Overførbarhet eller ekstern validitet handler om et forskningsprosjekt kan overføres til andre liknende fenomener? Kan resultatene fra en casestudie om ledelse av samspillsprosjekter i byggebransjen kunne overføres til hvordan ledelse utøves i samspill i en skole eller andre organisasjoner? Ved kvalitativ forskning snakkes det om overføring av kunnskap istedenfor generalisering, som ofte brukes i kvantitative undersøkelser (Johannessen, mfl. 2004). For å danne et godt grunnlag for overførbarhet er det viktig å etablere beskrivelser, fortolkninger, sammenhenger eller begreper som også kan være nyttig i andre sammenhenger.

3.8.3 Forskning på egen organisasjon

I denne studien blir det forsket på egen organisasjon. Dette gir noen begrensninger og svakheter, men også noen muligheter.

Som ansatt kan man ha en del ulike forutinntatte ideer og holdninger om hvordan situasjonen er og hva som bør være løsningen. Dette vil kunne være en svakhet ved oppgaven, og det er derfor viktig at det inntas et distansert og kritisk blikk på organisasjonen og de prosjektene som er forsket på.

Et annet element går på interessen for tema som det forskes på. Jeg er selv særdeles interessert i tema omkring samspill og ledelse, og tror dette er måter å gjennomføre prosjekter på som gir økt sannsynlighet for suksess. En utfordring med denne holdningen er at det kan tilegnes økt fokus, og mulig glorifiserende. Noe som kan være en svakhet for oppgaven.

Et annet element er min relasjon til intervjuobjektene. Enkelte kjenner jeg godt, og to av intervjuobjektene har vært min leder, mens andre kjenner jeg mindre godt. Relasjonene kan være en svakhet, da dette kan påvirke hvordan svarene blir tolket.

Det er også viktig å legge til at oppgaven ikke har til hensikt å finne problemer med samspill eller lederne av samspillsprosjekter, men å finne suksess faktorer og hvilke lederstil/prinsipper som utøves slik at dette kan gjenskapes ved nye prosjekter. Dette gir et fokus som er mer i en positivistisk retning omkring utvikling istedenfor søkelys på problemløsning. Dette vil kunne ha noe å si for hvordan intervjuene er gjennomført og hvordan dataen er tolket i etterkant.

Det finnes også muligheter ved å forske på egen organisasjon. Prosjektene jeg har forske på er nøye utvalgt, og går rett på kjernene av hva tematikken og problemstillingen i oppgaven dreier seg om. Dette presises utvalget hadde ikke vært mulig på samme måte om jeg ikke kjente organisasjonen så godt.

For å øke troverdigheten har jeg også intervjuet byggherre siden av prosjektene, og dette er personer jeg ikke har noe forhold til, noe som vil hjelpe med nyanseringen og på den måten distanserer seg fra egen organisasjonen.

Informantene ble også tilbudt å få oversendt et sammendrag av intervjuene for kontroll, noe som gir økt troverdighet til data som er samlet inn.

Studiens troverdighet er nå blitt diskutert og som en avslutning av metodekapittelet vil det henvises til innledningen hvor Grennes (2004) nevner ulike kjennetegn som «god» forskning bør inneha. Metodene som er beskrevet ovenfor og som oppgaven tar som utgangspunkt i er gjennomført systematiske og målrettet og vil kunne gi oppgaven ny kunnskap som er troverdig og aktuell og videre som forhåpentligvis gir et bidrag til ny kunnskap omkring tematikken samspill, og spesielt ledelse av samspillsprosjekter.

4 EMPIRISKE RESULTATER

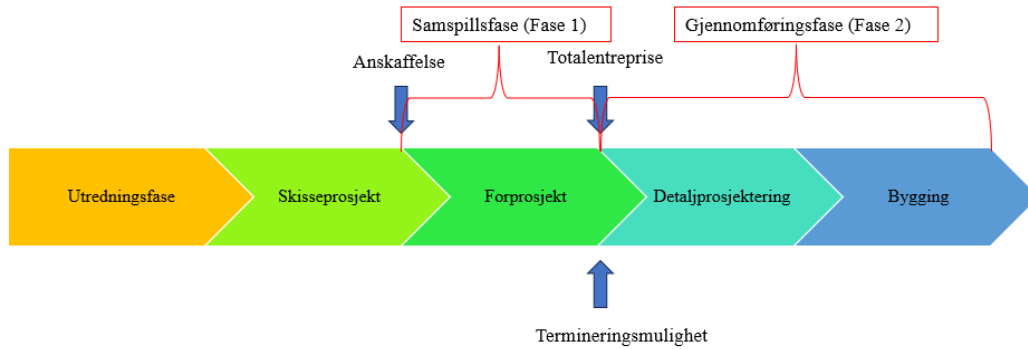
I dette kapitlet vil resultatene fra den kvalitative undersøkelsen presenteres. Det gis en kort presentasjon av informantene før de ulike intervju spørsmålene og data som kom frem gjennomgås. Hoved og delfunn presenteres underveis.

I dette kapitlet vil de empiriske data som er samlet inn gjennom kvalitativ metode i intervjuform presenteres. I første del av gjennomgangen vil det bli gitt en generell beskrivelse av informantene. Videre vil spørsmålene fra intervjuguide gjennomgås systematisk, og svarene som kommer frem fra intervjuene presenteres. I første del vil delfunn identifiseres, hvor det videre i kapitlet presenteres hovedfunn i form av tematisering av svarene innenfor de to kategoriene som oppgaven søker og besvarer, kjennetegn på samspill som lykkes og lederrollen i samspillsprosjekt.

4.1 PRESENTASJON AV INFORMANTENE

Det er totalt seks intervjuobjekter for denne oppgaven, som representerer tre store og kompliserte prosjekter. Felles for prosjektene er at det er en offentlig byggherre, og intervjuene er gjennomført med prosjektleder/sjef for både entreprenør og byggherreside. Informantene har lang erfaring med gjennomføring byggeprosjekter med alt fra bolig, næring, skoler til sykehus. Erfaringen viser seg også fra ulike gjennomføringsmodeller med general, hoved, delte og totalentrepriser i både privat og offentlig sektor. Informantene har primært erfaring fra bygge bransjen og har utdanning ifra fagskole, ingeniør utdanning innen konstruksjonsteknikk og master i prosjektledelse.

To av prosjektene som er undersøkt har vært gjennomført med samspill i forprosjektfase (Fase 1) og totalentreprise med fast pris i gjennomføringsfasen (Fase 2), mens ett av prosjektet har vært gjennomført som samspill i Fase 1, og med åpen bok i Fase 2. Figur 5 under viser en oversikt prosjektførløpet.



Figur 5 - Prosjektoversikt

4.2 GJENNOMGANG AV INTERVJUSPØRSMÅL

Intervjuene ble delt opp i tre deler. Første del handler generelt om samspill, andre del om samspillsprosjekter og siste del om ledelse. Videre vil de ulike spørsmålene bli presentert med et sammendrag av svarene fra informantene.

4.2.1 Innledende spørsmål

Hva motiverer deg?

Informantene blir motivert av å skape noe eller å få til ting sammen med andre. Det å se at andre lykkes, skape resultater og trekke i samme retning er noe som virker motiverende. Et annet moment som ble nevnt av flere er spesielt å se unge mennesker utvikle seg, og beskrives tydelig gjennom følgende utsagn: «*Det er motiverende å lede dyktige, engasjerte og kompetente medarbeidere*».

Hva frustrer deg?

I motsatt fall ble informantene spurt om hva som frustrer deg. Flere av svarer gikk på folk som ikke vil samarbeid og som ikke leverer i forhold til forventninger og avtaler. Andre svar gikk på manglende eierskap, ikke verdiskapende bidrag og når det ikke er flyt i prosessene. Det som frustrerer samtlige informanter er konflikter og krangling, og da med særlig henvisning til tradisjonelle gjennomføringsmodeller i bygge bransjen som ofte kjennetegnes av høyt konfliktnivå.

4.2.2 Generelt om samspill

Hva legger du i begrepet samspill?

Samspill handler om å få det beste ut av alle. Det handler om å få folk til å snakke sammen, sette seg sammen og jobbe mot felles mål. Felles målsetning er gjennomgående noe som nevnes av flere av informantene når de tenker på samspill. Mennesker, og rett mennesker med rett kompetanse er et moment som flere beskriver. Det er verdt å merke seg at det å sitte fysisk sammen, gjerne ofte omtalt som samlokalisering blir nevnt av de fleste når de tenker på samspill. Kulturbygging og begreper som åpenhet og tillit blir nevnt av flere. Videre blir ord som motiverende og gøy brukt om samspill. Det blir nevnt av den ene informanten at samspill er noe mer enn samhandling. Det handler om samspillsfølelse, altså noe som også virker på de myke faktorene.

Hvilken erfaring har du med samspillsprosjekter?

Svarene som kommer frem på dette spørsmålet, spenner seg fra 4-10 års erfaring med samspillsentrepriser med både åpen bok og totalentrepriser i gjennomføringen (Fase 2).

Hva mener du beskriver en god samspillsaktør?

En god samspillsaktør har ifølge alle informantene verdiene åpenhet, ærlighet og tillit som viktige prinsipper. Det å gi og vise tillit, samt tørre å stole på folk ble nevnt som særlig viktig hos en god samspillsaktør. En god samspillsaktør må tørre å snakke i forsamling, være lyttende og nysgjerrig, samt både ønske og tørre å bidra ifølge en av informantene. HELE prosjektet må være i tankene, og suboptimalisering er ikke et alternativ i samspill, som ble tydelig med følgende utsagn fra en av informantene «*det må ikke være noe som helst luring noe sted*».

Det å ville hverandre godt, og se at hverandre lykkes ble særlig understreket i flere av intervjuene.

Personlighet ble nevnt som en viktig faktor for en som en god til å samspille, og intervju av personen som skal inn i et samspill er viktig. En av informantene formulerte det slik: «*Alle som skal inn i samspill bør intervjues, viktig å få inn riktig type personer. Du kan ikke*

anskaffe en god samspillsaktør uten å møte dem fysisk. Intervju en til en er viktig, og gjerne også som gruppeintervju med et team». Flere av informantene nevnte formulerte det slik «Samspill passer ikke for alle».

Et annet moment fra intervjuene på dette spørsmålet som er verdt å nevne er at det ble snakket en del om dette kun gjelder enkelt personer. Flere nevnte at dette også gjelder bedriften som representeres. Disse grunnleggende verdiene må gjenkjennes i bedriften som er med i samspillet.

Hvorfor tror du samspill er blitt så populært i den senere tid?

Informantene har alle lang fartstid i bygge bransjen, og nevner at bransjen tradisjonelt har vært preget av konflikter og utfordrende samarbeid. Samspill som entrepriseform som senker konfliktnivået og omtales som en veldig hyggelig, gøy og motiverende modell å gå på jobb i. En informant sa det slik *«En gøy modell å gå på jobb i. Gidder du å gå på jobb i 40 år for å krangle?»*.

I flere av intervjuene kom også tematikken omkring yngre arbeiderstaker opp under dette spørsmålet, og det ble nevnt av flere at yngre arbeidstaker er vant til å samarbeide og dermed krever samarbeider på en annen måte enn hva mange eldre arbeidstakere gjør.

Merverdien som samspill gir, ble nevnt som en av grunnene til at modellen er blitt populær. Konkret ble effektivitet i prosessene ved samlokalisering, bedre løsninger og kvalitet, samt økt kunde verdi og et mer riktig bygg for pengene nevnt.

Flere nevnte at prosjektene er blitt mer komplekse, og ved samspill så gir det prosjektene større forutsigbarhet når det gjelder risiko og økonomi. Dette kan gjenspeiles i liten grad av endringer, som da i all hovedsak gjaldt tilleggsbestillinger fra kunden og ikke krav fra entreprenørene. Dette var tilfelle i alle tre prosjektene som ble undersøkt.

Økonomisk sett, så var alle informantene samstemte i at det ikke nødvendigvis gir et billigere bygg, men er mer riktig bygg for kundene. Følgende sitat kan understreke dette *«Blir samspillsprosjekter billigere? Jeg har ikke noe statistikk på det. Men alle prosjektene jeg har vært borti klarer styringsrammen/budsjettet sitt. Ikke nødvendigvis billigere, men riktig kvalitet til riktig pris»*.

4.2.3 Samspillsprosjekter

Hvilke elementer tenker du samspillet består av?

Under dette svaret ble felles mål, samlokalisering, kulturbygging og organisering/struktur trukket frem av samtlige.

Dette spørsmålet ble ikke fullt ut direkte svart ut på grunn av gjennomføringen av intervjuet. Svarene overlapper i stor grad med andre spørsmål.

Hvorfor ble samspill tatt i bruk i det prosjektet?

Under intervjuene kom det frem at i to av tre prosjekter var det i utgangspunktet en annen modell som lå til grunn, men det ble endret til samspill med bakgrunn i anbefalinger fra personer som hadde erfaring med samspillsmodellen. Bakgrunn for valg av samspillentreprise ble begrunnet med tidligere prosjekter har gitt gigantiske sprekk økonomisk, og det oppdages ofte sent i prosjektet. Samspill avdekker økonomiske overskridelser tidligere i prosjektet og når det fortsatt en styringsmuligheter. Samtidig ble det påpekt av samspillsprosjekter krever god styring og kompetanse fra entreprenør og byggherre.

Tror du samspillsentreprise er det beste formen å gjennomføre et prosjekt på? Og hvorfor?

Det kommer an på størrelse og kompleksitet ved prosjektet. Samspill er bedre egnet om kompleksitet er høy og behov for avklaringer med brukere er stort. Et moment som ble nevnt i alle tre prosjektene er behovet for at byggherre har en klar forståelse hva samspill handler om og hva som kreves av byggherreorganisasjonen. Det ble sagt «ofte ser vi at konkurranser utlyses uten av byggherre nødvendigvis har tenkt igjennom hva samspill betyr for dem. Det krever også en del av byggherre egen organisasjon med kompetanse og folk». Og «viktig at byggherre har en administrasjon som kan gjennomføre en samspillskontrakt. Byggherre må ha kompetanse». Det ble påpekt fra flere av informantene at kompetansen måtte finnes hos begge parter, for eksempel ved en teknisk prosjektleder. Videre ble det særlig understreket behovet for samspillsfasilitator kompetanse, og at dette også vil være en viktigere og viktigere ressurs for entreprenørene å ha. En av informantene påpekte at det er viktig å avstemme egen organisasjon (byggherre) og markedet før kontrakts strategi velges. Hva er markedet i det

aktuelle området modent for? Andre informanter mente at grunnleggende godt arbeid med brukerne i forkant for å definere prosjektet tilstrekkelig var viktig for å gjennomføre et godt samspillsprosjekt.

Har du erfaringer fra samspill som ikke har fungert?

Svaret på dette spørsmålet var både ja og nei. En informant svarte: «*Nei, som ikke har fungert - in the end. Vært med på et prosjekt som lå i grøften. All tillit var borte, det var mistillit. Komplisert å bygge opp tillit. Beste måten er å få inn nye folk og reprogrammere prosjektet med nye folk hos byggherre også. Vi bygget ny tillit millimeter for millimeter, og det er ikke mange meter du skal rive før det blir mange millimeter å ta igjen. Det tar lang tid å få bort mistillit. Åpenhet og tillit (myke verdier) er nøkkelen*». Andre svar går på når oppgjørsmoellen ikke er balansert i samspillet, som for eksempel så skal overskuddet deles, mens entreprenøren må ta hele nedsiden. Da er det manglende tillit mellom partene. Det fremkommer også viktigheten av å bruke klausulen om brudd i kontrakten hvis ikke samspillet fungerer.

4.2.4 Oppsummering av delfunn – samspill og samspillsprosjekter

Basert på svarene på spørsmålene omkring samspillsprosjekter generelt kan følgende delfunn identifiseres.

1. *Samspill – en konfliktdepende og motiverende måte å jobbe sammen på.*

Informantene har lang erfaring fra bygge bransjen og det blir av flere beskrevet som en konfliktfylt bransje med til dels dårlig samarbeidsklima. Flere av intervjuene peker på ønske om å jobbe i et skapende og givende samspill som en viktig motivasjonsfaktor for hvorfor de trives så godt med samspill som gjennomføringsmodell. Dette ble også nevnt som en viktig faktor for at samspill har økt i popularitet i den senere tid.

2. *Verdiene åpenhet, ærlighet og tillit er fundamentale*

Gjennom intervjuene med informantene ble mye av samtalene preget at hvor viktig disse verdiene er for å i det hele tatt kunne samspillet. Du må ville hverandre vel, og ønske om å lykkes må stå høyere enn å lykkes på egen hånd eller kun din egen bedrift. Åpenhet og ærlighet må finnes, og på den måten bygger du opp den tilliten som er

nødvendig for å lykkes med samspill. Tilliten som er opparbeides må vernes gjennom kontinuerlig åpenhet, slik at tilliten ikke svekkes. Begreper som prosjektet AS ble brukt for å beskrive på hvilke måter de involverte må tenke på prosjektets beste gjennom hele samspillet.

3. *Felles mål*

Gjennomgående for alle intervjuene ble det tydelig at prosjektet må ha et mål og en hensikt, og at dette må være felles omforent for alle partene som er involvert i prosjektet. Felles mål danner retning for prosjektet, og definerer noen kriterier for hvordan prosjektet skal måles på om det er en suksess eller ikke gjennom måloppnåelse. Det ble nevnt av flere hvor viktig felles mål er for å skape motivasjon og begeistring i teamet. Felles mål er også viktig, da det er essensielt at det tenkes på hele prosjektet og ikke suboptimaliseres i et samspill.

4. *Samlokalisering*

Konseptet med å samlokalisere prosjektgruppen under samme tak på en fysisk adresse med byggherre, entreprenør og rådgivergruppe ble gjennomgående i intervjuene nevnt som en vesentlig faktor i et samspill. Rent prosessuelt gjennom løsning av oppgaven med et forprosjekt som ofte var tema eller leveransen av samspillet i fase 1 var organisering i tematisk grupper etter ansvarsområdet eller tema helt sentralt.

Temagrupper trenger du ikke nødvendigvis sitte samlokalisert for å gjennomføre, men bidraget rent sosialt ved å sitte samlokalisert er avgjørende. Funnene henviser til tiden som brukes sammen som gruppe både i form av planlagte møter, men kanskje aller mest som uformelle samtaler over en kaffe eller i lunsjen som er avgjørende faktor for samspillet. Prosjektkulturen som utvikles i lokalet hvor prosjektgruppen har sitt tilholdssted kan beskrives som slagkraftig, effektiv og motiverende. Det sosiale rundt arbeidshverdagen, og det å glede seg til hver dag på jobb var noe som gikk igjen i flere av intervjuene. Dette er motiverende og skaper økt arbeidsinnsats vil flere av informantene si.

5. *Rette folk*

Menneskene i samspillet var den faktorene som var mest avgjørende ifølge informantene, og det ble i flere intervjuene snakket om at samspill er ikke for hvem som helst. Personene som skal inn i samspillet må passe til det, og ha den riktige sosiale kompetansen til å bidra i samspillet slik at det gir en effekt

6. *Økonomi og risikostyring*

Grunnen til at samspill var riktig modell ble av flere nevnt som den avgjørende faktor for forutsigbar økonomi i prosjektet. Samspill som modell involverer entreprenøren tidlig, og gir prosjektet en annen dimensjon i detaljgraden av kalkuleringen. Prosjektet for en helt annen mulighet til å fatte beslutninger i forhold til økonomi med et samspill. Dette henger også sammen med risikostyring som er et annet viktig moment i samspillet. Risikoidentifisering og arbeid med tiltak for å senke risikoen i prosjektet er en viktig oppgave i et samspill. Byggherre og entreprenør i samarbeid for en helt annen oversikt over risikoen i prosjektet ved bruk av samspill, og i den grad sette seg selv i stand til å beslutte på et riktig underlag. Alle prosjektene som ble intervjuet kunne rapportere om en uvanlig lav prosentandel av endringer knyttet til krav fra entreprenør. Endringene i prosjektene var i hovedsak ekstrabestillingen fra kunden, og i så måte en økt kunde verdi i prosjektene. Funnet kan derfor hentyde at samspillet gir økt økonomisk forutsigbarhet, og i større grad oversikt over risikobilde i prosjektet.

7. *Byggherreorganisasjon*

Når samspill velges som gjennomføringsmodell må organisasjonen på entreprenør og byggherresiden være dimensjonert for å gjennomføre samspillet. Svarene fra flere av intervjuene antydte at det ikke alltid var slik, og det kunne henvises til at samspill er blitt en populær modell å bruke spesielt blant kommuner. Det besluttet bruk av samspill, og byggherre er ikke rigget for denne modellen med egen organisasjon. Byggherren er en av partene i samspillet, og den som ofte gir premisser for sluttproduktet og sitter på spesialkompetanse på det som bygget skal brukes til, for eksempel et sykehus. Flere av intervjuene med byggherreprerentantene beskrev dette viktige poenget. Nettopp å sørge for at byggherren er rigget med riktig antall personer, men vel så viktig at de innehar den riktige kompetansen for å bidra inn i samspillet og tilføre viktig kunnskap fra brukerperspektiv. Delfunnet er at byggherre må sikre tilstrekkelig omfang og kompetanse i egen organisasjon før det besluttet å gjennomføre et samspill.

4.2.5 Ledelse

Hvordan vil du beskrive din lederstil?

På dette spørsmålet ble det nevnt av flere at lederstilen kunne beskrives som støttende, tilgjengelig for de ansatte og opptatt av folks ve og vel. Det å være en tydelig leder, og da særlig på forventninger ble også nevnt av flere informanter. Verdier som åpenhet og ærlig ble nevnt som viktige prinsipper i lederstil, og det å skape god stemning gjennom humor og latter var viktig for enkelte. Det var gjennomgående at informantene hadde en tydelig lederstil på å skape et godt team og så verdien av å investere tid og penger på å bygge en god teamkultur. En av informantene uttalte følgende «*Det dreier seg om folk! Vi har hatt unge medarbeidere som har utviklet seg i dette prosjektet*».

Hva tenker du er en leders viktigste oppgave?

Organisering og skape struktur i prosjektet slik at alle vet hva de skal gjøre ble beskrevet som en av lederens viktigste oppgave. Videre ble etablering av mål og stake ut kursen for prosjektet beskrevet som en viktig lederoppgave. Et annet moment som ble nevnt er evnen til å gjøre nødvendige tiltak eller grep underveis for å sikre at prosjektet når sine mål. Når det gjaldt kultur, ble følgende nevnt: «*Lederrollen er særdeles viktig for å bygge og vedlikeholde kulturen*».

Har du noen prinsipper som leder? I tilfelle hvilke?

På dette spørsmålet kom det frem ulike prinsipper for ledelse. Være ærlig, åpen og spre godt humør var viktig for noen, mens for andre så var det læresetninger som: «*Fortell meg hva du tenker å gjøre. Gjør det du har sagt du skal gjøre, og følg opp det du har sagt du skal gjøre*» som var viktige prinsipper. Andre sa det slik: «*Kom på jobb tidlig, og kom i gang. Vær konge på haugen når det gjelder fremdrift. Ting er mye enklere da*». Og, «*Mitt absolutt viktigste grunnprinsipp – vær deg selv! Ikke ta på deg en jobb personlighet. Det irriterer meg når noen prøver å tilpasse personlighet etter hvem de møter*».

Hvordan motiverer du dine arbeidere?

Informantene som ble intervjuet fremhevet det å bruke tid med medarbeiderne for å finne ut hva de likte å gjøre og hva de ble motiverte av som viktig. Samtlige av informantene så på det å legge til rette for utvikling av medarbeiderne som en viktig oppgave, og noe de selv fant motiverende. Det ble nevnt ord som støtte, lytte, bry seg og ville at folk skal trives på jobb og ha det gøy på jobb.

Har du et lederideal?

Her var informantene noe mer nølende, og det var få som hadde tydelige definerte lederidealer. Det ble nevnt av flere at de hadde flere de så til, og gjerne ledere de selv hadde hatt internt i sitt eget selskap. Kjente navn som Marit Brevik, Nils Arne Eggen og Kåre Willoch ble nevnt.

Selvledelse – hvordan utøver du ledelse av deg selv?

Dette spørsmålet var det noen av informantene som ikke hadde et reflektert forhold til, og synes det var vanskelig å svare på. En av informantene nevnte snekring og mekking som et viktig verktøy i selvledelse, og det å få tankene over på noe annet enn den daglige jobben. Et annet moment som er verdt å nevne er at enkelte av informantene var tydelig på at dette var noe som var blitt viktigere med årene, og at de hadde endret væremåte og lederstil gjennom årene. Det ble uttrykt på følgende måte «*Jo eldre man blir og jo mer erfaring enn får, jo viktigere blir det å lykkes gjennom andre*».

Hvordan bygger du kultur/team?

På dette spørsmålet svarte alle informantene at kultur og teambygging er noe de prioriterer og ser som særlig viktig for å lykkes med prosjektet. Det ble også tydelig at dette er noe som tar tid og koster penger, og samtidig uttrykt fra en byggherre representant at er år på regning i samspill må gi effekter i et bedre prosjekt, underforstått at samspill er kostnadskrevenende. Etablering av måltavle, kjøreregler for team og sosiale arrangementer som sommerfester er viktige innspill til kulturbygging ifølge informantene. Verdier som åpenhet, ærlighet og transparens ble også nevnt som viktige faktorer for god kultur og teambygging. Det handler om å samle folk og gjøre ting sammen som skaper et ønske om kontinuerlig forbedring og det

å presentere sammen. En informant siterer svaret på spørsmålet slik: «*Er nok veldig bevisst på dette, og over middels interessert. Et slagkraftig team er særdeles viktig for å lykkes med målet*».

Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere?

Forventninger til medarbeidere som ble nevnt her var ønske om å lykkes og utvikle seg. Videre ble forventning om full åpenhet nevnt som sentralt. En informant var tydelig på at det forventes lojalitet ovenfor det som enn er blitt enige om.

Vil du beskrive deg selv som en karismatisk leder?

De fleste informantene synes dette var et vanskelig spørsmål å svare på, og ønsket helst andre skulle vurdere i hvilken grad de hadde en karismatisk lederstil. Det ble nevnt av en av informantene at byggebransjen er vanskelig å få til å le. Mye ingeniører med logisk og matematisk tilnærming, og utfordringen med å få folk ut av den firkantede boksen ble nevnt som en erfaring informantene hadde med byggebransjen.

Hvordan jobber du med mål for teamet? Og, hvordan holder du fokus på målene?

Målfokus og kontinuerlig arbeid med å innarbeide målene i prosjektet var noe alle informantene anså som viktig. Det handler om å få folk til å skjønne hva prosjektet handler om ble sagt av en av informantene. For å holde fokus på målene gjennom prosjektet ble ulike statusmøter eller infomøter brukt som arena for å minne på målene for prosjektet for alle som var involvert på byggeplassen. Når det gjaldt mål ble det særlig nevnt viktigheten av å gjøre tiltak underveis for å korrigere retningen slik at målene for prosjektet ble nådd.

Fortell litt om hvordan du strukturerer prosjektene dine?

Svarene som kom frem på dette spørsmålet gjelder både strukturering rent organisatorisk med oppgaver og rollebeskrivelser, men også rent fysisk hvordan prosjektet ble strukturert. Strukturen i oppgaver og klare rollefordeling ble nevnt fra all informantene som særdeles viktig. Det handler om å sørge for at oppgaven blir løst med mest mulig effektiv utnyttelse av

de involverte i samspillet. Fysisk strukturering gjennom samlokalisering og temagruppebasert tilnærming var noe alle prosjektene og alle informantene nevnte som særlig viktig i et samspill. Oppgavene som skal løses blir av høyere kvalitet og utført mer effektivt enn ved tradisjonell strukturering. En annen viktig effekt av samlokalisering som ble nevnt var det sosiale og kulturbyggingen som skjer. Felles lunsj, små samtaler ved kaffemaskinen og uformelle situasjoner i løpet av arbeidsdagen binder folk sammen og skaper kultur. En av informant understreket dette med følgende utsagn «*Samspill uten samlokalisering – bare glem det. Du får ikke bygget kultur hvis ikke*».

Hva mener du er det viktigste om samspillet skal lykkes?

Her var informantene relativt like i svarene. Tydelig og felles mål ble nevnt som noe av det viktigste for å lykkes med samspillet. Verdiene åpenhet og tillit ble nevnt som grunnleggende for et godt samspill. Tidsaspektet ved et samspill ble også nevnt. Det må settes av nok tid til samspill, og bør ikke være mindre tid enn 9-12 måneder ifølge en av informantene.

Samlokalisering ble også nevnt på dette spørsmålet, og ble utdypet på denne måten «*uten er det mer tilfeldig. Må ha tid sammen, ikke bare planlagt tid, men uformelt eller uplanlagt tid sammen*». Svaret som tydeligst kom frem fra alle informantene var menneskene i samspillet. Sitater som dette beskriver svaret på dette spørsmålet: «*Riktig folk! Kompetanse tar jeg litt forgitt, men må også ha de sosiale antenne i orden*», «*menneskene er det viktigste for å at det lykkes*» og «*menneskene – helt klart*».

Vil du si at ledelsen spiller en avgjørende rolle om samspillet blir en suksess? På hvilken måte?

Svaret på dette spørsmålet var fra samtlige informanter et klart ja. Lederrollen i samspillsprosjekter og hvordan den utøves spiller en avgjørende rolle, og det som nevnes fra informantene går i hovedsak på relasjonen og kjemien mellom de to som står i lederposisjon. Verdier som ærlighet og åpenhet er fundamentale og bygger videre tillit. Det å ville hverandre vel, skjønne og forstå hverandres behov og at det handler om å hjelpe hverandre til å nå felles mål for prosjektet er avgjørende for samspillet. Kulturbyggingen som lederne er særlig ansvarlig for å bidra til blir nevnt som en viktig faktor som muligens kan senke behov for ledelse. I den forstand at en sterk og sunn kultur innehar mange momenter som i stor grad

leder seg selv. På den måten vil ledere også på øverste nivå kunne byttes ut, uten at samspillet går dårlig av den grunn. Men informantene var tydelig på at denne kulturen tar tid og koster penger å etablere. Nettopp relasjonen som utvikles mellom de to øverste lederne i prosjektet er særlig viktig for at samspillet blir en suksess.

Andre ting du tenker vil være relevant å fortelle om?

Her ble det nevnt mulighet for å løfte ting til et høyere nivå, for eksempel en styringsgruppe da det er ødeleggende for et samspill og holde på med uenigheter for lenge. Det ble også nevnt faren med samspill kan være kameraderi, og derfor må alt som gjøres være fullt sporbart og kunne tåle dagens lys med hensyn på offentlig anskaffelse.

4.2.6 Oppsummering av delfunn - ledelse

Basert på svarene i spørsmålene om tematikken rundt ledelse av samspillsprosjekter kan følgende funn identifiseres:

1. Myke verdier

Intervjuene avdekket ledere som verdsatte myke verdier som åpenhet og ærlighet høyt. Ledelse basert på disse verdiene gir et godt grunnlag for å oppnå en høy grad av tillit. Tillit er et viktig stikkord ved samspill, og flere av intervjuene uttrykte at tillit er helt essensielt om samspillet skal fungere slik det som har som intensjon å gjøre. Lederne gav inntrykk av at disse verdiene var viktig for dem som ledere, og deres lederskap langt på vei var basert på disse viktige verdiene. Funnet vil derfor kunne være at ledere i samspillsprosjekter bør ha en verdibasert tilnærming til ledelse.

2. Lederstil

Under intervjuene kom det frem at lederne var veldig opptatt av sine medarbeidere. Det var viktig for lederne og kjenne sine medarbeider, og de anså det viktig for sin rolle å bruke tid på medarbeiderne. Gjennom å lytte til og bry seg om sine medarbeider var informantene opptatt av å skape en arena for at medarbeiderne kunne utvikle seg og får mulighet til å bruke sin kompetanse på en best mulig måte. Det var også viktig for lederne og være tydelig på oppgaver og forventning til medarbeiderne. Funnet omkring lederstil kan antyde at ledere av samspillsprosjekter bør ha en tilnærming til sine medarbeidere som støttende, lyttende og motiverende.

3. Riktig type mennesker

Det ble under flere av intervjuene sagt tydelig at det handler om mennesker. Det handler om å få inn riktig type mennesker, og i den forstand ikke kun formell kompetanse, men kanskje enda viktigere den sosiale og emosjonelle kompetansen. Et samspill handler om å få mennesker til å fungere best mulig som gruppe og løse oppgaven på en mer effektiv og med høyere kvalitet enn andre former for samarbeid. Det vil kunne defineres som et funn at lederne av samspillsprosjekter har et større fokus på å få inn mennesker som passer til å jobbe i et samspill, da med spesielt hensyn på sosial og emosjonell kompetanse.

4. *Struktur og organisering*

Lederne som ble intervjuet var unisont opptatt av å strukturere eller organisere prosjektet riktig. Det kunne antydes at selve organiseringen av prosjektet var noe de vektla høyt og brukte en del av sin tid på å sikre at ble ivarettatt. Dette sett i betraktning av at alle informantene har en ingeniør faglig bakgrunn, er kanskje ikke dette funnet så overraskende. Men, sett i lys av at et samspill ofte er mange nye mennesker som raskt og effektivt skal løse oppgaven, da gjerne et forprosjekt. Da er det kanskje ikke så overraskende at lederne av slike prosjekter bør være opptatt av strukturen og organiseringen av prosjektet.

5. *Målfokus*

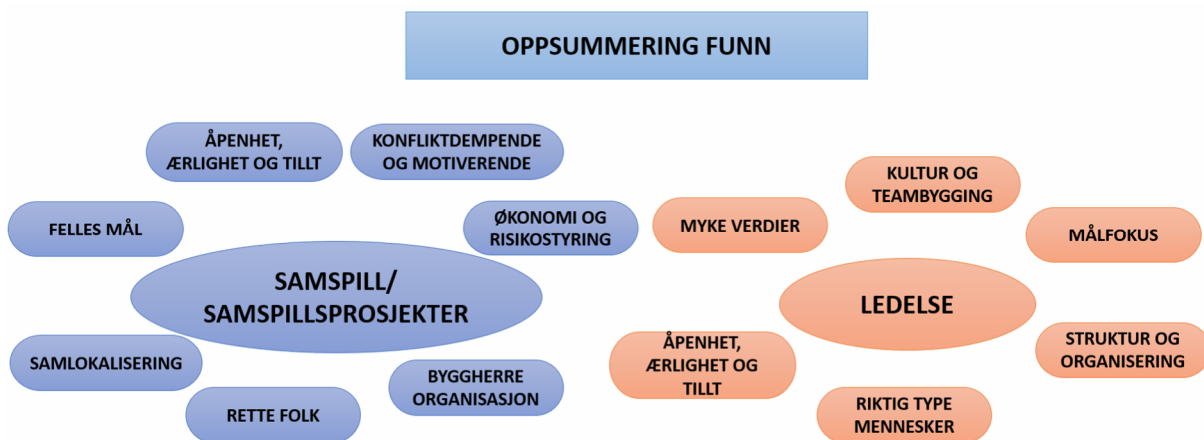
Det fremgikk av intervjuene at lederne var opptatt av mål og måloppnåelse. Lederne brukte tid på å definere målene, da gjerne sammen med resten av prosjektteamet. Videre nevnte flere viktigheten av å kommunisere målene kontinuerlig gjennom prosjektet til alle involverte og spesielt når det kom til nye prosjektmedlemmer. Fokus på korrigerende tiltak underveis for å sikre måloppnåelse ble også nevnt av flere. Felles mål på tvers av de ulike involverte partene fremgikk som viktig motivasjons katalysator for prosjektet som helhet. Funnet vil derfor være at ledere av samspillsprosjekter må ha et sterkt målfokus, og ikke minst evnen til å kontinuerlig samle prosjektdeltagere omkring målet og sørge for måloppnåelse.

6. *Kultur og teambygging*

Lederne av prosjektene fra både entreprenør og byggherresiden var tydelig på at ledelse av samspill handler om kultur og teambygging. Alle informantene mente at dette måtte det investeres tid og penger i. Det å skape en prosjektkultur og en sterk teamfølelse var noe de anså som særlig viktig for å lykkes med samspillet. Av intervjuene fremgikk det flere konkrete handlinger på hvordan dette gjøres gjennom halvårlig teamsamlinger, sommeravslutninger, fast aktivitet med vaffelstekning på

byggeplass med mer. Det kunne på meg virke som lederne mente denne investeringen gav avkastning i form av høy motivasjon og at folk gleder seg til å gå på jobb og av den grunn vil yte mer. Funnet er derfor at ledere av samspillsprosjektet må ha interesse og kunnskap om hvordan kultur og team bygges.

Som en oppsummering av funnene for begge temaene kan det antydes at resultatene av intervjuene i hovedsak plasseres seg i kategorien for myke elementer i. Figur 6 under illustrerer funnene i de to ulike temaene for oppgaven.



Figur 6 - Oppsummering av funn

Videre i neste kapittel vil funnene i dette kapittelet diskuteres opp mot teori i kapittel 2.

5 ANALYSE OG DISKUSJON

Analyse og diskusjons kapittelet har som hensikt å drøfte teorien angitt tidligere opp mot de empiriske data som er funnet. Kapittelet er strukturert med først å se på suksessfaktorer samspillsprosjektet og dernest ledelse av samspillsprosjekter.

I dette kapittelet vil funnene i kapittel 4 diskuteres i lys av teori i kapittel 2. Gjennom diskusjonen vil også forfatterens egne tanker og meninger uttrykkes. Kapittelet vil struktureres ved første å belyse suksessfaktorer i samspill med utgangspunkt i harde og myke elementer. Deretter vil ledelse av samspillsprosjekter diskuteres.

5.1 SUKSESSFAKTORER I SAMSPILLSPROSJEKTER

Intervjuene som er gjennomført hadde til hensikt å avdekke hvilke kjennetegn som finnes ved prosjekter som har hatt suksess. Prosjektene som har vært undersøkt kan alle argumenteres for at har vært suksess på parameter som kvalitet, økonomi og fremdrift. Det som er interessant for oppgaven er om det finnes paralleller i teorier omkring suksessfaktorer i samspillsprosjekter og prosjektene som har vært undersøkt. Teori i delkapittel 2.1.2 beskriver at suksess med samspill avhenger av både harde og myke elementer og begge deler er viktige. Det er kombinasjonen av elementene som er essensielt, og det antydes at de myke elementene spiller en særlig viktig rolle i samspillsprosjekter for å fasilitere de harde elementer og sørger for at de brukes på riktig måte (Wøien 2016). Kjernen og konklusjonen i forskningen til Wøien (2016) spiller en sentral rolle i tematikken for denne oppgaven, og derfor vil denne forskningen være gjennomgående i analysen omkring suksessfaktorer i samspillsprosjekter. Videre vil diskusjonskapittelet forsøke å belyse koblingen mellom de undersøkte prosjektene og teorien.

5.1.1 Harde elementer som suksessfaktor

Teorien (Wøien, 2016) gjør en oppdeling av felles harde elementer og anbefalte har elementer, og gjengis i liste under:

Felles harde elementer

- Økonomisk mest fordelaktig tildelingskriteriet
- Funksjonsbeskrivelse
- Samspillsavtale
- Totalentreprise
- Tidlig involvering av entreprenør
- Workshop i oppstarten

- Inkludering av arkitekt, konsulenter og tekniske entreprenør i samspillsavtale
- Byggherrens mulighet til å terminere avtalen

Anbefalte harde elementer

- Prekvalifisering
- Frivillig gruppesammensetning
- Felles mål
- Målpris med bonus-malus
- Åpen bok økonomi
- Inkludering av hele samspillsgruppen i målpris

Listen over angir harde elementer som finnes i samspillsprosjekter som oppnår suksess. Prosjektene som er undersøkt i oppgaven innehar flere av elementene som beskrives over, og i det videre vil elementene beskrives mer inngående.

Aktører i samspillet og økonomisk modell

Alle de tre undersøkte prosjektene hadde en strategi om å involvere entreprenør tidlig, da ved oppstart av forprosjekt. På denne måten vil kompetansen entreprenørleddet har i forhold til byggetekniske løsninger, produkter og priser gjennom kalkyle og estimering komme prosjektet til gode. Videre var også arkitekten, øvrige konsulenter og tekniske entreprenører en del av samspillet, og på den måten trekkes ytterligere spisskompetanse inn i prosjektet i en tidlig fase hvor påvirkningen på løsninger og kostnadsdrivende elementer er størst. Dette kan ha en positiv effekt på effektivisering av løsninger og valg som tas i prosjektet, og herunder også et bidrag til å kunne sette riktig pris på prosjektet. På en annen side vil oppdragsgivere med samspillentreprise som modell risikere at prisen som kommer frem ikke er markedsmessig riktig, da aktørene er inne eksklusivt og ikke i en priskonkurranse. Dette vil kunne minske oppdragsgiveres mulighet til å få best mulig pris. Nettopp med bakgrunn i denne risikoen for oppdragsgiver velges åpen bok i flere samspillsprosjekter. Dette gir byggherre innsikt i entreprenørens kalkyler og hvordan prosjektet prises, og dermed større trygghet for å at prisen er markedsmessig riktig.

Intervjuene peker på at åpen bok basert på gjensidig tillit gir prosjektet en større grad av økonomisk forutsigbarhet. Dette kan begrunnes i at prosjektutvikling og kalkulering skjer ofte trinnvis i slike prosjekter, gjennom ulike målpriser. Videre må det nevnes at arbeid med et felles risikoregister i samspillsprosjekter i tidligfase gir prosjektet et godt grunnlag for å vurdere risiko, og videre kunne vurdere disse risikomomentene i et økonomisk perspektiv.

Dette gir prosjektet en risikoavsetning som er basert på kompetanse fra både oppdragsgiver, men også entreprenøren. Åpen bok og arbeid med felles risk register var noe alle de tre undersøkte prosjektene gjennomførte, og dette ble nevnt som en viktig suksessfaktor gjennom intervjuene.

Selv om alle prosjektene hadde åpen bok i forprosjektet, valgte to av prosjektene å lage en totalentreprise for detaljprosjekt og byggefasen. Et av prosjektet fulgte elementet om målpris med bonus og malus ordning. I alle tre prosjektene hadde byggherre mulighet til å terminere avtalen i overgangen mellom fase 1 og 2. Ved en totalentreprise overtar entreprenøren en andel av risikoen, og gir da en fast pris på gjennomføringen av fase 2 og påtar seg da det totale ansvaret for funksjon basert på funksjonsbeskrivelser. Ved målpris så eier prosjektet all risiko, og det gjøres da en fordeling av enten bonus (under målpris) eller malus (over målpris) basert på en avtalt fordelingsprosent ved prosjektslutt mellom byggherre og entreprenør. Det er fordeler og ulemper med begge modellene, men prosjektene som er undersøkt har valgt modeller som finner støtte i teori (Wøien 2016, Engebø og Lædre 2023) som angir suksessfaktorer i samspill.

Teorien (Wøien 2016, Stene m. fl, Hosseini m. fl, 2018, Engebø og Lædre 2023) beskriver aktørene som deltar i samspillet og på hvilket tidspunkt de involveres i samspillet som en viktig suksessfaktor. Som beskrevet er dette tilfelle i de prosjektene oppgaven har undersøkt. Modellen for økonomi ved bruk av åpen bok og enten totalentreprise eller målpris med bonus/malus angis også som suksessfaktorer. Dette er modeller som vi finner igjen i prosjektene, og dermed kan oppgaven antyde at teorien stemmer overens med prosjektene som er undersøkt. Og til slutt nevnes byggherres mulighet til å terminere avtalen som en viktig suksessfaktor, og denne finnes i samtlige undersøkte prosjekter.

Workshop og Felles mål

Et annen viktig suksessfaktor i et samspill er å avholde workshop ved oppstarten (Wøien 2016, Stene m.fl 2016, Hosseini m.fl. 2020) og dette kan i mange tilfelle virke som en selvfølgelighet ved oppstarten av hvilket som helst prosjekt uavhengig av entreprisemodell. Det er viktig å påpeke at oppstartsmøte med innslag av workshop elementer brukes i de fleste

nystartede prosjekter uavhengig av entreprisemodell er forfatters egen erfaring. Men, ved oppstarten av et samspill er det særlig viktig å samles omkring felles mål, og sammen utarbeide en plan og ett sett med felles kjøreregler for samspillet. Det handler om å bli kjent med teamet, dannet et felles grunnlag for åpent og ærlig samspill som igjen gir grunnlag for den avgjørende tilliten som er helt sentral i et samspill.

En workshop i oppstarten er viktig for å sette retning i prosjektet og danne felles mål, med særlig trykk på felles (Wøien 2016). Basert på overnevnte vil det et prosjekt med annen entreprisemodell kunne være ulike målsetting for oppdragsgiver og entreprenør, med for eksempel økonomisk inntjening. I et samspill handler i større grad om å enes om felles mål slik at prosjektet som helhet kommer i fokus og ikke nødvendigvis den enkeltes aktørs særegne mål. Det er viktig å bemerke et grunnleggende prinsipp for å kunne enes om felles mål, er at de involverte partene i samspillet må ha en rettferdig mulighet til å oppnå den fortjenesten som forventes av selskapene som er involvert. Workshop i oppstarten hvor felles målbildet dannes vil være en suksessfaktor i et samspillsprosjekt.

Oppgaven har forsøkt å belyse ulike harde elementer som angis som suksessfaktorer for samspill, og som beskrevet finnes flere av disse elementene i prosjektene som er undersøkt, og teorien kan derfor bekreftes i empirien. Det ble tidligere i oppgaven antydnet at de nevnte harde elementene er viktig for et samspill, men at myke elementer er kanskje enda viktigere i et samspill for å realisere eller fasilitere de harde elementene. Wøien (2016) hevder i sin forskning at samspill i mindre grad er produktrelatert, men i større grad prosessrelatert. Dette er interessant, da suksess i samspillet i større grad måles etter hvor suksessfull selve prosessen var, og ikke nødvendigvis om produktet som ofte er en forprosjektrapport er en suksess. Dette henger naturligvis sammen, men fokus på prosess gir implikasjoner om at myke elementer spiller en viktig rolle. Oppgaven forsøker videre å diskutere de myke elementene ved samspill som gir suksess.

5.1.2 Myke elementer som suksessfaktorer

Listen under angir de myke elementene som kjennetegnes i prosjekter som har suksess med samspill (Wøien 2016):

- Felles mål
- Byggherrens evne til å fatte beslutninger
- Workshop i oppstart og under gjennomføring, samt teambuilding aktiviteter

- Tillit må starte på toppen
- Forpliktelse til prosjektet og de felles målene
- Kompetanse om samspill
- Felles og åpne kommunikasjonskanaler. BIM er et anbefalt verktøy for å kommunisere med brukere
- Velge riktig folk til prosjektet, for å sikre effektive team

Prosjektkultur og samlokalisering

Som nevnt tidligere er workshop ved oppstarten viktig i et samspillsprosjekt. Det som skapes på en slik workshop gjennom åpenhet og ærlighet danner grunnlag for utvikling av en prosjektkultur. Workshop ikke bare ved oppstarten med også ved gjennomføring av samspillet med særlig fokus på teambuilding aktiviteter som har til hensikt å bevare og videreutvikle prosjektkulturen blir i teorien nevnt som en suksessfaktor. Det er interessant å se i de empiriske funnene hvor sentralt fokus på workshop og teamutvikling ble trukket frem i samtlige prosjekter. Det var bred enighet om et felles målbilde for prosjektet samt en prosjektkultur preget av åpenhet og ærlighet var viktige elementer for å oppnå suksess med samspill i de undersøkte prosjektene. Teorien (Wøien 2016) beskriver tillit som et stikkord, og at det må starte på toppen. Gjennom workshop og prosjektkulturbygging preget av åpenhet og ærlighet skapes tillit. Workshop er gjerne en felles samling med alle involverte prosjektdeltagerne i samspillet, og er gjerne begrenset til en eller to dager, med gjerne flere måneders mellomrom. I prosjektene som ble intervjuet var det avsatt tid med faste intervaller til felles samlinger eller workshop med stort fokus på teamutvikling. Gjennom slike samlinger bygges tillit mellom prosjektets deltagere, og følgende utsagn fra en av informantene kan underbygge viktigheten av det: *«det må ikke være noe som helst luring noe sted»*. Videre er det interessant å se utsagnet fra en annen informant fra et prosjekt som ikke fungerte: *Vært med på et prosjekt som lå i grøften. All tillit var borte, det var mistillit. Komplisert å bygge opp tillit. Beste måten er å få inn nye folk og reprogrammere prosjektet med nye folk hos byggherre også. Vi bygget ny tillit millimeter for millimeter, og det er ikke mange meter du skal rive før det blir mange millimeter å ta igjen. Det tar lang tid å få bort mistillit. Åpenhet og tillit (myke verdier) er nøkkelen»*. Teorien angir tillit som et nøkkelord, og dette er noe som bekreftes fra alle de undersøkte prosjektene. En velfungerende prosjektkultur basert på åpenhet, ærlighet skaper tillit, og dette initieres fra toppen av prosjektet.

Under intervjuene kom det frem fra samtlige prosjekter at samlokalisering var en suksessfaktor. Dette ble tydelig uttrykk av en informantene med følgende utsagn: «*Samspill uten samlokalisering – bare glem det! Da blir det kun på papiret. Du får ikke bygget kultur hvis ikke*». Samlokalisering er å fysisk samle prosjektdeltakerne i samme lokalet, selv om de representerer ulike selskaper. Dette medfører at tiden teamet bruker sammen ikke kun handler om avtalte møter med spesifiserte agenda, men også den uformelle tiden utenom møter som rundt lunsjbordet eller ved morgen kaffen tilbringes sammen med aktørene i samspillet. Intervjuene avdekket også behov for tydelig definert struktur og organisering av samspillet som viktig. Samlokalisering vil kunne bidra til å gjøre dette effektivt og forklarende for deltakerne i samspillet. Samtidig vil et tett og hyppig kontakt mellom prosjektdeltakerne kunne avdekke eventuelle strukturelle eller organisatoriske elementer som ikke fungerer, og dermed kunne muliggjøre en korrigerende som øker kvaliteten i samspillet. Teorien (Wøien 2016) beskriver viktigheten av felles og åpne kommunikasjonskanaler og forpliktelse til prosjektet og de felles målene. Samlokalisering av alle involverte i prosjektet vil kunne påvirke prosjektkulturen i retning av tillitsbygging, åpen kommunikasjon og forpliktelse til prosjektet og de felles målene. Det er kanskje ikke uten grunn at sitat ovenfor er så tydelig formulert, da det beskriver noe av kjernen i samspillet. Og som oppgaven har forsøkt å belyse så vil aktivt arbeidet med utvikling av en prosjektkultur basert på åpenhet, ærlighet og tillit kunne gi suksess i samspillet, og da helst ved samlokalisering.

Videre vil vi se på menneskene som er en del av samspillet, da teorien antyder at det ikke er tilfeldig hvem som deltar i samspillet, noe også empirien klart underbygger.

Menneskene i samspillet

Ovenfor har samlokalisering og viktigheten av en sunn prosjektkultur blitt diskutert. Dette omhandler rammer for samspill, men hva med menneskene som er en del av samspillet? Har det betydning hvilken formell og uformell kompetanse de besitter, og er samspill for alle typer mennesker? Ser vi på teorien (Wøien 2016) som angir suksessfaktorer for samspill så er nettopp kompetanse og det å velge riktig folk til prosjektet essensielt for å lykkes med samspill. Når det er snakk om kompetanse så handler dette både om kompetanse om samhandling, men også byggfaglig kompetanse.

Intervjuene avdekket tydelig at riktig personer med rett kompetanse var noe som sto høyt oppe på prioriteringslisten i prosjektene som ble undersøkt. Alle prosjektene svarte at

menneskene var det viktigste årsaken til om samspillet skulle lykkes. En av byggherrerepresentantene formulerte det slik: *«Alle som skal inn i samspill bør intervjues, viktig å få inn riktig type personer. Du kan ikke anskaffe en god samspillsaktør uten å møte dem fysisk. Intervju en til en er viktig, og gjerne også som gruppeintervju med et team»*. Sitatet bekrefter teorien, og det understreker hvorfor alle de tre prosjektene brukt mye tid på å intervju nye kandidater til samspillet, enten det var rådgivere, entreprenører eller byggherrerepresentanter. Byggeteknisk kompetanse er viktig, men som en av informantene siterte: *«kompetanse tar jeg litt forgitt, men må også ha de sosiale antennene i orden»*. Dette antyder at den faglige kompetansen gjerne i form av en CV er et viktig bidrag til samspillet og produktet som skal utformes, men den sosiale og emosjonell kompetanse er kanskje enda viktigere for å bidra til at prosessen lykkes. Prosjektene som er undersøkt er store komplekse prosjekt i milliardklassen, og følgelig består samspillene av mange mennesker med ulik bakgrunn og selskapstilhørighet. Nye kandidater ble nøye valgt ut basert på formell kompetanse og intervjuer. Det er tidligere beskrevet et sterkt fokus på prosjektkultur som en avgjørende faktor for suksess, og det er verdt å merke seg hvordan prosjektene tok om bord nye medlemmer av samspillet og hvor viktig det var å implementere disse i kultur, målene og verdiene som var gjeldende for prosjektet. Med så mange ulike mennesker fra ulike bakgrunn viser det seg ved prosjektene å være avgjørende å få inn riktig folk med riktig kompetanse, men vel så viktig påse at prosjektkulturen preger de nye medlemmene og ikke motsatt.

Det som også er spesielt med samspill er at byggherrens rolle og mennesker er prosjektdeltakere på lik linje med entreprenør og rådgivere. I andre entreprisemodeller så vil byggherre i kraft av å være bestiller ha en suveren og mer beskyttende rolle. Men i et samspill vil det faktiske være slik at byggherrens representanter også bør intervjues på like vilkår som øvrige prosjektdeltakere, og hvis omstendighetene tilsier det også være gjenstand for utskifting av personer der hvor samspillet ikke fungerer optimalt. Et funn i oppgaven antyder at byggherre ofte ikke har tilstrekkelig kompetanse eller en organisasjon som er dimensjonert for samspill. På dette punktet vil samspillsentrepriser kunne skille seg fra andre entreprisemodeller, fordi det stilles høyere krav til byggherres organisasjonen. Teorien (Wøien 2016) peker på byggherrens evne til å fatte beslutning som sentralt i et samspills suksess. En samlokalisert og involvert byggherre som følger prosjektet tett, med like vilkår som øvrige prosjektdeltakere vil kunne gi byggherren både mulighet og evne til å fatte beslutninger i prosjektet. Intervjuene avdekket byggherrer som var i denne posisjonen og

nettopp da hadde grunnlag for å kunne fatte beslutninger i riktig tid og til riktig kvalitet i prosjektene.

Flere av informantene sa følgende «*Samspill passer ikke for alle*». Det er nok vanskelige å finne konkrete svar på hvem eller hvilke personer som passer i samspill. Informantene nevner at verdier som åpenhet, ærlighet og tillit er sentrale. Personer som evner å gi og vise tillit, samt det å tørre å stole på andre. Og videre egenskaper som å tørre å snakke i en forsamling, være lyttende og nysgjerrig, samt både ønske om og tørre å bidra til prosjektet som sentrale for personer i et samspill. Selv om det vil være vanskelig å definere en eller flere former for riktige personer som egner seg i et samspill, så er det verdt å merke seg punktene som kommer frem i intervjuene. Dette kan danne et slags bilde av ulike personlige evner og egenskaper som man skal forsøke å identifisere når personer skal velges ut til et samspill. Et annet element som er viktig og som forfatter selv har vært vitne til et eget prosjekt, er bytte av prosjektdeltakere underveis i samspillet. I noen tilfeller fungerer ikke samspillet, og da er det en viktig og riktig beslutning å gjøre et bytte av personell for så sikre at samspillet fungerer.

5.1.3 Oppsummering av suksessfaktorer

Ovenfor er suksessfaktorer med samspill blitt diskutert med utgangspunkt i oppdelingen mellom harde og myke elementer fra teorien. Oppgaven har forsøkt å anvende teori opp mot empiri fra gjennomførte intervjuer. Diskusjonen antyder at de fleste av elementene som teorien angir som suksessfaktorer finner vi igjen i de undersøkte prosjektene, og på den måten kan vi si at det finnes en sammenheng mellom teorien og empirien. Videre kan intervjuene antyde i likhet med teorien at de myke elementene er særlig viktig ved samspill. Det er interessant å se på på suksessfaktorer ved samspill, og hvilke elementer som prosjekter i samspill bør innha for å øke sannsynligheten for å oppnå suksess. Det som er også interessant er å se hvor viktig de myke elementene er for å oppnå suksess med de harde elementene og da med samspillsprosjektet. Et av oppgavens forsker spørsmål er på hvilken måte lederne spiller en avgjørende rolle om samspillet oppnår suksess. De myke elementene spiller en avgjørende rolle, og således vil en kunne antyde at lederne av samspillsprosjekter vil kunne ha betydning gjennom de myke elementene og da spille en avgjørende rolle om prosjektene lykkes med samspill. Videre i kapittelet vi lederens rolle i samspillsprosjekter diskuteres.

5.2 LEDELSE AV SAMSPILLSPROSJEKTER

I denne del av oppgaven er tema ledelse av samspillsprosjekter, og det interessante spørsmålet som reises i oppgaven er om ledelsen spiller en avgjørende rolle i oppnåelse av suksess ved samspillsprosjekt? Delkapittelet har som hensikt å diskutere temaet ut fra teori i kapittel 2 opp mot empirien som er beskrevet i kapittel 4. Delkapittelet vil første utlede sammenhengene mellom de ulike lederteoriene og svarene som ble gitt fra intervjuobjektene. Deretter vil det forsøkes å beskrive hva som kjennetegner en leder av samspillsprosjekter som har økt sannsynlighet for å oppnå suksess.

5.2.1 Sentrale teorier om ledelse – sammenheng med ledelse av samspillsprosjekter

Prosjektledelse og lederskap av prosjekter

Teorien omkring prosjektledelse er nok det mest naturlig teorien å ta utgangspunkt i når vi skal se på ledelse av samspillsprosjekter. Det mest opplagte er at et samspill er definert som et prosjekt, og av den grunn har en klar sammenheng til teorien om prosjektledelse. Videre er det interessant at Aarseth m.fl (2015) ser prosjektledelse fra to ulike aspekt. Prosjektledelse handler om styring og koordinering ut ifra fastsatte premisser for ofte gjerne kvalitet, tid og økonomi. Lederskap av prosjekter er et annet aspekt som handler om de sosiale prosessene, og peker mer i retning av hvordan lederen oppnår prosjektsuksess gjennom medarbeiderne, og da ofte synonymt med begreper som teamutvikling, motivasjon, involvering og konfliktløsning.

Særlig det siste aspektet finner vi igjen i empirien fra undersøkelsen, da de fleste informantene i større eller mindre grad hadde en tilnærming til ledelse av samspillsprosjektene med stor vekt på de sosiale prosessene som utspiller seg i denne formen for prosjektgjennomføring. Alle informantene hadde et sterkt fokus på teamutvikling og var villige til å investere både tid og penger for å sørge for at teamet hadde ønsket utvikling. Miljøet og stemningen i samspillsprosjekter som fungerer ble også beskrevet som svært motiverende for de involverte i intervjuene. En hverdag preget av arbeidslyst og gleden ved å gå på jobb ble tydelig uttrykt som en viktig faktor i prosjektene, og særlig ble elementene med å se yngre arbeidstakere ta ansvar og utvikle seg som svært motiverende for flere av lederne. Involvering og konflikthåndtering blir også nevnt av Aarseth (2015), og dette er også noe som klart kommer frem av intervjuene gjennom at ledelse av samspill i stor grad handler om å involvere ulike spiss kompetanse og da ulike mennesker for sammen søke å finne best mulige løsninger for

prosjektet som utvikles. Klimaet og konfliktnivået ble av flere nevnt som helt annerledes i en samspillmodell enn en mer tradisjonell entreprisemodell.

Når det gjelder kompetanse for en prosjektleder sier Aarseth (2015) at den kan deles opp i tre kategorier. Lederkompetanse, teknisk kompetanse og administrativ kompetanse.

Lederkompetanse handler om målsetting, motivering og utvikling av medarbeidere, utvikle respekt og skape tillit. Teknisk kompetanse handler om teknologi og trender, forstå produkter og markedet, samt evnen til å utnytte tekniske hjelpemidler. Administrativ kompetanse handler om mål og styring, planlegging, organisering, delegering og kommunikasjon.

Det er interessant å se i funnene i oppgaven at kompetansen som Aarseth sier er sentral, også nevnes i stor grad av alle informantene som sentral ved ledelse av samspillsprosjekter. Det er tydelig fokus på strukturering, organisering, målsetting og styring, verdier som skaper respekt og tillit, samt team og kulturbygging. Det er muligens verdt å merke seg at teknisk kompetanse som Aarseth nevner som en viktig kategori ikke i like stor grad blir nevnt av intervjuobjektene. Dette kan ha sammenheng med at et samspill ofte er i en utviklingsfase av prosjektet, mens i en produksjon eller gjennomføringsfasen er den tekniske kompetansen i større grad gjeldende. Prosjektlederrollen er kompleks og krevende, og oppsummert så finnes kanskje de fleste elementer av kompetanse, foruten et stort fokus på teknisk kompetanse innenfor tradisjonell prosjektlederteori også i et samspillsprosjekt. Dette er naturlig og ikke overraskende, og videre vil ulike lederteorier bli diskutert opp mot empirien.

Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt lederstil handler om at lederen tilpasser stilen til de ulike situasjonene han eller hun befinner seg i. I et samspillsprosjekt vil det oppstå ulike situasjoner, og mål – middel modellen innenfor situasjonsbestemt ledelse beskriver fire ulike strategier for å møte de ulike situasjonene på. Styrende, støttende, deltakende og prestasjonsorientert lederstil (House og Mitchell 1974). Lederens oppgave er å klargjøre og hjelpe medarbeiderne på vei mot ønskede mål. Samspillsprosjekt har ofte klart definerte mål på produkt, økonomi og tid. Teorien omkring situasjonsbestemt lederstil er relevant for oppgaven da flere av informantene omtaler viktigheten av å kunne møte medarbeiderne på ulike måter, underforstått med ulike strategier. Funnene i oppgaven viser at lederne i noen tilfelle var deltakende når medarbeiderne ble spurt om råd og innspill til beslutninger som skulle tas i prosjektet. Styrende strategi ble brukt når forventningsbilde skulle avklares og kommuniseres. Tydelig forventninger og klar

oppgaveforståelse ble uttrykt av flere som viktig for å lykkes med et samspillsprosjekt. I et av prosjektene som ble undersøkt oppgave informantene fra både byggherre og entreprenørsiden hvor viktig det var for dem og være tilgjengelig for medarbeiderne for veiledning og behov de måtte ha. Denne strategien kjennetegnes som støttende lederstil. Alle case prosjektene som ble undersøkt hadde et klart målfokus, og var tydelige på å ha en prestasjonsbasert tilnærming til samspillsprosjektet. Et viktig element i prestasjons tilnærmingen er kontinuerlig forbedring og læring. Dette er også noe vi finner igjen i alle prosjektene som ble undersøkt.

Prestasjonsorientert lederstil kan derfor antas å være en viktig strategi å inneha for leder for et samspillsprosjekt.

Ovenfor er de mest sentrale strategiske tilnærmingene innenfor situasjonsbestemt ledelse, da basert på mål-middel modellen forsøkt identifisert i de ulike samspillsprosjektene som oppgavene har undersøkt. Funnene viser at alle de ulike strategiene finner vi igjen i samspillsprosjektene. Et samspillsprosjekt er en sammensetning av mange ulike mennesker, med ulike bakgrunn og ulike kompetanse. De ulike menneskene i samspillet er ofte spesialister innenfor sitt fag, for eksempel arkitektur, bygningskonstruksjon, elektro, bygningsfysikk osv. Dette kan derfor implisitt antas at det kan være ulike interesser i samspillet. På den måten vil det kunne oppstå ulike situasjoner som krever ulike strategi for ledelsestilnærming, og derfor er teorien om situasjonsbestemt ledelse aktuell for oppgaven ved å merke seg at en leder for et samspillsprosjekt må kunne tilpasse sin lederstil til ulike mennesker og situasjoner som vil oppstå. For eksempel vil det være behov for å utøve styrende lederstil om det oppstår en situasjon hvor arkitekten og rådgiveren for konstruksjonsteknikk har en interessekonflikt. Oppstår det en situasjon hvor en yngre medarbeider har behov for veiledning og hjelp i forhold til en oppgave som skal løses, vil det være behov for en mer støttende lederstil. Evnen til å kunne vurdere og se de ulike situasjonen, og deretter utøve ulike lederstil for å hjelpe medarbeideren på vei mot ønskede mål vil kunne være anse som viktig kompetanse for den leder av et samspillsprosjekt, og dermed øke sannsynligheten for at prosjektet oppnår suksess. Det vil være viktig for lederen av samspillet og være seg bevisst at ulike situasjoner krever ulike strategi for ledertilnærming, og dermed kunne utøve fleksibilitet i sin ledertilnærming.

Verdibasert ledelse

Tillit er et kjerneelement i samspillsprosjekter. Tillit er ikke noe man har, men noe som må skapes og opparbeides gjennom samarbeid og samspill. Å skape tillit kan ta tid, og tilliten som blir skapt kan være skjør. En av informantene uttalte følgende «*Tillit bygger du millimeter på millimeter, men river meter for meter*». For å skape tillit er det viktig å ha et felles verdigrunnlag i bunn. Dette for å ha et godt fundament å bygge på. Verdibasert ledelse handler om en langsiktig tankegang basert på lederens verdigrunnlag. Det handler ikke om å ha et velskrevet verdidokument, men det handler om at det du sier henger sammen med det du gjør. Det må være kongruens i tale og atferd ifølge Aadland (2004). Aadland sier at det handler om å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og avgjørelser på basis av ønskede verdier.

Et samspillsprosjekt består som nevnt av mange personer med ulik bakgrunn, kompetanse og ulik organisasjonstilhørighet. På den måten kan det antas at disse menneskene har ulike verdsett med seg inn i spillet. Man vil kunne anta at dette er en mulig konflikt med å bygge tillit som tidligere nevnt er et kjerneelement i samspillsprosjekter. Det er derfor kanskje ikke så unaturlig at samtlige informanter fra både byggherre og entreprenører understreker og legger vekt på nettopp begrepet om verdier i et samspillsprosjekter. Felles verdier som åpenhet og ærlighet trekkes frem som selve kjernen i et suksessfullt samspillsprosjekt. En av informantene uttrykte det på følgende måte «*Det må ikke være noe form for luring noen steder*». Underforstått så handler det om at alle involverte i prosjektet må kunne stole på hverandre gjennom å være åpne og ærlige med hverandre uavhengig av rolle, kompetanse og organisasjonstilhørighet. Det er også interessant å merke seg hvor mange av informantene som påpekte at det er viktig å få inn riktig type mennesker i samspillsprosjektet, og at ikke alle mennesker passer i samspillsprosjekt. Det ble da spesifisert av en av informantene at teknisk og formell kompetanse på fag tok vedkommende som en selvfølgelighet, men emosjonell og sosial kompetanse var kanskje enda viktigere for å lykkes med samspill. Det er kanskje derfor ikke så viktig hvilken organisasjonstilhørighet menneskene har, men hvilke verdsett de kommer inn med i spillet.

Med argumentasjonen over lagt til grunn blir da grunnlag for å kunne si at ledelse basert på et verdigrunnlag er essensielt et i samspillsprosjekt. Lederens oppgave blir da å demonstrere og fasilitere verdier som åpenhet og ærlighet på en måte som gir kongruens i tale og handling, slik at øvrige prosjektdeltakere motiveres til å gjøre det samme. En fallgrube og et vanlig problem i følge Josephson og Björkman (2011) er at lederne ikke har kongruens i tale og atferd, og da

ikke opptrer i henhold til hva han eller hun har sagt. Dette vil kunne bidra til redusert åpenhet og ærlighet og da mistillit. Innledningsvis ble det nevnt hvor skjør tillit kan være og det er derfor viktig for ledere å være klar over hvilke effekt verdibasert ledelse kan ha, og hvilke fallgruver som finnes. Det er også interessant å bemerke seg at Engebø og Lædre (2023) i sin forskning på utfordringer med samspill nettopp påpeker at viktigheten av myke verdier undervurderes i samspillsprosjekter. Diskusjonen ovenfor viser at verdibasert ledelse kan spille en sentral rolle i samspillsprosjekter og ved å lede prosjektet ut ifra verdibasert tankegang da spesielt med verdier som åpenhet og ærlighet vil tillit kunne skapes og bidra til suksess i samspillsprosjektet.

Ledelse av team

Et samspillsprosjekt er som tidligere nevnt sammensatt av ulike mennesker, som gjerne er hentet inn på bakgrunn av formell kompetanse og vurderinger av personlig egnethet til prosjektet. Det er lederen av samspillsprosjektets ansvar å få teamet til å fungere så effektivt som mulig, og derfor er lederen en nøkkelperson i et samspillsprosjekt. Teorien omkring teamledelse definerer tre menneskelige kvaliteter som er viktig for en teamleder: *1. Mot, 2. Emosjonell modenhet, 3. Personlige verdier* (Hackman og Walton, 1986). Videre sier Katzenbach og Smith (1993) at «den gode teamlederen» bør holde fast på *formålet og målene, bygge tilslutning og tillit, styrke miksen og nivået på ferdighetene i teamet, velge relevante og meningsfulle tilnærminger, styre forholdet til eksterne, inkludert problemer som må løses, skape muligheter for andre og selv gjøre et ordentlig stykke arbeid..* Teameffektivitet måles ifølge Hackmann (1983) på tre parameter som leveranse, trivsel og læring. Lederen av teamet bør derfor ha en genuin interesse for sine medarbeider gjennom å bry seg og ta deres innspill på alvor. Videre er det ifølge Larsen (1998) essensielt at lederen evner å se på sine egne sterke og svake sider for å videreutvikle teamet kontinuerlig.

Med bakgrunn i denne teorien viser empirien at flere av informantene er opptatt av å holde målsetningen og formålet med prosjektet høyt ved stadig å peke på dette i ulike sammenhenger og informasjon som gis. Det å bygge tilslutning og dermed tillit har i forrige kapittel blitt stemoderlig behandlet. Flere av informantene har pekt på viktigheten av å få inn riktige type mennesker med riktig type ferdigheter i prosjektet, og videre det å skape en meningsfull arbeidshverdag for medarbeiderne, men også for seg selv som virker meningsfull

og motiverende har særlig blitt nevnt som en viktig faktor for å lykkes med samspillet. Teorien nevner at å gjøre et ordentlig stykke arbeid bør holdes høyt, og det er interessant at enkelte av informantene nevnte at spesielt dette med å gjøre arbeidet med eierskap, kvalitet og flyt i prosessene som særlig viktig for dem. Dette kan være med å statuere et eksempel som kan være viktig for å lykkes med teamledelse.

Intervjuene som ble gjennomført avdekker at alle tre caseprosjektene var opptatt av leveransen som skulle leveres i slutten av samspillsprosjektet, men også hvor viktig læring og trivsel var underveis. Alle prosjektene hadde konkrete arrangementer som var ment som trivselsøkende tiltak utover den ordinære arbeidshverdagen. Og, enkelte av prosjektene gjorde i tillegg målinger på spesielt trivsel underveis for å avdekke status, og dermed kunne gjøre tiltak for eventuelt å øke trivselen.

Å lede et samspillsprosjekt handler i stor grad om å lede et team, og det vil derfor være viktig for lederne å være klar over hvilke dynamikk som finnes i teamet, og hvordan han eller hun kan påvirke i retning av å øke effektivitet i teamet og da leverer godt på leveranse, trivsel og læring.

Ledelse av prosesser

Wøien (2016) nevner at et samspillsprosjekt kan være mer prosessorientert enn produktorientert til forskjell fra et mer tradisjonelt prosjekt. Dette kan kanskje forklares med at i et samspillsprosjekt så handler det i større grad om prosjektutvikling og optimaliseringen enn selve gjennomføringen av for eksempel et byggeprosjekt. Det er derfor forståelig at det handler mer om prosesser enn selve produktet. Men, betyr dette også at lederformen er noe annerledes? Teorien om prosessledelse er relativt ny, og forskning på området er begrenset. Men, Tangaard (2021) poengterer at prosessledelse er svært involverende og relasjonsorientert. Samhandling mellom mennesker angis som en viktig faktor for å lykkes med prosessene, og da skape gode resultater. Lederens oppgave er å skape trygge omgivelser for prosessdeltakerne slik at tillit skapes. Dette vil kunne gi engasjement, positive relasjoner, og opplevelse av mestring og mening. Ilden (2022) fremhever at prosessledelse handler om å øke effektivitet gjennom trimming og optimalisering, da gjennom et tverrfaglig samarbeid.

Ser vi da på empirien som er beskrevet i kapittel fire finner vi interessante funn. Samtlige intervjuer avdekker at de setter begreper som involvering og relasjonsorientert høyt i sitt

lederskap. Det å skape en arena med trygge omgivelser som tilrettelegger for utvikling og trivsel var viktig for samtlige. Dette er poengtert under spørsmålet om egne motivasjonsfaktorer, og da spesielt med yngre og mer uerfarne medarbeidere. Det å skape noe og lykkes sammen med andre utløste engasjement, mestring og opplevdes meningsfullt. Samspillsprosjekter er også som tidligere sammensatt av tverrfaglig team med mennesker med ulik spesialist kompetanse innenfor sitt fag. Samspillet handler i stor grad om optimalisering og trimming av bygget som skal bygges med bakgrunn i kundens behov. Det handler om å få et bygg som i størst mulig grad er tilpasset kundens behov, og da få mest mulig bygg for pengene ifølge en av informantene.

Forfatterens egen erfaring gjennom samspillsprosjekter bekrefter også antagelsen til Wøien med at det er et større prosessfokus i samspill. Spørsmålet som ble stilt i innledning til dette kapitlet om det det gjøre noe med lederformen er interessant. De fleste samspillsprosjekt ledes av de samme lederen som leder et byggeprosjekt i gjennomføring/produksjonsfasen. Og det kan godt være det ikke byr på utfordringer, men det er interessant å se på om dette er løsningen som gir størst sannsynlighet for suksess med samspillsfasen av prosjektet.

Oppgaven antyder at det kan være en forskjell i å lede et samspill og lede en gjennomføringsfase, og videre om det er fordelaktig med en annen form for ledelse av denne prosessbaserte fasen som samspill i stor grad antydes å være. Dette bekreftes langt på vei gjennom intervjuet gjennom en meget erfaren byggherrerepresentant på samspill i et av caseprosjektene hvor det ble nevnt av samspillslederkompetanse hos entreprenørene kom til å bli etterspurt i fremtiden. Empiren angir også at flere av lederne er opptatt av å strukturere og organisere prosjektene sine på en måte som er i større grad er prosessorientert hvor temaer og saker gjerne går frem og tilbake ved flere alternativs vurderinger før det kommer en beslutning, da til forskjell til en mer lineær tilnærming i en gjennomføringsfase.

Med denne argumentasjonen vil det kunne hevdes at ledelse av samspill kan kreve en større forståelse for prosessledelse, og dermed også en tilpasset ledelsesform for å drive prosessene.

5.2.2 Hvordan lykkes med ledelse av samspillsprosjekter?

I del en av dette kapittelet har ulike lederteorier blitt forsøkt diskutert med utgangspunkt i ledelse av samspillsprosjekter. Analysen som er gjort antyder at ledelse av samspillsprosjekter er en krevende øvelse som i stor grad bør utføres med et bevisst forhold til eget lederskap og hvordan man skal kunne oppnå suksess med samspillsprosjektet. Et at hovedformålene med oppgavene er å forsøke å identifiseres ulike faktorer som en leder av et samspill bør være oppmerksom på for å øke sannsynligheten for å lykkes med samspillet. Diskusjonen ovenfor peker på ulike teorier omkring ledelse som igjen bekrefte i undersøkt empiri.

Argumentasjonen peker i den retning at en leder av et samspillsprosjekt bør ha fokus i sitt lederskap på noen viktige elementer som gir større sannsynlighet for å oppnå suksess. Resultatene av diskusjonen over viser at lederen bør ha et sterkt fokus på verdier i sin ledelse, og da gjennom å demonstrere åpenhet og ærlighet for å skape tillit mellom partene, men også alle prosjektdeltakerne. Det vil være viktig for lederen og ha kongruens mellom tale og handling, slik at verdier som demonstreres og ledes etter gir den ønskede effekten. Teambygging og fokus på å skape en sterk prosjektkultur bør være et viktig moment for lederen. Det vil også være viktig for lederen å være bevisst på at teamet og prosjektkulturen som er skapt trenger vedvarende fokus gjennom hele samspillet for å bevares og utvikles ytterligere. Lederen bør også ha en klar formening om hvilke type mennesker som skal tas inn i prosjektet, og bør derfor også investere en del tid i å ta ombord nye mennesker til samspillsprosjektet. Diskusjonen poengterer at et prosjekt gjennomført i samspill i større grad enn en annet prosjekt er prosessfokusert, og det er selve prosessen med samspillet som er viktig. Dette gir implikasjoner for lederen, og er derfor viktig at også han eller hun har en prosessstilnærming til prosjektet. Et samspill handler om å få ulike mennesker med ulike bakgrunn og kompetanse til å fungere mest mulig optimalt sammen, og det er derfor viktig at lederen har evnen til å tilpasse sin lederstil til de ulike situasjonene som oppstår.

6 KONKLUSJON

I konklusjonskapittelet vil oppgaven oppsummeres og konkluderes på bakgrunn av resultatene og diskusjonen. Kapittelet inneholder et avsnitt om kritikk av oppgaven. Avslutningsvis vil det også implikasjoner for videre forskning.

Masteroppgaven har utledet kjennetegn som finnes i et vellykket samspillsprosjekt, samt sett på ledelsen av samspillsprosjekter. Det ble stilt to konkrete forskningsspørsmål for å kunne gi en besvarelse av formålet med oppgaven. Disse skal nå besvares med bakgrunn i resultater og diskusjon. Til slutt vil det gis en anbefaling om videre forskning basert på funn som ikke er fullstendig behandlet i denne oppgaven.

Masteroppgavens konklusjon har som hensikt å gi aktører som vurderer å igangsette et samspillsprosjekt viktige innspill for å sørge for at prosjektet oppnår suksess. Dette vil også kunne gjelde samspillsprosjekter som pågår for å påvirke i retning av suksessopptåelse. Konklusjonen i oppgaven vil også konkret kunne gi en anbefaling av hvilken ledelse på øverste operative nivå som bør tilstrebes i et samspillsprosjekt. Samlet sett så søker konklusjonen å gi et verdifullt bidrag til å videreutvikle samspill som gjennomføringsmodell i byggebransjen og for å sørge for at flere samspillsprosjekt som igangsettes blir vellykket og tjener sin hensikt.

6.1 HVA KJENNETEGNER ET VELLYKKET SAMSPILLSPROSJEKT?

Resultatene viser at flere av de harde elementene er viktig som et rammeverk i et samspillsprosjekt. Samtidig så viser resultatene at det vil være vanskelig å oppnå suksess i et samspillprosjekt hvis ikke overveiende innsats legges på de myke elementene. De myke elementene fungerer som en katalysator og fundamental driver i et samspillsprosjekt, og dermed kan anses som en forutsetning for å lykkes med samspillsprosjekt.

For å besvare forskningsspørsmålet kan det konkluderes med at et vellykket samspillsprosjekt som oppnår suksess kjennetegnes av en sterk prosjektkultur fundamentert på myke verdier som åpenhet og tillit. Kulturen skapes og vedlikeholdes i et samlokalisert prosjekt hvor alle

parter er representert. For å lykkes er det behov for et sterkt fokus på onboarding av riktig mennesker med riktig formell og uformell kompetanse, og med særlig fokus på sistnevnte. Begge parters organisasjoner må være dimensjonert og kompetente til å ivareta prosessen som et samspill er. Et vellykket samspillsprosjekt må være godt organisert og strukturert med en klar felles måltavle slik at alle involverte er fullt klar over i hvilken retning prosjektet drives.

6.2 PA HVILKEN MÅTE SPILLER LEDELSEN EN AVGJØRENDE ROLLE?

Resultatene viser entydig at lederen av samspillsprosjektet spiller en avgjørende rolle på om prosjektet blir vellykket og dermed oppnår suksess. For å kunne spille en avgjørende rolle på samspillsprosjektets suksess konkluderer oppgaven med at lederen må ha et sterkt verdsett i bunn, som legger verdiene åpenhet og ærlighet til grunn for sitt lederskap og sin personlighet. For å lykkes med samspill så er tillit avgjørende, og en lederstil som er preget av nevnte verdier skaper og bygger tillit. Videre konkluderer oppgaven med at riktige mennesker som passer i samspill må rekrutteres inn i prosjektet basert på en grundig vurdering av deres sosiale og emosjonelle kompetanse, da formell kompetanse bør være en selvfølgelighet. Lederens oppgave blir deretter å sette sammen og bygge et prestasjonsorientert team med en sterk prosjektkultur som vedlikeholdes gjennom kontinuerlig teamsamlinger eller workshops. Oppgaven antyder at samspill handler om prosess, hvor det oppstår ulike situasjoner på grunn av sammensetninger av ulike mennesker med ulike bakgrunn og ulikt verdsett. Det vil være viktig for lederen å ha prosesstiltærming til samspillet, og samtidig ha evnen til å variere sin lederstil ut ifra de ulike situasjonene som vil oppstå.

6.3 OPPSUMMERING OG ANBEFALING

Oppsummert kan oppgaven konkludere med at faktorer og elementer viset i figur 7 under må være til stede for at et samspillsprosjekt skal bli vellykket og oppnå suksess. Figuren viser de ulike suksessfaktorene (grønne) og de ulike områdene (blå) som ledelse av samspillsprosjektet må være særlig oppmerksom på for å oppnå suksess med samspillsprosjektet.



Figur 7 Vellykket samspillsprosjekt

Det er midlertidig viktig å legge til at for å lykkes krever det høyt engasjement og god innsats på alle de nevnte faktorene. Det er krevende å gjennomføre et samspillsprosjekt, men svært motiverende og gøy når enn lykkes.

6.4 KRITIKK AV RESULTATENE OG ANALYSEN

Det er viktig for oppgaven å se på hvilke svakheter som finnes.

Metoden som er anvendt i denne oppgaven anses å være den mest egnende metoden. Enkelte av spørsmålene i intervjuguiden handlet om samspillselementer, og gjennom intervjuene viste det seg at svært få av informantene hadde et forhold til elementene. Oppgaven ville derfor kunne styrket seg om samspillselementene fra forskningen i større grad ble tatt inn i intervjuguiden, og informantene fikk mulighet til å svare ja eller nei på om elementene var til stede i sitt prosjekt. Dette vil kunne gitt innholdet omkring samspillselementer en større validitet.

På en måte er det naturlig å se på prosjekter som har oppnådd suksess, men det vil kunne være en svakhet med oppgaven at prosjekter som ikke har oppnådd suksess har vært vurdert. En

undersøkelse av prosjekter som ikke har oppnådd suksess i samspillet ville kunne gitt oppgaven et annet bilde av hvilke faktorer som måtte være på plass for å skape suksess. Det er også en svakhet at det kun er en entreprenør som har vært intervjuet. Det er ulike byggherrer, men ulike entreprenører ville kunne gitt ulike svar og dermed økt gyldigheten til informasjonen som kommer frem.

Resultatene i oppgaven baserer seg på svar til 6 intervjuobjekter hvor alle er menn. Svarene oppgavene gir vil derfor kun gjelde hvordan samspillsprosjekter ledes fra et manns perspektiv. For å øke styrken i oppgaven ville det vært mulig å øke antall intervjuobjekter og da gjerne også intervjuet kvinner for å få en større bredde i forståelse av suksessfaktorer og ledelse av samspillsprosjekter.

Når det gjelder ledelsesdelen av oppgaven så vil det kunne være lederteorier som også har sammenheng med samspill og burde vært vurdert i oppgavene, men grunnet bredden på ledelse som fag er det gjort et utvalg. Andre teorier kunne avdekket viktige funn som oppgaven ikke har fanget opp.

Forskningen bygger på forfatterens egne tolkninger av datagrunnlaget og resultatene. Dette betyr at diskusjonen i oppgaven er begrenset til forfatterens forståelse av sammenhenger i samspillsprosjekt og bransjen for øvrig.

6.5 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING

Masteroppgaven begrenses av sitt omfang og underveis er det dukket opp interessante funn som kan være gjenstand for videre forskning:

- I et av interjuvene kom det frem at kompetanse omkring fasilitering av samspill ville bli etterspurt i fremtiden, og denne rollen hadde det vært interessant og forsket mer på.
- I flere av intervjuene ble tematikken rundt nye og yngre arbeidstaker som krever en annen måte å samarbeide og samhandle på diskutert. Dette i sammenheng med at samspillsprosjekter er en god læringsarena for nyutdannede. Det ville kunne være interessant å se på om yngre arbeidstakere i større grad enn eldre arbeidstakere har samspill og samhandling som sin naturlige måte å arbeide på.
- Det vil kunne være interessant å gjennomføre tilsvarende undersøkelse som denne på andre organisasjoner som gjennomfører samspillsprosjekter.

7 REFERANSER

- Aveyard, H.** (2010). *Doing a literature review in health and social care: a practical guide*. 2nd ed. ed. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.
- Aadland, E.** (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo, Det Norske Samlaget
- Aarseth, W, Rolstadås, A, Klev, R** (2015). *Lederskap i prosjekter*, Trondheim, Fagbokforlaget
- Construction Industry Institute** (1991). *In search of partnering excellence: Bureau of Engineering Research. Construction Industry Institute, University of Texas at Austin*
- Engebø, A, Lædre, O** (2023). *Utfordringer med samspill*, Concept programmet, Rapport nr 74, NTNU
- Eriksson, P. E.** (2010). *Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented?* Construction management and economics, 28(9), 905-917.
- Grennes, T.** (2004). *Hvordan kam du vite om noe er sant?* Oslo, Cappelen akademiske forlag
- Hackman, J. R, og Walton, R. E.** (1986). *Leading groups in organizations. P.S Goodman m.fl Designing effective work groups*. Jossey-bass Ind Publishers, Sans Fransisco, California.
- Hackman, J. R.** (1983). *A normative model of work team effectiveness* (Tech. rep. nr.2) New Haven, CT: Yale School of Organization and Management Research Program on Group Effectiveness.
- Hansen, M. T.** (2018). *Suveren på jobb*. Kagge Forlag, Oslo.
- Hosseini, A., Wondimu, P., Klakegg, O.J., Andersen, B. & Lædre, O.** (2018). *Project partnering in the Construction Industry: Theory vs. practice. Engineering Project Organization Journal, Volume 8*
- Hosseini, A., Wondimu, P., Klakegg, O.J., Andersen, B. & Lædre, O.** (2020). *Samspill i bygg og anleggsprosjekter: teori og praksis*, Kapittel nr 5, <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmllui/handle/11250/2680113>.
- House, R.J, Mitchell, T.R.** (1974). *Path-Goal theory of leadership*, Journal of Contemporary Business, bind 4,3 (høst).

- Iden, J.** (2022). *Prosessledning – ledelse og utvikling av prosesser, 3 utgave*, Bergen, Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Kristoffersen, L.** (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Oslo, Abstrakt forlag
- Josephson, P. E., and Björkman, L.** (2011). *31 recommendations for increased profit*. Göteborg, Chalmers University of Technology
- Katzenbach, J. R, Smith, D.K** (1993). *The Wisdom of teams*. London, McGraw-Hill Publishing Company
- Nyström, J.** (2007). *Parenting: definition, theory and evaluation*. Royal Institute of Technology
- Larsen, R. P.** (1998). *Teamutvikling* Oslo, Cappelen akademiske forlag
- Lund Martinsen, Ø.** (2009). *Perspektiver på ledelse, 3 utgave*, Oslo, Gyldendal Akademisk
- Stene, T.M, Lædre, O., Andersen, B** (2016). *Samspill i gjennomføring av byggeprosjekter*, Concept programmet, NTNU
- Taangaard, P.** (2021). *Prosesslederboka* (1.utg.). Kommuneforlaget
- Hjertø, K.B.** (2000). *Tid for effektive team: Veien fra klisje til realiteter*. Magma nr 5
- Wøien, J.** (2016). *Suksess i samspillselementer*. Master, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
- Timberlid, M. A.** (2021). *Verdibasert ledelse i offentlige samspillsprosjekter*. Master, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Andre kilder

Revfem, J (2018), For landets entreprenører er det en kontraktsform som gjelder:

<https://www.tu.no/artikler/for-landets-storste-entreprenorer-er-det-en-kontraktsform-som-gjelder-br/444501?key=KkEdxrF8> Hentet 17.09.2023

Forelesningsnotat oppstartsamling masteroppgave, 11.01.2023, Trondheim, NTNU

Ntnu.no – Oppgaveskriving, 2023, ntnu.no/oppgaveskriving/velge-kilder, Hentet 04.05.2023

www.eba.no - Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg, Brodtkorb. H.C, 2019 *Veileder om samspillsentrepriser*, Hentet 07.01.2024

Standard.no, <https://standard.no/kurs-og-radgiving/alle-kurs-og-arrangementer/kurs-i-samspillsentreprise/> Hentet 17.09.2023

Statisk sentralbyrå - www.ssb.no, <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/produktivitsfall-i-bygg-og-anlegg> Hentet 22.12.23

Bygg.no, [https://www.bygg.no/entreprenor-krever-minst-170-millioner-ekstra-i-betent-skoleprosjekt/1536880/!](https://www.bygg.no/entreprenor-krever-minst-170-millioner-ekstra-i-betent-skoleprosjekt/1536880/), [https://www.bygg.no/agjv-saksokte-bane-nor-for-36-8-millioner-euro-i-forliket-fikk-de-43-millioner/1521113/!](https://www.bygg.no/agjv-saksokte-bane-nor-for-36-8-millioner-euro-i-forliket-fikk-de-43-millioner/1521113/), [https://www.bygg.no/gigantvist-mellom-ncc-og-vegvesenet-havner-i-retten/1395110/!](https://www.bygg.no/gigantvist-mellom-ncc-og-vegvesenet-havner-i-retten/1395110/) og [https://www.bygg.no/bane-nor-tapte-follobane-anken-ma-betale-skanska-275-4-millioner/1377829/!](https://www.bygg.no/bane-nor-tapte-follobane-anken-ma-betale-skanska-275-4-millioner/1377829/) Hentet 22.12.23

Snl.no, <https://snl.no/suksess>, <https://snl.no/suksesskriterium> Hentet 06.01.24

8 VEDLEGG

Vedlegg 1 Intervjuguide

Informasjon

Velkommen og tusen takk for at du har tatt deg tid til å delta på dette intervjuet og bidra inn i arbeidet med denne oppgaven.

Intervjuet vil ha tre hoveddeler. Første del er en innledning, andre del handler om samspillsprosjekter og siste del handler spesifikt om ledelse.

For dere som kjenner meg fra før som kollega er det viktig for meg å presisere at jeg nå er her som student, og denne samtalen er som en del av en datainnsamling og vil ikke bli brukt til noe annet enn anonymt bidrag inn i masteroppgaven.

Samtalen vil bli tatt opp, og snarlig transkribert/sammenfattet etter intervjuet er gjennomført. Om du ønsker så kan sammendraget sendes over for sjekk. Lydfiler blir slettet etter oppgaven er ferdigstilt. OK?

Intervjuet er estimert til ca. 1 time. Det er ikke lagt opp til noen pause underveis. Noen spørsmål før vi starter?

Fakta

Navn:

Firma:

Utdanning/hovedfagretning:

Arbeidserfaring:

Hvor lang erfaring har du som prosjektleder/sjef:

Har du erfaring fra andre bransjer:

Tema	Spørsmål	Evt. oppfølgingsspørsmål
Innledning	<i>I denne delen innleder til selve intervjuet. Formålet er å skape grunnlag for en fortrolig samtale, samt sette informanten inn på tema for intervjuet</i>	
	Hvor lenge har du jobbet med prosjektledelse?	Med hvilke typer prosjekter?
	Hva motiverer deg?	
	Hva frustrerer deg?	
Generelt om samspill	<i>I denne delen undersøkes informantens generelle meninger omkring samspill. Dette for å bringe informanten inn på tema som videre skal behandles mer i inngående</i>	
	Hva legger du i begrepet samspill? Hvilken erfaring har du med samspillsprosjekter?	Ulike begrep Samhandling Samarbeid
	Hva mener du beskriver en god samspillsaktør?	
	Hvorfor tror du samspill er blitt så «populært» i den senere tid?	
Samspillsprosjekter	<i>Denne delen går mer konkret inn på prosjekter og hva et samspillsprosjekt består av. Formålet er å få innblikk i hva informantene tenker er et samspillsprosjekt</i>	
	Hvilke elementer tenker du samspillet består av? Hvilke mener du er viktigst for å lykkes med samspill?	Liste opp de ulike elementene her???
	Hvorfor ble samspill tatt i bruk i dette prosjektet?	
	Tror du samspillsentreprise er den beste formen å gjennomføre et prosjekt på? Og hvorfor?	
	Har du erfaringer fra samspill som ikke har fungert?	På hvilken måte?
Ledelse	<i>Denne delen undersøkes mer detaljert informantens lederstil og hvordan denne utøves i et samspillsprosjekt.</i>	
	Hvordan vil du beskrive din lederstil?	
	Hva tenker du er en leders viktigste oppgave?	

	Har du noen prinsipper som leder? I tilfelle hvilke?	
	Hvordan motiverer du dine medarbeidere?	
	Har du et lederideal?	Hvem er dette? Hvordan vil du beskrive denne lederen?
	Selvledelse – hvordan utøver du ledelse av deg selv?	
	Hvordan bygger du kultur/team?	
	Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere?	
	Vil du beskrive deg selv som en karismatisk leder?	
	Hvordan jobber du med mål for teamet?	Og, hvordan holder du fokus på målene?
	Fortell litt om hvordan du strukturer prosjektene dine?	
	Hva mener du er det viktigste om samspillet skal lykkes?	
	Vil du si at ledelsen spiller en avgjørende rolle om samspillet blir en suksess?	På hvilken måte?
	Andre ting du tenker vil være relevant å fortelle om?	

