

LIU-ITN-TEK-G-18/068--SE

Bristande kommunikation kostar!

Georgina Gawriye

Kotchakorn Nilkam

2018-06-08



LIU-ITN-TEK-G-18/068--SE

Bristande kommunikation kostar!

Examensarbete utfört i Byggt teknik
vid Tekniska högskolan vid
Linköpings universitet

**Georgina Gawriye
Kotchakorn Nilkam**

Handledare Anders Vennström
Examinator Dag Haugum

Norrköping 2018-06-08

Upphovsrätt

Detta dokument hålls tillgängligt på Internet – eller dess framtida ersättare – under en längre tid från publiceringsdatum under förutsättning att inga extraordinära omständigheter uppstår.

Tillgång till dokumentet innebär tillstånd för var och en att läsa, ladda ner, skriva ut enstaka kopior för enskilt bruk och att använda det oförändrat för ickekommersiell forskning och för undervisning. Överföring av upphovsrätten vid en senare tidpunkt kan inte upphäva detta tillstånd. All annan användning av dokumentet kräver upphovsmannens medgivande. För att garantera äktheten, säkerheten och tillgängligheten finns det lösningar av teknisk och administrativ art.

Upphovsmannens ideella rätt innefattar rätt att bli nämnd som upphovsman i den omfattning som god sed kräver vid användning av dokumentet på ovan beskrivna sätt samt skydd mot att dokumentet ändras eller presenteras i sådan form eller i sådant sammanhang som är kränkande för upphovsmannens litterära eller konstnärliga anseende eller egenart.

För ytterligare information om Linköping University Electronic Press se förlagets hemsida <http://www.ep.liu.se/>

Copyright

The publishers will keep this document online on the Internet - or its possible replacement - for a considerable time from the date of publication barring exceptional circumstances.

The online availability of the document implies a permanent permission for anyone to read, to download, to print out single copies for your own use and to use it unchanged for any non-commercial research and educational purpose. Subsequent transfers of copyright cannot revoke this permission. All other uses of the document are conditional on the consent of the copyright owner. The publisher has taken technical and administrative measures to assure authenticity, security and accessibility.

According to intellectual property law the author has the right to be mentioned when his/her work is accessed as described above and to be protected against infringement.

For additional information about the Linköping University Electronic Press and its procedures for publication and for assurance of document integrity, please refer to its WWW home page: <http://www.ep.liu.se/>



Linköpings universitet

EXAMENSARBETE HÖGSKOLEINGENJÖR I BYGGNADSTEKNIK

BRISTANDE KOMMUNIKATION I BYGGPROCESSEN KOSTAR!

EN STUDIE OM KOMMUNIKATION INOM PARTNERING

Georgina Gawriye & Kotchakorn Nilkam

NORRKÖPING (2018)

**Handledare: Anders Vennström
Examinator: Dag Haugum**

Tekniska högskolan vid Linköpings universitet
581 83 LINKÖPING
www.liu.se

SAMMANFATTNING

Ett framstående samt återkommande problem i Sveriges byggindustri är då kommunikation brister mellan aktörerna, vilket kostar. Byggprocessens alla skeden tillsammans med ett stort antal aktörer är de två största anledningarna till missförstånd och försummad information. Ett projekt som utförs i partnering går ut på öppenhet och gemenskap.

Syftet med denna studie är att undersöka de kommunikationsbrister som kan uppkomma under ett partneringsamarbete mellan beställare och byggentreprenör. Målet blir då att utveckla förbättringsåtgärder som gynnar det framtida samarbetet mellan de två aktörerna och effektiviserar projektering samt produktion av ett projekt.

Metoder som använts är litteraturstudier tillsammans med semistrukturerade intervjuer och workshop. Det deltog totalt åtta personer i intervjuerna från företagen som vi kallar för aktör B, som är beställaren, och aktör E, som är byggentreprenadföretaget, då dessa vill förbli censurerade i denna rapport.

Resultatet av studien fastställer fem byggstenar för partnering: Teambuilding och relationer, gemensamma mål, konflikthanteringssystem, upphandling och kontrakt och sist men inte minst uppföljning och ständiga förbättringar. Resultatet påvisar att kommunikationsbrister uppstår när dessa inte är väldefinierade mellan aktörerna.

Partnering hade fler fördelar än nackdelar enligt respondenterna, det vill säga så länge det utfördes på rätt sätt. För att förhindra att dessa kommunikationsproblem uppstår har den teoretiska referensramen tillsammans med empirin givit oss möjligheten att bidra med ett par förbättringsförslag: Definiera byggstenarna i tidigt skede med hjälp av en extern specialist, använda sig av en objektiv moderator under de mest väsentliga mötena samt uppföljning genom sammanställning av utvärderingar från representanter av varje led.

ABSTRACT

A preminent recurring problem in Sweden's construction industry is when the communication faults between the attenders, which costs. All the phases of the construction process, together with a large number of actors, are the two leading reasons for misunderstandings and lost information. A project conducted in partnering is based on honesty and communion.

The purpose of this study is to investigate the communication faults that may arise during a partnership between a client and contractor. The goal therefor be to develop improvement measures that promote future teamwork between the two actors and streamline the strategy and production of the project.

Methods used are literature studies along with semi structured interviews and workshop. There was a total of eight people in the interviews from the companies that we can call B and E since they have asked us to be censured.

The result of the study first establishes five building blocks for partnering: Team building and relationships, common goals, conflict management systems, procurement and contracts and last but not least follow-up and continuous improvements. The result shows that deficiencies in communication occur when they are not well defined between the actors.

Partnering had more advantages than disadvantages according to our respondents, that is, as long as it was done properly. To prevent these communication issues from occurring, the theoretical reference frame along with the empiricism, gave us the opportunity to contribute a couple of suggestions for improvement: Define the building blocks at an early stage using an external specialist, use an objective moderator during the most important meetings and follow-up through compilation of evaluations from representatives of each team.

Innehållsförteckning

| | |
|--|------------|
| SAMMANFATTNING | I |
| ABSTRACT | III |
| INNEHÅLLSFÖRTECKNING | V |
| FÖRORD..... | VII |
| BEGREPPSFÖRKLARING..... | IX |
| 1 INLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 PROBLEMFÖRMULERING | 2 |
| 1.3 SYFTE OCH MÅL | 2 |
| 1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR | 2 |
| 1.5 AVGRÄNSNINGAR | 2 |
| 1.6 NÄRLIGGANDE STUDIER | 3 |
| 2 METOD | 4 |
| 2.1 METODVAL | 4 |
| 2.2 URVAL | 4 |
| 2.3 SEMISTRUKTURERADE INTERVJUER | 5 |
| 2.4 WORKSHOP..... | 5 |
| 2.5 LITTERATURSTUDIE | 6 |
| 2.6 METOD FÖR INSAMLING AV DATA | 6 |
| 2.6.1 <i>Under vilka former sker kommunikationen i ett partneringsprojekt?</i> | 6 |
| 2.6.2 <i>Hur uppfattas kommunikationen mellan parterna?</i> | 6 |
| 2.6.3 <i>Vilka förbättringsförslag kan bidra till ett bättre kommunikationssystem?</i> | 6 |
| 2.7 VALIDITET OCH RELIABILITET | 7 |
| 3 TEORETISK REFERENSRAM..... | 8 |
| 3.1 BYGGPROCESSEN..... | 8 |
| 3.2 PARTNERING | 9 |
| 3.2.1 <i>Skillnad från traditionella entreprenadformer</i> | 9 |
| 3.2.2 <i>Partnerings förutsättningar</i> | 10 |
| 3.2.3 <i>Gemensamma mål</i> | 11 |
| 3.2.4 <i>Konflikthanteringssystem</i> | 11 |
| 3.2.5 <i>Kontinuerlig uppföljning och ständiga förbättringar</i> | 13 |
| 3.2.6 <i>Upphandling och kontrakt</i> | 13 |
| 3.2.7 <i>Teambuilding och relationer</i> | 14 |

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | | |
|----------|--|---|
| 3.3 | KOMMUNIKATION..... | 15 |
| 3.3.1 | <i>Samspelet mellan sändare och mottagare</i> | 16 |
| 3.3.2 | <i>Kommunikation i byggprocessen</i> | 16 |
| 3.3.3 | <i>Kommunikationsverktyg</i> | 18 |
| 4 | EMPIRI | 21 |
| 4.1 | REFERENSPROJEKTET | FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT. |
| 4.1.1 | <i>Beställare/Byggherre</i> | 21 |
| 4.1.2 | <i>Byggentreprenör</i> | 21 |
| 4.2 | INTERVJUER | 21 |
| 4.2.1 | <i>Erfarenheter av partnering</i> | 21 |
| 4.2.2 | <i>Kommunikation</i> | 23 |
| 4.2.3 | <i>Sammanfattning</i> | 30 |
| 4.3 | WORKSHOP..... | 31 |
| 4.3.1 | <i>Måldokument</i> | 31 |
| 4.3.2 | <i>Upphandling och kontrakt</i> | 32 |
| 4.3.3 | <i>Konflikthanteringssystem</i> | 32 |
| 4.3.4 | <i>Kontinuerlig uppföljning och ständiga förbättringar</i> | 32 |
| 5 | ANALYS OCH DISKUSSION | 35 |
| 5.1 | KOMMUNIKATION I PARTNERINGPROJEKT..... | 35 |
| 5.1.1 | <i>Teambuilding och måldokument</i> | 35 |
| 5.1.2 | <i>Konflikthanteringssystem</i> | 36 |
| 5.1.3 | <i>Upphandling och kontrakt</i> | 36 |
| 5.1.4 | <i>Uppföljning och ständiga förbättringar</i> | 37 |
| 5.2 | KOMMUNIKATIONEN MELLAN PARTNERNA | 38 |
| 5.2.1 | <i>Sändare och mottagare</i> | 38 |
| 5.2.2 | <i>Informell- och formell kommunikation</i> | 38 |
| 5.2.3 | <i>Målbild</i> | 39 |
| 5.2.4 | <i>Kommunikationsmetoder</i> | 40 |
| 5.3 | FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG FÖR BÄTTRE RELATIONER | 41 |
| 5.3.1 | <i>Teambuilding och måldokument</i> | 41 |
| 5.3.2 | <i>Konflikthanteringssystem</i> | 41 |
| 5.3.3 | <i>Uppföljning och ständiga förbättringar</i> | 42 |
| 5.3.4 | <i>Beslutsprocessen</i> | 42 |
| 6 | SLUTSATSER | 43 |
| 6.1 | METODKRITIK | 45 |
| 6.2 | FÖRSLAG TILL FORTSATT UTVECKLING | 45 |
| | REFERENSER | 47 |
| | BILAGOR | 49 |

FÖRORD

Detta examensarbetet är det slutliga arbetet för oss som går i högskoleingenjörsprogrammet, Byggteknik vid Tekniska högskolan på Linköpings universitet. Vi båda har under vår tid inom utbildningen utvecklat ett stort intresse för ledarskap och kommunikation tillsammans med projektutveckling, vilket är anledningen till valet av ämne för vår studie.

Vi vill rikta ett stort tack till båda företagen som deltog i vår studie och som har haft förtroende för oss och hjälpt oss arrangera vårt examensarbete. Någon som vi vill tacka personligen är vår ambitiösa handledare som har hjälpt oss med att få tag på alla centrala personer inför datainsamlingen av empirin, och alltid effektivt svarat på våra frågor. Vi vill även tacka alla involverade personer som avsatt sin tid för att delta i våra intervjuer och vår workshop.

På Linköpings universitet vill vi varmt tacka vår handledare Anders Vennström, som väglett oss och bidragit med lösningar under hela tiden av kursen. Sist men inte minst vill vi tacka vår examinator Dag Haugum som vi även har kunnat diskutera idéer med.

Detta examensarbete skulle inte bli verkligt utan ovannämnda personer. Tack!

Linköping i maj 2018

Georgina Gawriye
Kotchakorn Nilkam

BEGREPPSFÖRKLARING

Semistrukturerad intervju – En intervju som innehåller samma frågor till alla respondenter där följdfrågor är tillåtna. Används för att få djupa och beskrivande svar.

Partnering – En samarbetsform som blir allt vanligare i byggprojekt där beställaren och entreprenören bildar ett team som har ett gemensamt mål.

Platsledning – Kallas även för produktionsledning. I större projekt kan den bestå av en arbetschef i ledning och sedan en eller två platschefer samt blockchefer.

Platschef – Ansvarar för byggarbetsplatsen och hur hela bygget utförs.

Blockchef – Står under platschefen och ansvarar för arbetsledarna på arbetsplatsen.

Hierarki – En organisationsform som är uppbyggd likt en pyramid där ordningen beskrivs i olika grupper av ledningen.

Workshop – Ett möte eller seminarium med utvalda deltagare som bearbetar ett specifikt ämne.

Skype – Ett IT-verktyg som används specifikt för kommunikation genom chatt eller videosamtal.

1 INLEDNING

I detta kapitel behandlas bakgrunden samt problemställningen till studien. Nedan beskrivs målet med varje byggprojekt översiktligt och varför ett fungerande kommunikationssystem är essentiellt inom byggbranschen. Kapitlet avslutas med syfte och mål för studien samt de frågeställningar som ska besvaras.

1.1 Bakgrund

Produktiva kommunikationsmetoder är väsentliga för att kunna åstadkomma ett lyckat projekt inom alla branscher. Kommunikation är enligt Bo Carlsson och Per-Erik Josephson avgörande för att slutprodukten i ett byggprojekt ska vara välplanerat och effektivt utvecklat. De menar även att beställaren har en väldigt stor roll för kommunikationen. (Carlsson & Josephson, 2001). Beställaren kommer att sätta krav och ha förväntningar om hur slutprodukten ska framstå. Detta ska de försöka förmedla vidare till byggtreprenören som ska förverkliga deras vision. Det är lättare sagt än gjort då alla människor tänker och uppfattar saker och ting olika. Till exempel ordet "deluxe" som uppfattas olika beroende på vem du frågar, och detta leder till att slutresultatet kan se helt annorlunda ut än vad beställaren hade tänkt. Detta betyder inte att produkten är oduglig utan att beställarens förväntningar inte har uppfyllts.

Nordstrand (2008) beskriver partnering som en typ av samarbetsform som blir allt vanligare. Ett team av aktörer inom olika kompetensområden skapas från både beställaren och entreprenörens sida. Dessa individer kommer att samarbeta för att uppnå målen för bland annat kvalitén av projektet så effektivt som möjligt.

Även om aktör E, ett entreprenad- och förvaltningsföretag, har grundläggande program kring hur den externa samt interna kommunikationen ska gå till, så kan det ändå uppstå problem. Dessa problem uppkommer då missförstånd mellan olika parter sker på grund av bristande kommunikation. Bolaget E har en stor erfarenhet av att arbeta med partneringprojekt och vill förbättra kommunikationen mellan just deras företag och beställaren för att minska missuppfattningar och därmed spara en hel del tid och undvika onödiga kostnader.

Referensprojektet för denna studie blir ett projekt i Norrköping och beställaren kallar vi för aktör B. Dessa två företag har samarbetat med varandra tidigare och ska nu ingå i ett partneringprojekt under fem år. Detta var anledningen till att de ville identifiera bristerna inom den rådande kommunikationen, och utforma ett gynnsamt system redan i början för att underlätta samarbetet både idag och långsiktigt.

1.2 Problemformulering

Den bristande kommunikationen i byggbranschen i Sverige har länge varit ett stort problem som har kostat alla aktörer både tid och pengar. Målet är alltid att utföra ett så effektivt och sparsamt projekt som möjligt, men på grund av att projektet innehåller många olika deltagare och skeden, blir detta oftast en svår uppgift. I varje skede finns det ett par olika aktörer som förmedlar det de vill få ut av projektet till varandra på varierande sätt. Detta gör att det skapas utrymme för missförstånd och förväntningar som inte uppnås. Ett välutvecklat kommunikationssystem kommer att skapa gynnsammare förutsättningar för alla involverade och underlätta produktionen för en lönsam slutprodukt.

1.3 Syfte och mål

Syftet med detta arbete är att undersöka vilka kommunikationsmetoder som är de mest gynnsamma mellan aktörer som ingår i ett partneringsprojekt och underlättar samarbetet mellan dem. Resultatet från denna studie ska även kunna användas som en slags återkoppling till nuvarande projekt för att sedan kunna utveckla projekt i framtiden på ett mer effektivt sätt. Målet är att upptäcka brister och hitta åtgärder som bidrar till ett kommunikationssystem som fungerar för alla.

1.4 Frågeställningar

1. Under vilka former sker kommunikationen i ett partneringsprojekt?
2. Hur uppfattas kommunikationen mellan parterna?
3. Vilka förbättringsförslag kan bidra till ett bättre kommunikationssystem?

1.5 Avgränsningar

De två företagen som har deltagit i vår studie har bett oss att censurera företagens namn i rapporten och därför kallar vi beställaren för B och byggentreprenadföretaget för E. Vi bestämde oss för att avgränsa till en studie som ska handla om den externa kommunikationen mellan platsledningen och beställaren under produktionsfasen, samt den interna mellan anställda inom platsledningen. Vi ska dessutom endast behandla kommunikationsbrister inom

partneringprojekt. De deltagare som valts ut ska vara anställda hos beställaren och entreprenadföretaget. Dessa ska vara de som är involverade i planeringen och produktionen utav projektet, och har någon typ av kommunikation mellan varandra. Allt datamaterial som samlas in ska ha en koppling till de två ämnena som undersöks i studien: Kommunikation och partnering. Detta för att avgränsa och samla in endast relevant data som drar nytta till studien och ger tillämpliga resultat.

1.6 Närliggande studier

Carlsson och Josephson (2001) har skrivit en rapport som handlar om kommunikationen i byggnadsprocessen inom husbyggnadsprojekt. Den skrevs för att systematiskt beskriva, undersöka och leverera förbättringsförslag för den bristande kommunikationen mellan aktörerna i byggindustrin. Sju aktörer undersöktes i den studien, varav två är de som kommer att undersökas i vår egen: Beställaren och byggtreprenören. De menar att byggbranschen har stora möjligheter till att effektiviseras genom produktiv kommunikation. Rhodin (2002) lyfter bland annat fram sju processer som är viktiga för just partnering i sin licentiatuppsats. Detta för att öka insynen kring ämnet och fylla ut den vetenskapen som redan finns i byggbranschen.

2 METOD

I detta kapitel redogörs vilken typ av metod som har använts för denna studie. Detta följs sedan av en beskrivning av urval, vilka granskningsmetoder som har valts ut och anledningen till varför just dessa valdes ut. Kapitlet avslutas med studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Metodval

Vi valde att använda oss utav en kvalitativ metod för denna studie, bland annat på grund av att urvalet består av ett fåtal personer. Det kommer därför fokuseras mest på att granska urvalet djupare. Majoriteten av frågeställningarna är dessutom empiriska och dessutom målet med studien. De bygger på aktörernas åsikter och känslor, deras uppfattningar om hur det ser ut och erfarenheter. Hela studien går ut på att få en djupare insikt i ämnet genom att besvara frågeställningarna. Metoden består av semistrukturerade intervjuer kombinerat med workshops. Att kunna beskriva, förklara och analysera är vad man är intresserad av (Ahrne & Svensson, 2015). Detta innebär att vi inte kan utföra en enkätundersökning som ger kvantitativ information, då det förväntas en välbeskriven kvalitetsinformation från datainsamlingen som sedan ska tolkas och analyseras.

2.2 Urval

De deltagare som valts ut är anställda hos beställaren B och byggtreprenadföretaget E. Dessa ska vara de som är involverade i planeringen av projektet och har en typ av kommunikation mellan varandra, alltså den externa kommunikationen mellan platsledningen på entreprenörens sida och de som har ansvaret för projektet på beställarens sida. Det är totalt åtta personer som intervjuats, tre från beställarens sida och fem från platsledningen hos E. Allt datamaterial som samlats in ska ha någon typ av koppling till de två ämnena som undersöks i studien: Kommunikation och partnering. Detta för att avgränsa och samla in endast data som är intressant och drar nytta till studien samt ger tillämpliga resultat. Nedan kommer en lista på respondenterna och deras roller i projektet:

- En projektledare
- En byggledare
- En installatörsansvarig

-
- En arbetschef
 - Två stycken platschefer
 - Två stycken blockchefer

2.3 Semistrukturerade intervjuer

Lantz (2013) beskriver en intervju som ett samspel mellan två individer där en ställer frågor och den andra svarar. Fokus kommer att vara på respondentens uttalanden. Lantz nämner dessutom att en intervju är en dialog som endast har insamling av information som syfte. En semistrukturerad intervju innebär att man intervjuar en person i taget med förberedda frågor som utgår ifrån en kravprofil och man kan ibland ställa följdfrågor till respondenterna beroende på deras svar (Ahrne & Svensson, 2015). Denna typ av intervju ska kännas mer personlig, avslappna och respondenterna får tid för att utveckla deras syn kring ämnet.

En intervjuguide med alla frågeställningar utformades innan intervjuerna ägde rum och skickas därefter ut till alla respondenter. Intervjuerna tog maximalt 60 minuter per person på överenskommelseplats, tid och datum. Förutom muntlig intervju och anteckningar spelades även samtalet in med respondentens godkännande. Detta kompletterade anteckningarna eftersom en av oss koncentrerade sig på att hålla igång intervjun och den andra på att skriva ner det som sades, vilket ledde till att vi inte missade någon viktig information. Efter renskrivningen av anteckningarna, skickades även dessa ut till de som har intervjuats. Detta utfördes för att förhindra att missförstånd togs med i anteckningarna genom att respondenterna kunde gå genom vad de sagt och ändra eller lägga till något om nödvändigt.

2.4 Workshop

Workshops har i denna studie fungerat som seminarium där vi bland annat kunde gå igenom och samla information om riktlinjer kring aktörernas kommunikationsmetoder och aktörernas visioner med projektet. Det som ansågs vara viktigt innan själva workshopen ägde rum var att planera och gå igenom vad syftet var med varje seminarium, annars kunde det ha blivit svårt att få ut relevant information och inte kommit någonvart.

2.5 Litteraturstudie

I början av detta examensarbete utfördes en litteraturstudie där vi gick igenom vetenskapliga artiklar, rapporter, uppsatser och andra dokument som vi ansåg vara relevanta för vår studie. Dessa fick tag i med hjälp av universitetsbibliotekets sökmotor samt databasen SBUF. De nyckelord som användes är: *Partnering, kommunikation, Partnering i byggprocessen*. Förutom de tre källorna som vi ansåg ligga närmast vår egen studie som nämns i föregående delkapitel finns de resterande här.

2.6 Metod för insamling av data

Här nedan skildras kopplingen mellan studiens frågeställningar med de valda metoderna för datainsamlingen.

2.6.1 Under vilka former sker kommunikationen i ett partneringsprojekt?

Första frågan är en teoretisk fråga och behandlar kommunikationen i partnering på en allmän nivå. Det som togs reda på var hur kommunikationen i ett sådant projekt var tänkt att fungera. Vilka olika samverkansverktyg det fanns för olika typer av möten, hur problemlösning och konflikthantering går till. Vår litteraturbas användes främst för att besvara denna fråga. Resterande frågor är av empirisk natur och besvarades med hjälp av en kvalitativ analys.

2.6.2 Hur uppfattas kommunikationen mellan parterna?

Nästa fråga behandlar hur kommunikationen upplevs mellan aktörerna i nuvarande situation och även hur den interna kommunikationen fungerar inom platsledningen hos entreprenadföretaget. Frågan bemöttes med hjälp av resultatet från intervjuerna och workshops där vi samlade in all information kring detta. Frågan berör dessutom om vart i de olika skeden i byggprocessen som problem och missförstånd inom kommunikation kan uppstå.

2.6.3 Vilka förbättringsförslag kan bidra till ett bättre kommunikationssystem?

För att kunna besvara den sista frågan i frågeställningen så genomgicks all empiri och teori, för att sedan analyseras och generera förbättringsförslag kring kommunikationen mellan beställaren och entreprenadföretaget.

2.7 Validitet och reliabilitet

Begreppet reliabilitet kan beskrivas som ett sätt för forskare att kontrollera så att tillväggångsättet för studien är konsekvent och säkert. Det ska ske på ett trovärdigt vis. Genom att alla rutiner och steg i undersökningen dokumenteras och beskrivs utförligt kan de som vill utföra den igen kan få möjligheten till det. (Creswell & Creswell, 2014). Man ska alltså beskriva detaljerat metoden för studien så att den ska kunna genomföras igen, vilket vi anser att vi har gjort på ett bra sätt.

Validitet innebär att forskaren ska kunna avgöra om resultaten av studien är riktiga från sitt eget, deltagarnas och läsarens perspektiv. Studien ska kunna jämföras med de relevanta teorierna och sedan stämma överens med dem. (Creswell & Creswell, 2014). En strategi för att öka validiteten av undersökningen är att utföra något som kallas för *triangulering*. Triangulering går ut på att se på problemet som beskrivs från flera utgångspunkter, till exempel genom våra semistrukturerade intervjuer vars frågor besvarats av individer med olika relationer till problemet.

Studien ska även vara generaliserbar för att erhålla en ökad validitet, alltså kunna nyttjas i andra kontexter. De resultat som man har kommit fram till ska kunna appliceras och jämföras med andra förhållanden. (Creswell & Creswell, 2014). Med tanke på att denna studie har ett fåtal deltagare så kan detta vara krångligt och bör därför tas till hänsyn vid jämförelser med andra omgivningar.

3 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel introduceras ett byggnadsprojekts mest väsentliga variabler samt olika teorier kring partnering och kommunikation.

3.1 Byggprocessen

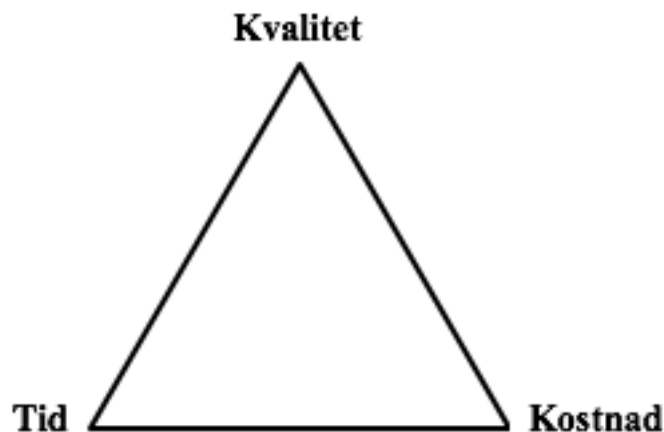
Byggprocessen påbörjar när byggherren har fattat sitt beslut och klargjort sitt önskemål, byggherren handlar upp således ett projekt i form av projektering och entreprenad (Byggipedia, u, å). Byggprojekt som ska leda till en slutprodukt enligt byggherrens krav och önskemål startar efter upphandlingen. Sedan måste produktbestämningen utföras, det vill säga hur slutprodukt ska se ut, storlek, material, färger, olika installationssystem med mera. Denna produktbestämningen sker i projektering skede och resultera i form av bygghandlingar sådan som ritningar och beskrivningar av det slutprodukten. Det är olika konsulter och arkitekt som utföras projekteringen, och dessa upphandlingar ska användas vid utförande. När alla bygghandlingar har klarlagt sätter byggande av byggnaden igång, det vill säga produktframställning. Byggandet utföras av olika entreprenörer eller av endast en entreprenör, här kan det se olika beroende på vad projektet har för entreprenadform. Byggprojektet är avslutat när den färdiga byggnaden överlämnas till byggherren, men vissa garantiarbeten kan kvarstå. Sista skede av denna byggprocessen är när byggnaden gå till sitt bruk, produktanvändning, och därmed krävs drift-, underhålls- och andra förvaltningsåtgärder för att byggnaden ska bevaras det ekonomiska värdet och de tekniska funktionerna (Nordstrand, 2008).



Figur 1: En enkel illustration på byggprocessens olika skeden.

Gallstard och Östgård (1999) betonar betydelsen för effektiv planläggning och vidareutveckling utav de tre mest väsentliga faktorerna som påverkar projektet: Kvalitet, kostnad och tid. Parametrarnas beroende av varandra kan förtydligas med hjälp av en triangel som figur 3.1 nedan visar. Skulle till exempel en utav dem öka eller minska så påverkas de övriga. Gallstard och Östgård (1999) menar att dessa faktorer kan bytas ut mellan varandra, alltså att en av de kan prioriteras. Detta kan innebära att:

- Kostnaderna prioriteras genom att förseningar i projektet accepteras.
- Kvalitén av slutprodukten prioriteras och därmed ökar kostnaderna då en mer avancerad teknik utnyttjas.
- Tiden prioriteras via ökade resurser eller godkännande av en lägre kvalitet.



Figur 2: Triangeln visar förhållandet mellan de tre viktigaste faktorerna i ett byggprojekt.

3.2 Partnering

Partnering eller samverkansentreprenad är en typ av samverkansform med en gemensam vision för projektet och kan beskrivas på följande vis.

3.2.1 Skillnad från traditionella entreprenadformer

I dagens byggindustri har partnering blivit allt vanligare i större byggprojekt. Partnering kan vara en valmöjlighet för att utföra vissa typer av projekt, det är inte alltid förmånligt med partnering i alla projektet och alla organisationer. Det kan emellertid vara lämpligt för projekt

med många osäkra faktorer, det vill säga projekt som är svåra att avgränsa, vilka är olämpliga att upphandla på fast pris (Byggherre, u.å). I början av ett projektsamarbete ska relationer mellan beställare och entreprenörer konstrueras för att parterna ska hitta rätt personliga och professionella förutsättningar. Att lägga mycket tid i tidigt skede av ett projekt för att bygga relationer mellan alla involverade, sätta ihop en väl fungerande projektgrupp och att skapa en gemensam bild av slutprodukten är kännetecknet på partnering (Peab, 2015). Detta kan jämföras med de traditionella entreprenadformerna där byggherre betraktas ha för svagt inflyttande samt de olika aktörers insatser är för begränsade och det kan innebära att alla har olika målbilder (Nordstrand, 2008).

Vid totalentreprenad låter byggherren den utvalda entreprenören genomföra allt från projektering till utförande. Projektet börjar med att byggherren preciserar programkrav såsom utseende, funktionskrav på slutprodukten, genom att lämna ett förfrågningsunderlag till olika entreprenadfirmor. Därefter ska varje entreprenör framställa ett förslag med hjälp av arkitekt och konsult för konstruktion av byggnaden som byggherren kan bedöma om alla programkrav och önskemål har uppfyllts. Den entreprenör som får uppdraget kallas totalentreprenör, vilken byggherren enbart har avtal med (Nordstrand, 2008). Sedan ska totalentreprenören utföra en detaljprojektering samt upphandling av underentreprenörer för framställning av byggande. En totalentreprenör har ett funktionsansvar för byggnation som innebär att slutprodukten ska uppfylla byggherrens funktionskrav, det vill säga att den ha en fullvärdig användbarhet. För alla felaktigheter som uppstår på grund av brister i projektering eller utförande ansvarar totalentreprenör för (Nordstrand, 2008).

3.2.2 Partnerings förutsättningar

Byggherren skapar en projektgrupp med personer han har förtroende för som innefattar beställare, byggtreprenör, projektörer, installatörer, arkitekt och andra viktiga involverade aktörer beroende på samverkansform och beroende på projektet. Involverade företag och aktörer i projektgruppen ska gemensamt efterlysa effektiva och gynnsamma samsamarbetsformer inom gruppen. I tidigt skede av byggprocessen när målen för kvalitet, utformning av projekt, tid och ekonomi har fastställts ska en gemensam partneringdeklaration eller ett måldokument framställas. (Nordstrand, 2008). Alla parter ska underteckna det överenskomna incitamentavtalet som medför vinst och förlust för alla inblandade ett projekt vid kostnadsänkning och tidsbesparing. Detta innebär dessutom att parterna i en moralisk framtidsutsikt förbinder sig till de riktlinjer som ska framställa samsamarbetsformen. Utmärkande egenskap för relationer och förtroende i partnering som samverkansform är öppenhet kring ekonomisk, tidsmässig, upphandlingar av underentreprenörer och att godtaga och bearbeta

misstag som begås utan att känna skam. (Nordstrand, 2008). Ur en annan aspekt har Terminologicentralen (TNC) definierat partnerskaps begrepp följande (ur Sundsvik, 2001):

”Partnerskap är det ledningsrätt som används mellan beställare och leverantör för att enligt avtal samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre gemensamt resultat i projektet. Grundläggande komponenter i partnerskap är formaliserande ömsesidiga målbeskrivningar, överenskommelser om problemlösningsmetod och en aktiv samverkan för kontinuerligt mätbara förbättringar”

Begreppet *partnering* kan uppfattas av många som ett problem. Rhodin (2002) menar att begreppet bör existera som ett spårhundsbegrepp, ett begrepp som utvecklats från Blumers sensitizing concept. Begreppet saknar exakta definitioner och består av en form av löst abstrakta hypoteser, antagande och ingen entydig natur. Det Rhodin menar i sin rapport är att i stället för järnstaketkoncept kan samhällsforskarna beskriva partnering som ett riktmärke och vägvisare som Terminologicentralen har definierat ovan.

3.2.3 Gemensamma mål

Det är tänkbart att alla olika parter har olika målbilder på hur slutprodukten av projekt ska se ut. Målsättningar ska formuleras gemensamt av alla parterna vid tidigt skede i byggprocessen. Det åstadkoms genom djupare och tidigare dialog mellan beställare och entreprenör (Nordstrand, 2008). Kadefors (2002) skrev i sin bok att gemensamma mål är en viktig grundpelare för ett partneringprojekt. Syftemålet är att generera en win-win situation för alla involverade genom att förstå varandras önskemål och avsikter. Det är viktigare med målformulering än de gemensamma målen, då målformulering fungerar som en social kontroll där alla involverade ofrånkomligt krav lyssna och dela med sig vad man vill prestera fram med partneringprojekt. Medan Rhodin påvisar i sin rapport att det är ett mäktigt ansvar på ledningen som ska se till att all information ska nå ut till alla involverade i projektet. Målfokusering ska bevaras under hela projektets gång genom att utföras kontinuerliga träffar i avsikt att upprätthålla kommunikation mellan alla inblandade. Annars kan målfokusering försvinna med tiden.

3.2.4 Konflikthanteringssystem

Rhodin (2002) rubricerar en australiensisk studie (Loosemore, Nguyen och Dennis, 2000) i sin rapport som handlar om att bearbeta en effektiv konfliktlösning för organisation i byggprojekt. Studien utreder hur man ska försöka utnyttja de eventuellt bra egenskaperna i konflikter, såsom kreativitet och lärande istället för att undvika konflikter. I studien har

forskarna använt sig av Likert & Likert (1976) modell med socio-strukturella system inklusive attitydundersökningar. Några exempel på vad en organisation bör ha som utgångspunkter för konfliktlösning är:

- Gynnar extern inblandning av tredje part,
- Uttryckligt anstränger sig för att ha förståelse för olika åsikter, behov och mål,
- Har öppen kommunikation, metodisk försöker ge information
- Har stödjande och accepterande för lösningar och en vilja att förverkliga dem,

Forskarna (Loosemore, Nguyen och Dennis, 2000) har kommit fram till att för en effektivare problemlösning bör de i byggbranschen använda sig av mer inre drivkraft (inte ekonomiska) från gruppprocesser och utvecklar metoder för utformning av konflikthantering. Kontraktsförutsättningar bör även genereras för en starkare känsla av gemensamt ansvar och förtroende, samt formell och informell kommunikation bör uppmärksammas än de bestämda regler och tillvägagångssätt (Rhodin, 2002). Liktidigt har Rhodin i sin studie kommit fram till praktiska råd för konfliktlösning inom byggbranschen på detta vis:

”Etablera tillsammans och i förväg en struktur för att lösa problem. Strukturen bör stödja fundamentala snabba lösningar nära den nivå de uppkommit på” (Rhodin, 2002).

Syftet med konflikthanteringssystem är att problem- och konfliktlösningen flyttas till de verkställande positionerna i organisationen, vilken innebär att konflikterna kan lösas tidigare och därmed förhindrar en tilltagande konflikt (Benneth och Jayes, 1995 se Kadefors, 2002). Systemet omfattar både förebyggande insatser och ett system för hur problem och konflikt ska lösas. Förebyggande insatser implicerar bland annat en riskfördelning som är gynnsammare samarbete, utbildning och andra åtgärder med förtroende baserat på relationsbyggande. Medan system för problem- och konfliktlösning bygger på att man fastställer olika team i olika nivåer i en organisation, därav får varje nivå en viss tid för att lösa problem. Om inte problemkomplex kan lösas med detta system, ska man alternera till informell konfliktlösning med ojäviga parter, såvida inte dessa två alternativ kunna lösas ska man lösa konflikt formell med ojäviga parter (Kadefors, 2002).

Ett effektivt och skapande samarbete kan uppnås genom att alla involverade i projekt måste fullgöra sina förpliktelser. Dåliga insatser smittar av sig, vilket medför att ledningen bör ingripa dessa problem ofördröjligen. Upprepande misstag måste åtgärdas men det ska ändå vara tillåtet att göra misstag, för upprepande misstag ska ledningen försöka hitta permanent problemlösning. Då processen handlar om att lösa problem, och inte att hitta syndabockar (Kadefors, 2002).

3.2.5 Kontinuerlig uppföljning och ständiga förbättringar

Att arbeta med ständiga förbättringar är en beståndsdel av partnering, det är den man gör i samband med den förberedande workshopen efter målformuleringen. Innebörden är inte att följa upp kontraktet utan att vidareutveckla målsättningarna i partneringdeklarationen, det vill säga process och relationsuppföljning. Att definiera vad är en bra och dålig insats för varje delmål, och vidare värdera måluppfyllelse på hur avsevärt varje punkt är. Detta är ett sätt att arbeta med uppföljningen och bildar därmed en grund för ett utvärderingsschema. Utvärderingen kan utföras av alla involverade i projekt genom en enkät eller av en representant från olika aktörer. Sedan ska den representantgruppen sammanställa utvärderingsresultat och notera problem som uppstått, för att förmedla resultatet vidare till alla parterna. (Kadefors, 2002).

För att uppnå förbättringar ska man försöka fokusera på ett mätbart mål, utan mätningar kan risker förekomma i form av avslappning och vänskapskorruption (Bennet och Jeys, 1995 se Kadefors, 2002). Crane m fl (1999) forskning tillämpar ett mätsystem som ska anpassas till kultur, behov och förmågor för de berörda parterna. För att vara säkra på att kunna få lämplig information vid rätt tidpunkt av mätningar bör företaget identifiera och mäta de mest signifikanta mätområden, i avsikt att spara resurser och maximera effektiviteten. De tre olika typer av mätningar är resultat, kvalitet och säkerhet. Målet med mätningar är att man kan upptäcka och fastställda problemområde i god tid, därmed kan problemet korrigera eller justera i rätt tid. Vilken kan leda till minskade projektkostnader och förbättring av parternas relation. Det är svårt att göra mätningar av relationsmål för att jämföra mellan projekt, mätningen ska främst användas för att följa utveckling av ett projekt över tid. Men mätningarna som används i ett partnerskap kommer inte att vara effektiva såvida de inte utvecklas på rätt sätt. Mätningar måste reflektera parametrar som indicerar målprestation (Crane m fl, 1999).

3.2.6 Upphandling och kontrakt

Ett avtal mellan olika parter måste skrivas innan en byggentreprenad ska påbörjas. Det är beställaren som ska avgöra vilka entreprenadformer den vill ha, beroende på hur stort ansvar och delaktighet denne vill ta för projektet (Byggipedia, u.å). Partnering kan uppfattas på olika sätt, vissa tolkar det som ett arbetssätt och en överenskommelse som kan genomföras av vilken upphandlingsform som helst. Det vill säga något informellt som utvecklar/presterar integrerat mellan människor. Medan andra påpekar att det formella kontraktet som kan dirigera och påverkas är betydelsefullt för de informella relationer (Kadefors, 2002, Rhodin, 2002). Ibland kan kontrakt vara hinder för samarbete då någon av parterna upplever orättvisa.

Det är sålunda viktigt att överenskommelserna dokumenteras i ett juridiskt partneringavtal, samt förändringar av standardavtal ska appliceras (Loraine och Williams, 2000 se Kadefors, 2002). Rekommendation för ett lyckas upphandling genom partnering är:

”Tydliggör arbetsätt och intentioner i alla upphandlingar. Eftersträva balans m a p ansvar och ekonomi och beakta motivationsfaktorer” (ur Rhodin, 2002)

Incitamentssystem anser vara föredrag i alla kontrakt, dock behöver inte det nödvändigtvis vara så (Nyström, 2005). Dessa kontraktsformer inkluderar incitamentssystem baserat på en överenskommen målkostnad av risk- och belöningsfaktorer. Ekonomiska incitament kan inte alltid öka motivationsfaktor, utan att icke-finansiella incitament t ex personlig utveckling, bedömning, respekt kan även förbättra ansträngningarna hos alla involverade i projekt. För att samarbete ska fungera väl, bör man fokusera på att uppliva inre motivationen snarare än de ekonomiska incitament (Bresnen och Marshall, 2000, se Kadefors, 2002). Ibland kan formella och ”djupa” kontrakt förhindra egentänkande för projektmålen bästa, det är inte gynnsamt för utvecklingen av önskad attityd om man förlitar sig på kontraktet helt och hållet. Beteende är ett resultat av självmedvetna val och handlingar, samt en invecklad samverkan mellan strukturella behov och deras personliga interpretationer (Rhodin, 2002).

3.2.7 Teambuilding och relationer

Att bygga relationer mellan alla parterna och *teambuilding* är en nödvändighet i partnering, således de gemensamma målen räcker inte för att få ett bra partneringprojekt. Teambuilding innefattar oftast de nyckelpersoner från involverade organisationer som inte är på lägre nivå, det vill säga projektörer och underentreprenörer (Rhodin, 2002). Rhodins utvecklar vidare uppfattning om ”relationer och troende” från Lazar’s (2002) vetenskaplig artikel att ett blandat tillvägagångssätt och en tilltaga förtroendebaserad relation är gynnsammare än ett konkurrensmässigt och obetingat samarbete. Teamet ska koncentrera på lagmedlemmarnas kompetens och orubbliga sidor, inte varandras svagheter, och utnyttja de till exempel genom att försöka vinna på stora summor av ÄTA eller ”smart” kontraktsformulering förklarar Rhodin i sin rapport. En viktig del av teambuilding är att lagmedlemmar gemensamt skapar ett gemensamt måldokument via speciella möten, så kallade workshops, i en eller ett par dagar. De medverkade ska sträva efter formella delmål, inte bara slutmål, då gemensamma mål berör båda slutresultat och processen. Några exempel på de gemensamma målen Kadefors (2002) togs upp är:

- Att uppnå avsedd kvalitetsnivå samt att hålla budget och tidsgränser
- Öppen kommunikation och gott samarbete

- Ömsesidigt förtroende och respekt.
- kundtillfredsställelse

Syftet med workshop är således att nyckelpersonerna får en möjlighet att lära känna varandra samt bygga upp en förtroendebaserad relation och en projektkultur. Workshop ansågs även som en bra kick-off för att snabba på lärprocessen och öka känsla av gemenskap. De som ska hålla i workshop och organisera processen borde vara konsulter utifrån som har kunskaper inom byggande, vara obunden, rättrådig och ha auktoritet. Därmed kan de medverkande uttala sina åsikter självständigt (Kadefors, 2002). Detta kan leda till uppföljningsmöten för att utreda framskridandet, introduktionsmöten och slutmöten för att kontrollera genomförandet. Vidare har Rhodin tagit upp utredning av ett stort järnvägsprojekt i Puerto Rico av Peña-Mora och Harport (2001) som visar att ”starka” startmöten är mycket viktiga för lyckad partnering och uppföljningsmöten kan stärka samverkan mellan parterna samt skapa förbättring av omständigheten om startmöten har inte varit resultatrik. Finns det ytterligare osäkerhet i projekt blir dessa insatser ännu viktigare. Det kan vara besvärligt med förändring av olika förutsättningar under projektgång men på grund av en tätt team-work har alla inblandade i högre nivå en gemensam bild på hur problemställningar ska lösas (Peab, 2015). Likväl kan täta relationer skapa problem som beror på kulturer, exempelvis aktörernas bakgrund och deras kunnigheter. Andersson och Gergesa (2015) har även tagit upp några exempel på attitydproblem som fanns beskrivna i *Partnering in the social housing sector* handbok (Lorraine & Williams, 2000):

- Brist på förtroende mellan aktörerna
- Projektgruppen koncentrerar på att iaktta den skyldige till ett problem istället för att lösa problemet gemensamt.

Ävenledes dessa omständigheter kan vara svåra att korrigera, kan stora insatser och ett starkt engagemang från de i ledningen påverka de kulturella problemen (Lorraine & Williams, 2000 se Andersson och Gergesa, 2015).

3.3 Kommunikation

Vi har ett livsviktigt behov av gemenskap och kontakt med andra och det verkar vara en förutsättning för vår fysiska samt mentala hälsa. Det är med hjälp av kommunikation som vi kan förstå oss på omvärlden genom att förmedla eller ta emot information. Det är även väsentligt för våra känslor då dessa uttrycks genom kommunikation och visar vår

personlighet. Sist men inte minst kommer vi närmre varandra och grundar samt bevarar relationer. Det är med hjälp av kommunikation som vi håller ihop allt från familjer till organisationer. (Maltén, 1998).

3.3.1 Samspelet mellan sändare och mottagare

Maltén (1998) förklarar att kommunikation kort sagt går ut på att en sändare kodar sitt meddelande innan de sänder det till mottagaren som avkodar eller med andra ord tolkar detta meddelande. Det finns flera faktorer som påverkas sändarens kodning och mottagarens avkodning så som personlighet, erfarenheter, fördomar och förväntningar. Maltén (1998) nämner även fyra felkällor i kommunikationen. Den första är att vi antar att vi vet vad andra människor tänker, känner eller ser. Den andra är förmodan om att vi begriper innehållet i meddelandet eller budskapet. Ett till felaktigt antagande är att vi räknar med att budskap som är kommunicerade med ord ska vara tillräckliga för att det ska nås fram och förstås av mottagarna. Sist antar vi även att andra ska acceptera oss, vilket är svårt att veta då kännedomen om andras uppfattningar om oss är limiterad. Dessa felkällor visar att budskapet som ska förmedlas inte alltid nås fram så som den som sänder det har förmodat. När kommunikation misslyckas så tyder det oftast på missuppfattningar. Även om majoriteten av budskapen sänds ut verbalt så avgörs tolkningen dessutom mycket av vårt kroppsspråk. Om det verbala budskapet och det som uppfattats via kroppsspråket skiljer sig från varandra uppstår dubbelkommunikation eller självmotsägande kommunikation som det även kallas. (Maltén, 1998).

3.3.2 Kommunikation i byggprocessen

Carlsson och Josephson (2001) påstår att det är genom kommunikationen som organisationer utväxlar information med sina medlemmar, skapar samordning av aktiviteter och lär känna varandra. De jämför kommunikationen med ett nervsystem för organisationen och redogör för tre funktioner för kommunikationen inom en verksamhet:

- Kommunikation används för att kontrollera och styra.
- Den stödjer informationsflödet mellan avdelningarna.
- Den formar en kultur inom organisationen och håller den levande.

Kommunikation kan ske *informellt* eller *formellt*. Det är i det formella kommunikationssystemet som större delen av problemen påträffas, medan det komplexa informella systemet bedöms oftast som mer tillförlitligt då budskapen passerar hastigare. För att en verksamhet ska kunna vara i gång behövs det informella systemet eftersom det kan leda

till att de människor som arbetar i organisationen kan kommunicera med varandra "off the record" vilket i sin tur genererar nya idéer och förnuftigare beslut. (Carlsson & Josephsson, 2001). De är dock tydliga med att även om ett öppet system ger högre effektivitet, betyder det inte alltid att mer kommunikation alltid medför bättre kommunikation. Det de menar är att ett öppet system kan istället ge ett alltför stort flöde som istället ökar konflikter. Två råd som Carlsson och Josephsson lyfter fram är att understryka hur viktigt det är med tydlighet och minska oklarheter. Det andra rådet är att uppmuntra till objektiva sätt att diskutera, både innanför och mellan organisationer.

"Det sägs ibland att kommunikation är som vatten. Det färdas lätt där det finns det allra minsta mellanrum, det påverkar allt i sin väg och det är svårt att helt sopa bort spåren efteråt." (Söderholm, 2006)

Söderholm (2006) anser att det ständigt finns ett behov av en effektiv kommunikation i ett projekt för att det ska kunna fungera och överlämna en godkännbar slutprodukt. Han betraktar ett projekts kommunikation som en kamp mellan aktörernas olika intressen, limiterade tillgångar, mot klockan och att kravens effektivitet stadigt ökar. Carlsson och Josephson (2001) skriver att vid varje växling mellan de olika faserna i byggprocessen blir en stor del av kunskapen förlorad. När en sådan växling sker lämnar nyckelpersoner över arbetet och nya personer träder fram. De hävdar att det är denna överföring av kunskap och information som är en av de mest utmärkta utmaningarna i byggindustrin.

Bowen och Edwards (1996) nämner att just direktkontakten mellan individerna inte har fått den uppmärksamheten som krävs för en mer produktiv kommunikationsprocess. Det räcker alltså inte endast med att utnyttja välutvecklade tekniska system. Även ledarskapet spelar en stor roll då kommunikationen fungerar som ett verktyg mellan de olika ledarna samt mellan ledarna och medarbetare är för att förtroende, support och klarhet ska alstras (Josephson, 1999).

Enligt Ryd (2017) är det byggherren som bär ansvaret för att tydligt kunna redogöra för vad målet med projektet är redan i början av processen vilket avgör resultatet. Alla inblandade måste vara övertygande om att tro på projektet och hon betonar dessutom att det finns en skillnad mellan att vara specifik och detaljerad. Det krävs inte alltid en detaljerad redogörelse för att vara tydlig och det är viktigt att tidigt i processen att målsättningen med projektet ska noga anges i rätt mängd detalj utan att tydligheten förloras (Ryd, 2017). Ryd nämner att använda sig av en extern ordförande som strukturerar möten genom att få med alla deltagare, förtydliga diskussioner, återkoppla, alstra drivkrafter och balansera.

Inom just partneringsprojekt, som har fler inblandade aktörer i själva projekteringsfasen, sker utbytet av information i fler riktningar. Det läggs även en större vikt på effektiviteten i dessa projekt där den oklara informationen gottgörs av de sociala processerna. Det som istället tar stryk är processernas snabbhet då många möten krävs för att de ska kunna komma fram till gemensamma lösningar och fatta beslut. Därmed är det personernas relationer till varandra som blir väsentliga för framgången. (Carlsson & Josephson, 2001).

3.3.3 Kommunikationsverktyg

Det finns tre kanaler för kommunikation: Fysiska, elektroniska och skriftliga kanaler. I byggprocessen används det normalt en kombination av dessa där till exempel den elektroniska kommunikationen sker över mejl, den fysiska genom olika typer av möten och skriftliga genom dokumentering såsom protokoll och ritningar. Något som är viktigt för alla involverade i projektet är att känna till varje kanals för- och nackdelar för att minimera mängden missförstånd som kan leda till förluster. (Tonnquist, 2014).

Ett av de vanligaste kommunikationsverktygen inom byggindustrin såväl som i andra branscher är möten, däremot kan ibland en stor del av dessa möten uppfattas som utdragna, onödiga eller verkningslösa, istället för att generera vettiga beslut, idéer och gemenskap. Det är i det tidiga skedet i byggprocessen som aktörerna under mötena ska ha chansen till att kunna byta erfarenheter med varandra och vara en bidragande faktor för projektets framsteg. Dessa möten bör vara strukturerade på ett sätt så att avsikten med projektet verkar tydlig och utrymme ges för att samspela och reflektera. Det som tas upp under mötet ska kunna förstås och vara väldisponerat i relation till det tänkta resultatet. (Ryd, 2017)

Under projektets gång produceras många handlingar i olika gestalter så som skriftliga, numeriska och i form av ritningar. Dessa dokument är inte alltid lätta att tyda eller förstå sig på och för att kunna ta reda på det faktiska innehållet anser Carlsson och Josephson (2001) att det krävs fysisk interaktion, alltså man mot man. Detta leder till att mängden information i processen är till mesta dels *okodad* och därför är möten eller andra tillfällen då det finns en direktkontakt nödvändiga för att man gemensamt ska komma fram till lösningar och fatta beslut. (Carlsson & Josephson, 2001)

Datormedierad kommunikation ger oss tillfället till att kommunicera med varandra fast än man inte befinner sig på samma plats eller besvara meddelanden vid en annan tidpunkt. Några exempel på datormedierad kommunikation är mejl, chattrum och direktmeddelanden. Även

om kommunikationen inte sker ansikte mot ansikte, mottas meddelanden nästintill lika snabbt och det går att konversera med andra som befinner sig på en annan plats samtidigt som vi ser dem, till exempel med videochattar via Skype. Det finns oändliga möjligheten för att vara i kontakt med varandra och allt som nämns går dessutom att spara och analysera senare, vilket inte är lika enkelt vid fysisk kontakt. (Norberg, 2007).

Rhodin (2002) betonar hur väsentligt en fungerande teknisk samverkan är för partnering och kopplar det med två faktorer som spelar en stor roll i ett framgångsrikt av partneringprojekt: Gemensam problemlösning och effektiv koordination. Dessa faktorer kan därmed skildra projektets tekniska problemställningar. För att den tekniska samverkan ska fungera menar Rhodin att det krävs struktur, alltså tydliga roller och relationer för att det ska bli gynnsamt.

4 EMPIRI

I detta kapitel behandlas den empiriska data och resultat som erhållits efter genomförandet av litteraturstudie, intervjuer och workshop. I början av kapitlet introduceras beställaren och entreprenadföretaget.

4.1 Beställare/Byggherre

Aktör B är byggherren för detta projekt och menar att de vill använda sig av moderna designer och material av hög hållbar kvalitet, samtidigt bevara industrikänslan genom att bevara en stor del av konstruktionen för referensprojektet.

4.2 Byggentreprenör

Bolaget E arbetar främst med totalentreprenad där de har det hela ansvaret för sina projekt, och därmed är de som blir huvudansvariga mot beställaren. Förutom detta har de även en god erfarenhet med att arbeta med partnering, något som de anser har många förmåner. På deras hemsida förklaras själva poängen med partnering enligt dem, som bland annat går ut på att via ett nära samarbete och öppen ekonomisk redovisning framkallar kreativa och högkvalitativa möjligheter för projektet. Riskerna minskar för både beställare och entreprenör samtidigt som en god ekonomi erhålls.

4.3 Intervjuer

Det intervjuades totalt åtta personer, tre anställda hos beställaren och de resterande fem arbetar på entreprenadföretaget. Intervjuerna gick ut på att ta reda på hur de involverade aktörerna kommunicerar med varandra under projektets gång, samt deras åsikter och erfarenheter kring ämnet.

4.3.1 Erfarenheter av partnering

Alla förutom en respondent hade deltagit i minst tre partnering projekt, och den högsta siffran låg på omkring tio stycken för en person.

För- och nackdelar

En fördel med partnering som samtliga nämnde var hur det gynnade dem som byggentreprenörer eller beställarrepresentanter att stiga in i så pass tidigt skede av projektet, och därmed kunna bidra till de bästa lösningarna. De kan påverka resultaten redan i inledningen, inte när det är försent. Majoriteten ansåg dessutom att det formas en typ av öppenhet mellan alla i gruppen. Det uppstår en ”vi-känsla” som leder till att det blir en annan mentalitet och de undgår det traditionella arbetssättet genom att ha ett gemensamt mål. Detta underlättar projekteringen för alla inblandade med att driva projektet då de samarbetar istället för att ställas mot varandra.

Det var även en förmån att både beställare och entreprenör delar på riskerna vilket gör att båda aktörerna utsätts för en mindre risk. Det talades dessutom om att risken för missförstånd minskar i partnering då, till skillnad från andra entreprenadformer, det inte slängs ut en handling för att sedan bearbeta den, utan istället förs arbetet framåt tillsammans i gruppen och det tas reda på vad som fungerar för alla, och vad som inte gör det.

En nackdel som vanligen dök upp under intervjuerna var att eftersom det är fler involverade i projektet som ska delta och besluta, blir det långa beslutsprocesser. Partnering beskrevs även som ett ständigt pågående arbete och det krävs att det gruppen bearbetas ambitiöst. Det är alltså betydelsefullt att redan i början vara överens om vad partnering faktiskt innebär för att främja det fortsatta arbetet. Vissa fann även att det oftast kan vara svårt att definiera avtalet i tidigt skede, till exempel vad som ingår i grundkostnaden för projektet. Ett annat exempel var att komma fram till rätt typ av förväntningar. Vissa ordval som inte tas med i kontrakt övergår istället till att vara en slags känsla som beställaren vill förmedla till platsledningen så att de ska förstå den. Detta blir ett problem speciellt för de som kommer in i projektet i senare skede då ett arbete har lämnats över till dem. Det är alltså viktigt med en fungerande process för överlämningen av information till följande deltagare i hierarkin.

Den perfekta partneringvärlden

När frågan om vad alla involverade i projektet måste göra för att nå till en ”perfekt partnering värld”, kom det ett flertal förslag. Ett som upplystes då och då var att redan i början inte endast ta reda på vad aktörerna är överens om, utan även lägga god tid på att söka efter tänkbara punkter som det skulle kunna vara oeniga om. Detta för att lösa det och klargöra så mycket som det går redan de första dagarna av projektet eftersom det ändå kommer att

komma tillbaka i slutändan. Det ska finnas tydliga ”spelregler” att följa redan i start och klargörande om vad slutmålet är.

Den perfekta partnering världen beskrevs av en respondent som ett projekt där det finns ett bra engagemang och samständighet från alla parter, att de har samma målbild och drar åt samma håll. Det ska vara rätt person på rätt plats och kommunikationen måste vara god.

4.3.2 Kommunikation

Efter att ha ställt några frågor angående partnering, fortsatte intervjun med fokus på kommunikationen mellan platsledningen och beställarrepresentanterna.

Trello

Det nämndes framförallt två olika IT-verktyg som har underlättat både själva arbetet och samverkan mellan alla involverade. Trello är ett forumsprogram som kan användas med antingen en dator eller i en app i mobilen. Detta program har aktör E nyligen börjat arbeta med. Dock har det i dagsläget inte blivit så pass aktivt än med tillämpningen av Trello. Platsledningens arbetschef beskrev Trello som en post-it variant som alla väsentliga aktörer i projektet kan följa i realtid. Alla som är med i appen har sina egna så kallade listor och i dessa listor kan frågor eller kommentarer av andra skrivas upp. Appen är specifikt för de som är involverade i etapp 2, skede 1 just nu i projektet. Med det menas att endast projekteringsgruppen använder appen. Några exempel är projektörerna hos installatörerna, konstruktörer och arkitekt. Här är företaget E projektansvarig, medan resterande är underkonsulter. Även projektledaren som är anställd hos beställaren är delaktig.

iBinder/Pärmen

iBinder eller Pärmen som det även kallas, är en slags databas som aktörerna använder och lagrar alla möjliga väsentliga dokument under projektets gång. Det är dokument som ritningar, mötesprotokoll och andra betydande handlingar som går att finna i databasen som kan delas med alla involverade i projektet. På deras egna hemsida kallas iBinder för ”en digital projektskärm i molnet” (iBinder, u.å.).

Partnering vs. entreprenadformer

När vi bad personerna att jämföra kommunikationen i partnering med andra entreprenadformer, till exempel totalentreprenad, ansåg de flesta att en av de största

skillnaderna är att beställaren blir mer involverade i projektet. Beställaren får vara med redan i början och delta i beslutsprocesserna i jämförelse med andra entreprenadformer. Det blir mer av ett samarbete mellan aktörerna och det blir även en högre närvaro för alla på grund av detta. Något som kunde bli svårt på grund av beställarens ökade deltagande ansågs enligt en respondent vara att platsledningen var beroende av deras beslut, vilket påverkade beslutsprocessen som tog längre tid. Dock ansågs kommunikationen i partnering som mer öppen och det blev inte lika besvärligt som det kan bli med andra entreprenadformer.

Beställaren vill hellre få ut en bra produkt istället för att satsa på det billigaste. Det blir möjligtvis dyrare, men enligt en respondent värt det. Kommunikationen blir även rakare mellan beställare och entreprenör. En annan åsikt är att det lätt blir missförstånd i partnering och kring just vad partnering är. Respondenten betraktar att allt tillslut handlar om pengar, tid och kvalitet. Personen menar att det kan skapas ett svårare läge i partnering när projektet inte är identifierat i början. Något som upprepades var just tydligheten. Det ska vara tydligt när det arbetas med partnering och inte anta tvärtom, att eftersom det är partnering så behövs det inte.

Kommunikationen idag

Alla intervjuade höll med om att kommunikationen i sin helhet fungerar bra i dagsläget, men att vissa företeelser kunde skapa problem. En respondent betonade hur viktigt det är att skilja på att prata med en person, och faktiskt veta om denne uppfattat en rätt. Personen menade att vissa saker kan vara självklara för de som varit inblandade i momentet under en längre period, och sedan skickar det vidare, medan mottagaren inte förstått att ett riktigt överlämnande ägt rum. Istället för att säga ”vi gör så här” vilket leder oftast till att ingen vet vem som ska ta ansvaret, ska det istället formuleras ”du gör det här”. Det blir mer specifikt och mottagaren hänger med lättare.

” Båda har ett ansvar i kommunikation. Man kan tro att man är hur tydlig som helst men att det inte är så i verkligheten. ” – byggentreprenör

En annan respondent ansåg även att det kunde vara lite svårt med att driva information ned i hierarkins led då alla har olika utbildningsbakgrunder och det går till exempel inte alltid att vara formell, även i sina mejl. Att anpassa sig efter den som det kommuniceras med var ett förslag. En annan som intervjuades hade ett intryck av att många involverade är hjälpsamma i lösningar och att det arbetas gemensamt samt effektivt i projektet.

När vi sedan frågade intervjupersonerna vart i processen som kommunikationen behövde förbättras, fick vi svar som varierade från person till person. Vissa svarade i alla led, medan andra var mer specifika och nämnde till exempel beslutsprocessen, kommunikationen mellan platsledning och yrkesarbetare och produktionsdelen.

Beslutsprocessen upplevs för de flesta alltför långdragen, framförallt i produktionsbiten. Anledningen anser en person är att istället för att de högst upp i hierarkin deltar och fattar vissa beslut närvarande tillsammans med platsledningen, blir det oftast att platsledningen får ta fram ett visst antal förslag som sedan de i det övre ledet ska fatta beslut kring. Inga av förslagen kanske är tillräckliga och processen börjar om. En annan som intervjuades ansåg att det smidigaste hade varit ifall det inträffade mer kommunikation ”face to face” på plats, så att mindre problem eller detaljer kunde klaras upp så fort och tidigt som möjligt. Det kan ibland upplevas som att en part är den som driver processen medan den ena hoppar in då och då, medan att sitta tillsammans och komma fram till lösningar sågs som ett bättre alternativ.

Något annat som betonades var förbättringen av hur information förmedlas hela vägen ner i hierarkin. Det var viktigt att alla känner sig delaktiga i projektet redan ifrån början. En person som ansåg att det kunde förbättras hela vägen, medgav hur svårt det kan vara med kommunikation. Det var enkelt att skapa relationer, men när man väl befinner sig i byggprocessen uppstår missförstånden.

Orsaker till missförstånd

Det som nämndes mest kring missförstånd var då ekonomin diskuterades. Aktörerna har inte alltid exakt överensstämmande syn på vad som ska ingå och vad som inte ingår, och dessa typer av frågor är något som borde lösas så tidigt som möjligt, inte på slutet. En person menar att inom partnering delar aktörerna förutom på riskerna, även på vinsten. Detta kanske innebär en lägre vinst men genererar en tryggare resa som är mer hållbar på lång sikt, och det blir en ”win-win” situation.

En annan respondent förklarar att de vill veta vad beställaren vill lägga pengarna på, vilket kan missuppfattas emellanåt och det istället uppfattas som att entreprenören vill snåla. Personen förklarade vidare att det är bättre att lägga det bakom sig, istället se vad entreprenören har med sig och vad gruppen har att arbeta med. Under en intervju understryks misstron mellan aktörerna som gör att det blir svårare att driva ett samarbete i partnering. Det har till följd att det blir tjatigt när ekonomin läggs upp. En annan som intervjuades håller med

om att grundsynen på vad beställaren har köpt och vad entreprenörföretaget ska leverera kan missförstås. Detta leder ofta till lite mer spända situationer.

Något annat som förekom var misslyckandet med att förmedla vad man vill få ut med kommunikationen, vilket medför att den gruppen eller personen i fråga inte har lyckats begripa vad som ska utföras och arbetet förskjuts. Tidspressen i byggmarknaden innebär att en person kan ha många projekt på en och samma gång och det har till följd att engagemanget i alla dessa projekt inte blir detsamma. Ett annat problem som kunde dyka upp var då yrkesarbetarna inte kommit in till platsledningen med alla sina frågor, vilket kan skapa problem för det framtida arbetet med projektet om till exempel en ändring utförts utan platsledningens vetande.

Det kunde upplevas som att aktörerna hade bråttom i första skedet då kontraktet för partnering skrivs på. Det läggs inte mycket tonvikt på om visionerna överensstämmer för det som ska beställas eller vad som erbjuds. Produkten borde istället spikas noggrannare och då finns endast mindre detaljer kvar att bearbeta. Dock erkänns det att det är lätt att hamna i det traditionella tänket igen, vilket endast medför svårigheter.

” Det är lätt att hamna i de gamla spåren igen och då får man påminna sig själv om att det inte ska vara så. ” – beställarrepresentant

Målbilden

En respondent förklarade hur kalkylen för projektet är byggd på en gammal, traditionell handling, medan bygglovet har en gestaltning av en mer ”deluxe” stil, vilket inte har arbetats in i kalkylen. Synerna på förväntningarna och målbilden har därför skiftats och varit ett återkommande problem. De flesta av intervjupersonerna erkände att förmedlingen utav målbilden har varit svårt och inte skett optimalt i projektet.

I grunden har man börjat uppifrån och ner. Först sitter representanterna från beställaren och entreprenadföretagets ledning tillsammans med arkitekter och andra aktörer för att kunna beskriva projektets slutprodukt samt vad för känsla som beställaren vill förmedla. Det ska vara unikt och erhålla en gammal karaktär. Nästa steg är att förmedla denna känsla vidare till nästa led och sedan fortsätta ned i pyramiden så att alla ska kunna ha samma målbild. Hur målbilden förmedlats är bland annat via möten mellan representanter från båda sidorna, interna möten mellan platsledning och yrkesarbetare samt bilder tillsammans med ritningar på platskontoret som visualiserar den förväntade slutprodukten.

Respondenterna verkade ha en aning olika uppfattningar om vad målbilden innebar. Många ansåg att det var själva slutprodukten och förväntningarna, medan någon annan nämnde tidsplanen men visionen är visualiseringsbilderna, och en tredje menade att målbilden är att få med alla, även de som inte talar språket, så att de känner glädje med att arbeta med projektet. De som inte talar språket är de yrkesarbetare som kommer ifrån Polen. En intervjuperson tänkte att målbilden är att alla i slutändan ska vara nöjda med det som åstadkommit och kunna fortsätta samarbeta i framtiden genom att bygga upp ett förtroende. En annan person betonade storleken av projektet, vilket gör att det blir svårt med att samla alla involverade från platsledning till yrkesarbetare, till exempel varje vecka.

Informationsflödet

I grunden, har aktörerna i tidigt skede kommit med många muntliga överenskommelser som de inte har samma syn kring, och detta kan sedan vara svårt att minnas efteråt. Det skulle vara en förbättring med att genomarbeta det mer. Det betonades om hur viktigt det är med eget ansvar och att information är något som personen själv ska söka och kräva. Det ligger hos båda personerna som är inblandade i överlämnandet av information. Att den som lämnar över det ska göra det så gott det går, samt att mottagaren verkligen tar det till sig och kommer tillbaka för mer information om denne inte är nöjd. Alla intervjupersoner anser att det i överlag får den informationen som behövs, men som sagt, är tydliga med att det till mesta dels är deras egna ansvar att erhålla den.

Kommunikationsmetoder

Det är ett stort projekt vilket gör att många möten hålls och det är ett flertal som aktörerna måste delta i. Detta leder oftast till att vissa möten prioriteras mer än andra. Om någon missar ett möte förmedlas viktiga angelägenheter direkt mellan varandra. Annars ser de anställda själv till att de får informationen, antingen formellt genom att gå igenom protokoll, eller informellt genom att fråga efter informationen till någon som hållit i eller närvarat under mötet. Även här betonas det egna ansvaret.

Problemet med stora projekt är att det blir många mötesforum. Det har förekommit en svårighet med att få till det med representanter som ska veta om de måste ta saker och ting vidare eller om de ska ta tag i det själva. En respondent upplevde att mycket av arbetet och problem som överlämnades till denne kunde redan ha lösts i ledet över. Istället blev det mer slit för de i detta led och det drog ut på tiden. Flera av respondenterna påpekar att mötesforum

fungerar så länge de är strukturerade, annars blir det istället långa möten utan resultat vilket i slutändan även är dyrt. Ibland kan en fråga dyka upp under ett projekterings- eller byggmöte som ska ha lösts till nästa. Det ska inte hänga med till nästinkommande möten eller lösas under själva möten, utan betas av mellan dem. Möten bör alltså enligt de flesta vara mer strukturerade och effektivare.

Alla intervjuade höll med om att möten, trots behov av vissa förbättringsåtgärder, var det mest effektiva kommunikationssättet idag. De flesta ansåg att en kombination av allt var det optimala. Både möten och mejl får med sig bevis på det som sagts, eftersom protokoll och mejl skrivs ner samt sparas. Detta är väsentligt om det skulle hända att en tvist dyker upp eller om aktörerna har skilda åsikter kring ett visst ämne. Då är det bra att kunna gå tillbaka och se vad som faktiskt sagts under mötet eller i mejlet. Antingen följer mejl upp ett möte som redan ägt rum, eller leder till ett. Det måste alltså finnas en muntlig kommunikation innan eller efter ett mejl. Möten tillsammans med delaktigheten i projektet går hand i hand och skapar en mer personlig känsla.

Vissa föredrog möten och mejl framför till exempel telefonsamtal. Anledningen var att mycket som sägs muntligt oftast inte dokumenteras och kan glömmas bort på grund av det stora informationsflödet inom projektet, och information beskrevs som en färskvara. Appen Trello nämndes även, men det är inte många som är aktiva än. I denna app ingår projekteringsgruppen, alltså projektörerna hos varje ”underkonsult”, där företaget E blir projekteringsansvarig. Förutom Trello används även datalagringsbasen iBinder eller Pärmen som det även kallas för. Där samlas bygghandlingar, mötesprotokoll och andra viktiga dokument på ett och samma ställe, vilket alla ansåg vara det främsta IT-verktyget som används i projektet.

Effektivare kommunikationsmetoder

Fler mindre, informella möten för kortare frågor och diskussioner var ett förslag på gynnsammare kommunikationssätt för alla involverade aktörer. Formella möten ska styras och struktureras bättre. Detta är viktigt eftersom frekvensen av möten är så pass hög i stora projekt, och de annars blir utdragna. Ett mer aktivt användande av Trello skulle leda till att många mejl elimineras och en mindre stökig inkorg. Ett annat förslag var att ta vissa möten över Skype och inte behöver träffas fysiskt varje gång. De som uppdaterar iBinder med nya dokument bör meddela de som behöver veta om det. Det ansågs även viktigt att alla involverade är noggranna med användningen av IT-verktygen och faktiskt läser igenom det

som skrivs, att det kommuniceras och på rätt sätt. Den som tar emot informationen ska verkligen söka den.

Förbättringsförslag

Färdiga handlingar hade underlättat arbetet och alstringen av målbilden enligt en respondent. Dessa behövs inte modifieras för mycket eller byggas på och det sparas tid. Det som ska prioriteras är att ta reda på vad som är viktigast för kunden, är det ekonomi, kvalitet eller tid? Dessa tre parametrar anser de flesta intervjuade är viktiga att få med alla på banan, men endast en av dem kommer att prioriteras. Vilken faktor det blir varierar från projekt till projekt, samt vilket skede man befinner sig i. Att i tidigt skede gå igenom förväntningarna hos aktörerna och ta reda på om de stämmer överens med varandra. Om det skulle vara så att de står långt isär, ska det ordnas redan då. Samma sak gäller alla stora frågetecken kring projektet.

Partnering startar med att definiera vilka specialistgrupper som ska nyttjas och detta anser en person borde egentligen utföras med hjälp av en ”partnering-projektledare”. Denna projektledare ska fysiskt gå igenom gruppen och ekonomin samt vilka förändringar som kan tänkas ske. Sista steget blir att sedan göra om det till en totalentreprenad, ifall beställaren inte vill vara med mer, annars kan det fortsättas med partnering.

En annan markerar hur viktigt det är att få projektarbetet naturligt i vardagen. Det ska läggas god tid på att lära känna varandra och vara på plats så mycket som möjligt, även om det sistnämnda kan vara en svårighet så borde det prioriteras. Ibland kan det krävas aktiviteter i form av workshops, knopdagar eller kick-off's för att skapa en samhörighet.

”Kommunikationen är viktig hela vägen, framförallt inom partnering då det bygger på att man ska känna varandra. Det kan jämföras med idrott. Man kan på papper plocka ihop världens bästa lag, men känner de inte varandra så kan de ändå förlora mot ett sämre lag. Känner man inte varandra så presterar man inte ihop.” – Beställarrepresentant

När någon typ av information lämnas över, både internt och externt, ska det läggas tid och energi på att förklara för mottagaren vad uppgiften är, speciellt om det är någon ny aktör som kommer in i projektet i ett senare skede. För att kommunikationen verkligen ska gå fram och inte stanna upp ett steg är det viktigt att mottagaren på något sätt visar eller återberättar att de förstår. Den som givit informationen ska dessutom dubbelkolla med mottagarna att det som hörts är det de tagit emot.

4.3.3 Sammanfattning

Nedan kommer en sammanfattande tabell över de kommunikationsproblem som respondenterna tog upp under intervjuerna.

Tabell 1: Kommunikationsproblem mellan aktörerna enligt respondenterna och deras beskrivningar.

| Kommunikationsproblem | Beskrivning |
|--------------------------------|---|
| Samordning | Det uppkommer missförstånd och svårigheter då aktörerna inte tydligt överlämnar information till sina kollegor eller nya deltagare i projektet. |
| Samordning | Beslutsprocessen upplevs alltför långdragen eftersom det är fler involverade i den och platsledningen är beroende av beställarens åsikter och beslut. |
| Målbild | Kalkylen är byggd på en tidigare, traditionell handling, medan bygglovets har en form av en mer luxuös stil, vilket inte har arbetats in i kalkylen. Detta gör att målbilderna har skiftats mellan aktörerna. |
| Förväntningar | Majoriteten ansåg att det bör läggas mer tid och energi på att redan i början definiera förväntningarna och målbilden av projektet. Både vad som ska ingå, och vad som inte gör det. |
| Möten | Kommunikationsproblem kan uppstå ifall mötet inte är välstrukturerat och rätt person inte är på plats. |
| Mejl | Allt dokumenteras, men storleken av projektet gör att det blir otroligt många mejl som kan missas eller glömmas bort. |
| Informell kommunikation | Saker och ting kan lösas direkt på plats, men kan dokumenteras fel eller inte alls vilket kan |

| | |
|------------------------------|--|
| | leda till problem. |
| Formell kommunikation | Är mer strukturerat än informell kommunikation, men kan leda till missförstånd om inte det anpassas efter mottagaren. Det krävs även mer tid att lösa problemen. |

De förbättringsförslag som erhöles utifrån intervjuerna presenteras nedan:

- Fler informella möten mellan aktörerna på plats för att öka effektiviteten av projektet.
- Mer strukturerade formella möten.
- Skype-möten vid särskilda tillfällen
- Mer aktivt användande av Trello.
- Färdigare handlingar som inte behövs modifieras för mycket.
- Att i tidigt skede gå igenom förväntningar och mål för att undersöka om de stämmer överens med varandra.
- Att använda sig av en ”partnering-projektledare”. Sedan antingen göra om till en totalentreprenad eller fortsätta med partnering beroende på gestaltningen av projektet.
- Tydlighet i överlämnanden av information till andra aktörer.

4.4 Workshop

Under vår workshop hos entreprenadföretaget E deltog deras VD, affärschef, arbetschef samt chefen för kvalitet och miljö. Denna workshop gick ut på att få en större inblick i hur just aktören arbetar med partnering. Denna workshop fungerade som ett komplement till intervjuerna. Den informationen som vi ansåg fortfarande saknade, försökte vi få fram med hjälp av mötet.

4.4.1 Måldokument

När vi frågade om det existerade ett måldokument fick vi svaret: Nej. Just målbilden har varit ett frekvent problem i projektet och deras VD förklarade att det fattades en målbild men att

förväntningarna och känslan har försökts formuleras muntligt istället. De flesta höll med om att det hade fungerat bättre om ett måldokument hade utformats och skrivits under i tidigt skede som beskrev vad som ska uppnås och vad de jobbar emot. Även vilka avgränsningar som ska existera så det blir tydligt kring vad som ingår och inte ingår. Han klargör att det har funnits många förväntningar men att dessa inte har mötts riktigt eftersom det inte funnits några beskrivningar. De visste att ett hus ska byggas om, sedan gick de vidare md hur de ska gå tillväga och projekterade.

4.4.2 Upphandling och kontrakt

Vi bad de sedan att beskriva upphandlingen av kontraktet kortfattat och hur det gått till. Det är ett uppdrag och huset ska byggas om. Beställaren vill veta hur mycket det kommer att kosta med någon typ av beskrivning och även en grundidé. Sedan börjar företaget ta fram en budget, offerter och teknik för projektet. Detta mynnat därefter ut i en kalkyl och den peng som det kommer att kosta för ombyggnaden av referensprojektet. Allt detta går man igenom tillsammans med beställaren, helt öppet där alla involverade hade chansen att ställa frågor och belysa sina åsikter. Samarbetet inom projektet beskrivs som komplext.

4.4.3 Konflikthanteringssystem

Ett konflikthanteringssystem har inte definierats i just avtalet och inga riktiga riktlinjer finns.

”Principen är att det ska lösas där det uppstår.” – VD

Däremot finns ett dokument för kommunikationsvägar som ska följas i konflikthanteringen. Det beskrevs som en ledningstrappa. Om ett problem uppstår och inte kan lösas i just det ledet flyttas det istället upp till nästa och så vidare. Uppkommer det en tvist så flyttas det upp till det juridiska ledet, men då dör hela tanken med partnering. Så mycket som möjligt ska hanteras på plats och mellan de involverade i projektet så att det inte uppkommer någon tvist.

4.4.4 Kontinuerlig uppföljning och ständiga förbättringar

De följer upp genom olika möten, till exempel lagbasmöten där det tas reda på vad som hänt och vad som kan göras bättre. Byggtreprenören här även försökt introducera ett block som kallas för ”OBS-blocket” vars syfte är att öka säkerhetstänket på företaget genom säkerhetsarbetet och dela i blocket ska de anställda dela med sig vad de anser fungerar bra och det som fungerade mindre bra. Det fungerade som en utvärdering för deras trivsel och arbete. Dock har man inte fått ut det som var önskat med blocket, vilket var att anställda ska skriva och dela med sig av sina uppfattningar. Tanken är att förflytta denna utvärdering till en app

som de bygger upp, och förhoppningsvis förbättra responsen. Svaren kommer direkt skickas till deras avvikelshanteringssystem där det går att följa upp rent praktiskt samt tekniskt. Företaget har ett övergripande kvalitetssystem och ledningssystem som innehåller både arbetsmiljökvalité och miljö. Det finns även ett som är anpassat till projekt och kallas för ”projektnöjdhet” som kan ses som ett finare namn för kvalitét-, miljö- och ledningssystem.

Chefen för kvalitét och miljö menar att de har ett utgångsläge som sedan följs upp och är baserat på ISO-standarderna, men att de har utfört modifieringar som ska fungera för deras verksamhet. Däremot menar affärschefen att ISO-standarderna tillsammans med det företaget har, inte belyser de mjuka parametrarna: Partnering, samarbete och konflikthantering på det sättet som önskas att utveckla. Det skulle vara mer gynnsamt om det gick att komplettera med frågor kring känslan på arbetsplatsen mellan anställda eller med beställaren.

Ett belöningsystem som inte är ekonomiskt drivande är trivsel. Det går ut på att samla alla anställda och ha knopdagar, ”kick-off” och workshops. Projektet är väldigt stort och det är många inblandade vilket försvårar det att samla alla på samma plats och utföra aktiviteter med varandra, men man försöker att göra det med alla involverade då och då. Inrapporteringar om tankar, åsikter och idéer sker veckovist på platskontoret varje vecka. Det förekommer att det som är unikt för byggbranschen är att introducera projektet, få med alla, och sedan avveckla det. Under hela projektets tid är det inte hela tiden samma människor som är involverade som även är en aspekt som bör beaktas och ha respekt för det.

En ”partneringhandbok” är under bearbetning och syftet med den är att förtydliga samarbetet och vad partnering går ut på, samt de olika delarna som bör ingå i samverkansformen. Denna handbok hoppas man på ska bidra till en förbättring av samarbetet mellan aktörerna. Boken kommer vara tillgängligt för alla involverade i projekten.

5 ANALYS OCH DISKUSSION

Det som behandlas i detta kapitel är en analys av empirin som ska kopplas till och jämföras med den teoretiska referensramen. Frågeställningarna analyseras var för sig och detta kapitel ska i sin tur bidra till våra slutsatser.

5.1 Kommunikation i partneringsprojekt

De mest avgörande kommunikationsprinciper inom partnering har i denna studie, med hjälp av både teori och empiri, definierats som:

- Teambuilding och måldokument
- System för konflikthantering
- Upphandling och kontrakt
- Uppföljning och ständiga förbättringar

5.1.1 Teambuilding och måldokument

Allt i partnering handlar om det tidiga skedet. Det räcker inte endast med ett gemensamt mål, utan även goda relationer, något som Rhodin (2002) starkt understryker. Hon föreslår att man bör, genom aktiv teambuilding, arbeta med öppenhet och trygghet mellan aktörerna. Teambuilding har i vårt referensprojekt skett genom olika typer av aktiviteter både inom och utanför projektet för att skapa en känsla av gemenskap mellan alla. Majoriteten av de som intervjuades ansåg att det formas en typ av öppenhet och ”vi-känsla” i gruppen, vilket gör att projekteringen underlättas för alla involverade då de samarbetar istället för att ställas mot varandra. Det som framförallt saknades i detta projekt samt mellan de aktörer som vi har studerat är just ett definierat gemensamt måldokument och konflikthantering.

Ett väldefinierat måldokument är väsentligt för teambuilding och något som gruppen ska skapa under så kallade workshops under ett par dygn (Rhodin, 2002). Rhodin påpekar att måldokumentet innehåller de gemensamma målen och ska undertecknas av gruppen då alla kommit överens och förstått innebörden av dokumentet. Denna workshop eller möte som ägt rum mellan aktörerna i referensprojektet verkar, enligt de flesta respondenter, skett för fort och otydligt. De ansåg att det krävdes längre tid att definiera förväntningar och mål vilket de flesta som intervjuades förmodar är anledningen till att målbilderna mellan aktörerna har skiftats så pass mycket.

5.1.2 Konflikthaneringssystem

Inget konflikthaneringssystem har definierats i avtalet och inga riktlinjer finns mellan de aktörerna som vi studerat. Det finns däremot dokument för kommunikationsvägarna och tolkades som en ledningstrappa där problemen flyttas upp i ledet om de inte kan lösas på plats. Rhodin (2002) betonar betydelsen av en effektiv konfliktlösning i organisationer genom att våga bemöta olika typer av konflikter istället för att fly från dem. Detta nämndes även under intervjuerna då vissa ansåg att problem eller frågor ska lösas så fort de dyker upp och inte hänga med under hela processen. Det skulle då skapa mer eller större problem och bli svårare att lösa det.

Det förekom under några intervjuer att det har uppkommit svårigheter med att representanterna ska veta om de ska lösa något själva eller ta det vidare i ledet. En respondent upplevde att mycket av arbetet och problem som överlämnades till denne kunde redan ha lösts i ledet över. Istället blev det mer slit för de i detta led och det drog ut på tiden. Kadefors (2002) påpekar att ett system för problem- och konflikthanering grundar i att det fastställs olika grupper i olika led inom organisationen, därmed får varje led en viss tid för att lösa problemställningar. Hon förklarar vidare om de fallen då detta system inte fungerar och menar att det iså fall antingen löses konflikterna informellt eller formellt med ojäviga parter.

5.1.3 Upphandling och kontrakt

Respondenterna tillsammans med de som deltog under vår workshop höll med om att synen på partnering och dess innebörd varierar beroende på vem du pratar med. Det beskrevs av en person som ett ständigt pågående arbete och denne betonade hur viktigt det var att i tidigt skede erhålla överensstämmande syn om vad partnering betyder för att det fortsatta arbetet ska kunna flyta på. Detta kan kopplas till vad Rhodin (2002) samt Kadefors (2002) klagör. Även de påpekar att partnering tolkas olika från person till person. Vissa ser det som något informellt som utvecklas samordnat mellan människor, medan andra anser att det är det formella kontraktet som är det betydelsefulla för att de informella relationerna ska fungera.

Den kortfattade beskrivningen vi erhöll från entreprenadföretaget kring upphandlingen och kontraktet var att beställaren kommer med ett uppdrag som beskriver slutprodukten och den känslan som de vill förmedla för platsledningen. Sedan arbetas det fram en passande budget för att sedan gå över till en kalkyl. Nästa steg blir att förmedla förväntningarna till alla andra led nedför hierarkin. Dock upplevdes definitionen av avtalet i tidigt skede som något svårt, till exempel vad som ska ingå i priset. En respondent menade att vissa ordval som inte har kunnat skrivas ned i kontrakten istället passerar till en känsla. Detta är anledningen till att Kadefors

(2002) stryker under det betydelsefulla med att alla överenskommelser och förändringar av standardavtal ska dokumenteras i ett juridiskt partneringavtal. Här skiljer åsikterna mellan Kadefors och Rhodin. Rhodin (2002) menar att det istället är de formella och ”djupa” kontakterna som kan förhindra egentänkandet för projektets bästa, och att utvecklingen av den önskade attityden inte är gynnsam om det förlitas helt på kontraktet.

5.1.4 Uppföljning och ständiga förbättringar

Kadefors (2002) anser att en viktig beståndsdel i partnering är arbetet med ständiga förbättringar, vilket görs i samband med den förberedande målformuleringen. Innebörden med detta är att utveckla uppföljningen av relationerna. Ett sätt som hon tar upp är att utföra utvärderingar av alla involverade i projektet genom enkäter. Resultatet av utvärderingen sammanställs och förmedlas till alla parter. Detta är något som entreprenadföretaget har försökt utföra genom ”OBS-blocket”. Ett block med utvärderingsblanketter som alla i anställda får och ska svara på. Detta har inte gett de resultaten som man hade velat erhålla. Få personer har använt blocket och som en förbättring ska det förflyttas till deras app och istället sänds svaren till deras avvikelshanteringssystem där det följs upp. Förutom blocket följs det även upp genom olika möten.

Företagets uppföljning av kvalitet och miljö baseras på ISO-standarden men innehåller modifieringar för att det ska fungera för just deras verksamhet. Något som förekom under vår workshop var att denna uppföljning saknar belysningen av mjuka parametrar som partnering, samarbete och konflikthantering och bör kompletteras med frågor angående just dessa. Detta kan kopplas till det Crane mfl (1999) tar upp i sin forskning angående ett tillämpat mätsystem för kultur, behov och förmågor. I forskningen framhålls det att mätningar inom partnering är verkningslösa såvitt de inte utvecklas på rätt sätt, och dessa mätningar ska överväga parametrar som motiverar målprestation.

Belöningsystemet hos företaget som inte är ekonomiskt drivande var enligt deras VD trivsel, och resterande höll med. Det gick ut på att samla alla anställda under knopdagar, kick-off's och workshops för att skapa en känsla av samhörighet. Det är många inblandade aktörer, vilket enligt de flesta som intervjuades försvårar dessa typer av aktiviteter när verkligen alla ska samlas. Kadefors (2002) menar att personlig utveckling, bedömning och respekt krävs för att förbättra ansträngningarna inom en verksamhet och inte endast genom ekonomiska incitament. Även om alla under workshopen medgav detta, betonades det unika arbetssättet inom byggbranschen där ett projekt introduceras, många olika människor deltar, och sedan avvecklas det. De menade att en aspekt som bör beaktas och respekteras är att det inte alltid är samma människor som är involverade i projektet utan medarbetare kommer och går under

hela processen. Detta bör ändå leda till att man allt noggrannare får alla involverade att känna någon typ av gemenskap och trivsel. Detta ansåg en respondent som markerade hur viktigt det är med att lägga god tid på att lära känna varandra.

5.2 Kommunikationen mellan parterna

5.2.1 Sändare och mottagare

Respondenterna ansåg att själva kommunikationen mellan de involverade i sin helhet fungerar bra, men att det finns problem som ständigt dyker upp och försvårar samarbetet. En person menade att det kan skapas ett svårare läge i partnering när projektet inte är identifierat i början. Det ska vara tydligt när det arbetas med partnering. Detta anser även Nordstrand (2008). Han menar att målsättningar ska formuleras gemensamt genom djupare och tidigare dialog mellan beställare och entreprenör. Ryd (2017) påpekar även skillnaden mellan att vara specifik och att vara detaljerad. Hon anser även att det är viktigt att tidigt i processen ange målsättningen med projektet noga och i rätt mängd detalj utan att tydligheten förloras.

Under intervjuerna framkom det hur viktigt det är att kunna skilja på att kommunicera med en person, och faktiskt förstå om denne uppfattat en rätt. Att vissa saker kunde vara självklara för sändaren och sedan skickas vidare, medan mottagaren inte förstått målet med kommunikationen. Detta kan kopplas till det Maltén (1998) berättar om när hon nämner sändare och mottagare i sin bok. Det uppstår ibland störningar när budskapet skickas vidare och hon nämner fyra felkällor inom kommunikation. En av de var just att vi antar att vi vet vad andra människor tänker, känner och ser. Respondenten som tog upp detta under intervjun ansåg att båda har ett ansvar i kommunikation och att det kan uppfattas som att man är tydlig, medan så inte är fallet för mottagaren. Även Carlsson och Josephsson (2001) understryker hur viktigt det är med tydlighet och att minska oklarheter.

5.2.2 Informell- och formell kommunikation

Söderholm (2006) förklarar att det jämnt och ständigt finns behov av ett effektivt kommunikationssystem inom projekt för att en acceptabel slutprodukt ska kunna levereras. Han beskrev denna kommunikation som en kamp mellan aktörerna, mot klockan samt begränsade tillgångar. Något som inte stämmer i detta projekt som vi undersökt är just kampen mellan aktörerna. Detta på grund av att de utför ett partneringsprojekt där allt diskuteras i öppenhet och alla involverade bidrar gemensamt till besluten. Däremot finns det alltid en kamp mot klockan och limiterade tillgångar inom byggbranschen där majoriteten av

de intervjuade klargjorde att tidsplaner är levande dokument som ständigt ändras och det alltid finns en tidspress inom alla byggprojekt.

Flera respondenter nämnde svårigheten med att driva information ned i hierarkins led, både formellt och informellt. De som inte varit med från projektets början kände att det kunde saknas viktig information i vissa överlämnanden. Detta tar Carlsson och Josephson (2001) upp i sin rapport och beskriver växlingen mellan de olika skedarna i byggprocessen som ett skifte där mycket kunskap och information blir förlorad. De menar att detta är en av de största utmaningarna inom byggbranschen, vilket även upplevts av de involverade i referensprojektet. Det nämndes under intervjuerna att det till stor del är deras egna ansvar att erhålla den information och kunskap som de kräver.

Det framkom under intervjuerna delade åsikter kring vad intervjupersonerna föredrog: Informell eller formell kommunikation. De flesta påpekade att det berodde på situation och problem. Mindre detaljer och problem som uppstår på plats ansågs lösas bäst genom informell kommunikation, alltså ”face to face” som Carlsson och Josephson (2001) kallar det för. Den formella kommunikationen ansågs mer strukturerad då protokoll och mejl fungerade som bevis som fanns till hands vid konflikter. Problemet var att detta tog längre tid än informell problemlösning och även besvarade mejl kunde glömmas bort.

Beslutsprocessen tog alltför lång tid enligt de flesta då det upplevdes som att en part var drivande medan den andra hoppade in då och då. Det informella systemet ses enligt Carlsson och Josephson (2001) som mer tillförlitligt då budskapen passerar hastigare. De betonar att detta system krävs för att en organisation ska kunna generera nya idéer och förnuftigare beslut genom att kommunicera ”off the record”. Detta höll de flesta respondenter med om och ansåg att det inte existerar så pass mycket informell kommunikation mellan aktörerna på plats som det borde göra för att lösa mindre problem eller detaljer så tidigt som möjligt.

5.2.3 Målbild

Majoriteten av respondenterna medgav att förmedlingen utav målbilden och förväntningarna har varit ett återkommande problem och inte skett optimalt i projektet. En anledning till detta tolkar en respondent är den traditionella handlingen som projektets kalkyl bygger på, medan slutprodukten förväntas ha en lyxig känsla. En annan anledning som både de som deltog i intervjuer och workshop antog var avsaknaden av ett måldokument. Nordstrand (2008) beskriver att i tidigt skede av processen ska ett gemensamt måldokument framställas och undertecknas av alla parter. Detta gör, enligt honom, att aktörerna förenas till de grundprinciper som ska producera samverkansformen. I koppling till vårt referensprojekt,

nämner han dessutom att det är tänkbart att alla involverade parter har olika målbilder vilket är anledningen till varför målsättningarna ska formuleras gemensamt i tidigt skede.

Det kunde upplevas av respondenterna att aktörerna hade bråttom i första skedet då kontraktet för partnering skrivs på. Det lades inte tillräckligt med tonvikt på om visionerna överensstämmer för det som ska beställas eller vad som erbjuds. Detta kan kopplas till det Kadefors (2002) menar med att gemensamma mål är en viktig grundpelare för partneringprojekt. Rhodin (2002) håller med om detta och förklarar att målfokusering ska bevaras under hela projektet och för att det inte ska försvinna med tiden, bör det utföras fortlöpande träffar med syftet att bevara kommunikationen mellan aktörerna.

Förutom måldokument, är det även enligt Gallstard och Östgård (1999) viktigt att tidigt planlägga och vidareutveckla de tre mest väsentliga parametrarna i ett projekt: Kvalitet, tid och kostnad. Dessa faktorer kan bytas ut mellan varandra beroende på projektets utseende samt under projektets gång. Detta tolkar vi hör ihop med måldokumentet. Om inget måldokument existerar, hur ska man då veta vilka eller vilken utav dessa tre parametrar som ska prioriteras redan i början? Detta tog även en respondent upp under sin intervju då denne menade att platsledningen vill veta vad beställaren vill prioritera för att underlätta beslutsprocessen. Alla höll med om parametrarna prioriteras olika från projekt till projekt. Det finns inget bestämt kring exakt vad som ska prioriteras för varje projekt.

5.2.4 Kommunikationsmetoder

Ett så pass stort projekt som detta leder till ett stort informationsflöde och därmed krävs det många möten, vilket märktes efter intervjuerna när vi bad respondenterna att nämna vilka möten de måste delta i. Carlsson och Josephson (2001) beskriver detta i sin rapport och menar att möten är nödvändiga i byggprocessen, både formella och informella, för att avkoda en stor mängd information och gemensamt komma fram till lösningar. Enligt majoriteten av intervjupersonerna saknades en struktur och effektivitet i deras möten. Detta stämmer överens om det Ryd (2017) skriver i sin bok om att möten i byggbranschen oftast upplevs som utdragna eller verkningslösa istället för att generera vettiga idéer samt beslut. Hon anser, vilket alla respondenter instämde med, att möten bör vara strukturerade på ett sätt så att avsikten med projektet är tydligt och att det finns utrymme för reflektioner och samspel.

Förutom möten, är det mejl som även används frekvent mellan parterna, även om de befinner sig i samma rum eftersom viss information är bra att skriva ner innan det glöms bort. Allt som nämns går dessutom att spara och analysera senare, vilket inte är lika enkelt vid fysisk kontakt (Norberg, 2007). Dock förekom det att med tanke på storleken av projektet och antalet

anställda, blir mejlkorgarna väldigt fulla. Detta i sin tur kunde leda till att vissa mejl glöms bort eller inte besvaras i tid. Däremot förväntas ett mer aktivt användande av appen Trello medföra att många mejl försvinner då önskemål och frågor till alla involverade i etapp 2, så som underentreprenörer och platsledning, tas om hand där.

5.3 Förbättringsförslag för bättre relationer

5.3.1 Teambuilding och måldokument

Kadefors (2002) föreslår att en extern specialist inom partnering ska leda workshops där bland annat måldokumentet utformas och arbeta med gruppen. Denne ska kunna klargöra grundtanken med partnering för att sedan planera hela processen och få representanterna att ge uttryck åt sina uppfattningar. Detta är något som inte har utförts i referensprojektet. Istället har beställarrepresentanter försökt utföra detta arbete tillsammans med gruppen, vilket kan förklara varför det saknas till exempel ett måldokument och att förväntningarna för slutprodukten skildes åt. En respondent gav även detta förslag under intervjun och menade att det kunde anställas en så kallad ”partnering-projektledare” i början av processen som definierar allt och arbetar med gruppen för att sedan kanske kunna övergå till en totalentreprenad när alla väl kommit överens om målet.

Alla respondenter höll med om det betydelsefulla med att redan i början vara överens om vad partnering innebär och att det oftast kändes svårt att definiera avtalet tidigt skede. En extern expert inom partnering hade i detta fall kommit till nytta eftersom den personen har fördjupade kunskaper om partnering och erfarenheter med att organisera processen. Att det just ska vara en extern person förklarar Kadefors (2002) är för att denne ska upplevas som oberoende och rättvis bland gruppmedlemmarna.

5.3.2 Konflikthanteringssystem

Rhodin (2002) betonar att konfliktlösningen i byggbranschen ska ske genom att de involverade tillsammans etablerar i förväg och tillsammans färdigställa en struktur för problemlösning. Denna struktur ska gynna de grundläggande snabba lösningarna nära det ledet som de uppstått på. Även om det inte finns ett nedskrivet eller fastställt konflikthanteringssystem mellan de involverade i referensprojektet, är huvudtanken inom företaget detsamma. Dock skulle riktlinjer angående problem- och konfliktlösning vara till hjälp där det tydligt beskriver vilka problemställningar varje led ska ha hand om. Detta skulle i sin tur spara tid och resurser för alla i projektet och fördela problemlösningen bättre.

5.3.3 Uppföljning och ständiga förbättringar

Kadefors (2002) nämner, förutom enkäter, även att utvärderingar istället kan ske med representanter från olika aktörer. Dessa representantgrupper sammanställer sedan resultatet och noterar de konflikter eller problem som uppstått som även här förs vidare till alla involverade parter. Detta skulle kunna ge företaget de resultaten som de vill få ut från sina utvärderingar.

5.3.4 Beslutsprocessen

Carlsson och Josephson (2001) utpekar att inom partneringsprojekt sker utbytet av information i fler riktningar och det som tar stryk är processernas snabbhet då många möten krävs för att gemensamt fatta beslut. Därför blir personernas relationer till varandra väsentliga för ett framgångsrikt projekt. Detta tolkas av oss som att de två aktörerna gemensamt ska diskutera och fatta beslut, istället för hur det ser ut i dagsläget mellan de involverade i referensprojektet. Majoriteten av de som intervjuades ansåg att möten är det främsta kommunikationsverktyget mellan aktörerna, men att dessa bör struktureras bättre för att generera effektivare lösningar samt förnuftigare beslut. Ryd (2017) nämner ett förslag där man har en extern moderator som kan strukturera upp möten genom att engagera alla närvarande, tydliggör diskussioner, återkoppla, skapa motivation och balansera.

6 SLUTSATSER

I detta kapitel presenteras kortfattat våra resultat och därefter slutsatser. Även vår tolkning av hur kommunikationen ser ut idag samt vilka förbättringsförslag som skulle leda till gynnsammare förutsättningar för aktörerna behandlas även här.

Med hjälp av analysen i föregående kapitel tänker vi nu uppfylla syfte och mål med denna studie genom att försöka besvara våra frågeställningar:

1. Under vilka former sker kommunikationen i ett partneringsprojekt?
2. Hur uppfattas kommunikationen mellan parterna?
3. Vilka förbättringsförslag kan bidra till ett bättre kommunikationssystem?

Efter att ha analyserat den teoretiska referensramen tillsammans med empirin har vi kommit fram till att det finns fem grundpelare som partnering stabiliseras av. För att partnering ska fungera optimalt krävs det att dessa områden bearbetas noggrant under hela byggprocessen. Nedan presenteras de fem grundpelarna inom partnering:

- Teambuilding och relationer
- Gemensamma mål
- Upphandling och kontrakt
- Konflikthaneringssystem
- Uppföljning och ständiga förbättringar

Dessa hänger ihop där teambuilding och relationer tillsammans med upphandling och kontrakt krävs för att alstra de gemensamma målen i ett måldokument som undertecknas av aktörerna. Ett konflikthaneringssystem tillsammans med välutförda uppföljningar krävs för att hitta förbättringar som gynnar företagets framtida arbete.

Det största kommunikationsproblemet som aktörerna upplever idag är just bristen av en gemensam målbild. Detta i sin tur har lett till andra problem, så som långdragna beslutsprocesser som kostar både tid och pengar, eller att rollerna och relationerna upplevs som inte fullkomligt definierade. Detta i sin tur leder till att alla erhåller olika uppfattningar om hur partnering ska gå till samt vad det syftar till. Ett förslag som skulle kunna lösa detta bekymmer är just det Kadefors (2002) föreslår och som både vi och en respondent instämmer med. Detta förslag går ut på att hyra in en ojävig specialist inom just partnering i byggbranschen. Denna specialist ska först och främst klargöra för aktörerna vad partnering bygger på för att sedan börja strukturera relationerna i gruppen samt ett schema för

teambuilding. Denna person ska även medverka under upphandlingar och utformning av kontrakt för att de gemensamma målen ska utformas så optimalt som möjligt, samt de resterande områdena inom partnering som vi presenterade ovan.

Ett till förbättringsförslag är att gruppen, med hjälp av denna expert, utformar ett dokument i tidigt skede som innehåller avsnitt med alla fem byggstenar i partnering. I dessa avsnitt beskrivs allt som aktörerna kommit överens om som ska ingå, men även det som inte ska ingå för att förtydliga det hela. Efter att dokumentet är färdigställt ska det gås igenom med hela gruppen och när alla väl är överens så undertecknas det. Detta skulle bidra till att alla hänger med redan i början och känslan av gemenskap ökar.

Ännu ett tillfälle som skulle förbättras genom att ta in en extern person är möten. Vi menar då självklart inte för alla möten, då i så pass stora projekt som detta, blir det väldigt många. De möten som vi avser för detta är de som äger rum i början av processen, alltså program- och projekteringsskedet. Även under dessa skeden behövs det kanske inte under varje möte, utan de som anses vara mest väsentliga för projektet. Denna person ska tjänstgöra som moderator eller ordförande och därmed bidra till en optimal struktur för mötet. Fastän det kostar pengar att hyra in en sådan person, antar vi att detta kommer leda till långsiktigt sparande av resurser och därmed ge en mer effektiv projektering av slutprodukten. Stora möten har många deltagare och om dessa möten är ostrukturerade så blir konsekvensen fler möten, vilket i sin tur blir dyrt i längden.

Uppföljningen idag sker genom möten och OBS-blocket som fungerar som en utvärderingsenkät. Detta block ska dock förflyttas till företagets app för att förhoppningsvis öka svarsfrekvensen. Målet med uppföljning har vi tolkat är att alla anställda ska trivas på arbetsplatsen och känna sig motiverade. Överföringen av blocket till appen skulle ge bättre resultat om alla svarade på utvärderingarna, vilket vi tror inte kommer bli fallet. Då en utvärdering, skriftlig eller elektronisk, kan förbli obesvarad. Däremot skulle en representant för varje led kunna, månadsvis, elektroniskt sammanställa resultatet genom att notera de problem eller konflikter som inträtt och sedan föra detta vidare till alla involverade. Detta skulle kunna förbättra resultaten av utvärderingarna samt ta upp de mjuka parametrarna så som partnering, samarbete och konflikthantering, som inte fångats upp tidigare.

Några råd från respondenterna som vi anser är värda att nämnas är:

- Fler informella möten mellan aktörerna på plats för att öka effektiviteten av projektet.
- Skype-möten vid särskilda tillfällen.

- Mer aktivt användande av Trello.
- Tydlighet i överlämnanden av information till andra eller nya deltagare.

6.1 Metodkritik

De semistrukturerade intervjuerna var till stor hjälp under datainsamlingen. Detta eftersom respondenterna vågade vara öppna med sina känslor, erfarenheter och åsikter eftersom de var anonyma och vi ansågs vara objektiva i frågan. Eftersom semistrukturerade frågor är mer öppna än strukturerade, krävs det att dessa utformas under god tid. Detta märkte vi efter att ha utfört intervjuerna då vissa frågor liknade varandra och kunde generera samma svar om inte vi tydliggjorde frågan under intervjun. Vi borde ha testat frågorna innan intervjuerna ägde rum för att fastställa att vi erhöll de svar som vi strävade efter.

Vi anser att kraven för reliabilitet och validitet är uppfyllda. Detta eftersom vi detaljerat beskrev metoden för vår studie för att andra ska kunna genomföra det igen. Vi har dessutom intervjuat personer som givit oss beskrivningar av problemet från olika utgångspunkter, alltså så kallad triangulering. Intervjuerna har både antecknats och spelats in för att sedan bearbetas och skickas ut till varje respondent så att missförstånd elimineras.

6.2 Förslag till fortsatt utveckling

Med tanke på att vi endast har studerat två specifika aktörer blir generaliserbarheten begränsad. För en ökad generaliserbarhet hade det krävts fler aktörer eller företag som sedan jämförs med varandra. Vi anser att syftet och målet tillsammans med frågeställningarna för studien har besvarat väl, och vi är nöjda med vad som har åstadkommit med tanke på den begränsade tiden som denna studie har behandlats under.

REFERENSER

Ahrne, G., Svensson, P. (red). (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl., Malmö.

Andersson, R., Gergesa I. (2015). *Analys av kommunikation under projektering i partnering*. Examensarbete, Byggsteknik, Jönköping Tekniska högskolan.

Byggpedia. ((u.å). *Byggprocessen*. <https://byggipedia.se/byggprocessen/> [2018-05-16]

Byggpedia, (u.å). Upphandlings- och entreprenadformer. <https://byggipedia.se/byggprocessen/entreprenaden-byggprocessen/upphandling/> [2018-05-09]

Carlsson, B., Josephson, P. (2001). *Kommunikation i byggprojekt – Verkligheter och möjligheter*. Göteborg: Sveriges Byggindustrier.

Crane, T. G., Feldner, J. P., Thompson P. J., Thompson, M. G., Sanders, S. R. (1999). *Partnering Measures. Journal of Management in Engineering*, Vol 15, No.2, March/April, pp 37-42.

Gallstad, I., Ögård, L. (1999). *Total inre effektivitet*. Uppsala: Konsultförlaget.

iBinder. (u.å). *iBinder – bygger på enkelheten*. <https://www2.ibinder.com/pub/SE/?lang=sv-se> [2018-05-11]

Kadefors, A. ((2002). *Förtroende och samverkan I byggprocessen*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.

Maltén, A. (2012). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur AB

Norberg, L. (2007). *Kommunikationsteorier*. [Elektronisk].
<http://people.dsv.su.se/~lenan/mmdkt/Kommunikationsteorier.pdf> [2018-04-20].

Nordstrand U. (2008). *Byggprocessen*. 4 upplag., Liber, Stockholm.

Nystrom, J. (2005). *The definition of partnering as a Wittgenstein family-resemblance concept*. *Construction Management and Economics*, 23(5), pp 473–481.

Peab. (2015). *Vad skiljer Partnering från en traditionell entreprenad?*.
<http://www.peab.se/om-peab/press-och-media/aktuellt-fran-peab/aktuellt-nr-2-2015/vad-skiljer-partnering-fran-en-traditionell-utforandeentreprenad/> [2018-05-09]

Rhodin, A. (2002). *Interaktionsprocesser i byggprojekt – en studie i partnering som kraft för förändring*. Lic.-avh. Luleå Tekniska Universitet. Luleå: Univ.

Ryd, N. (2017). *Tidiga skeden i planering, bygg och förvaltning*. Stockholm: Svensk byggtjänst.

Ståhl Fastigheter (u.å.). *Om oss*. <http://stahl.se/om-oss/> [2018-05-04]

Sundsvik, L. (2001), *Dra åt samma håll: leverantörssamverkan och partnerskap inom offentligt fastighetsföretagande*. Svenska Kommunförbundet, Stockholm.

Söderholm, A (2006). *Kampen om kommunikation*. Kungliga Tekniska Högskolan.

Tonnquist, B (2014). *Projektledning*. Lund: Studentlitteratur

BILAGOR

INTERVJUMANUS

Allmänt

Vi presenterar oss själva och berättar översiktligt om målet med vårt examensarbete. Respondenten får sedan presentera sig själv och sin roll i projektet.

Partnering

- Hur många partneringprojekt har du deltagit i?
- Varför föredrar ni att arbeta med partnering? *För- och nackdelar?*
- Om du kan tänka dig i en perfekt värld hur partnering fungerar och sedan jämför det med vart ni befinner er i projektet idag. Beskriv känslan att befinna sig i ett perfekt partnering projekt. *Vad behöver du göra? Vad behöver medarbetare och alla andra involverade göra för att ni gemensamt i projektet ska nå dit?*
- Hur tycker du kommunikationen i just partnering fungerar? *Jämfört med andra samarbetsformer?*

Kommunikation

Hur går det till och vilka problem finns?

- Vilka involverade personer i projektet kommunicerar du mest med?
- Hur tycker du att kommunikationen fungerar mellan dig och dessa i projektet?
- Hur kommunicerar ni oftast med varandra?
- Vart i processen tycker du att kommunikationen borde förbättras?
- Finns det någon tidspress? *I så fall, tror du att kommunikationen påverkas av det negativt?*
- Hur skapar ni en gemensam målbild och hur förmedlar ni den vidare? *Vad är målbilden för projektet enligt dig?*

Vilka är orsakerna?

- När missförstånd uppstår, vad är den vanligaste orsaken och vad leder det oftast till?
- Kan du ge exempel på när det inte har fungerat? *Vad var orsaken och vad ledde det till? Hur löstes det?*

- Tycker du att du får all den information som behövs? *Om inte, vad anser du skulle kunna göras för att förbättra det?*
- Finns det många upprepande störningar i projektet som påverkar effektiviteten? *Till exempel att möten oftast ställs in, många ändringar i tidplanen m.m*
- Tycker du att den gemensamma bilden på det som ska åstadkommas har förmedlats väl för dig? *Varför? Varför inte?*

Möten

- Vilka möten förväntas det att du deltar i?
- Känner du att alla de mötena är lika viktiga? *Finns det några som du känner att du behöver/ inte behöver delta i?*
- Om du nu skulle få förhinder från att delta i ett möte, hur förmedlas informationen som har sagts under mötet till dig? *För- och nackdelar?*

Vilka lösningar finns?

- Vad tycker du är det mest effektiva kommunikationssättet mellan er i projektet? *Möten? IT-verktyg? Dokument? Övrigt? Varför?*
- Vilka kommunikationslösningar/sätt tycker du skulle kunna skapa gynnsammare förutsättningar för alla involverade i projektet?
- Vad tycker du är det som genererar ett lyckat projekt och slutprodukt med hänsyn till kommunikation?
- Hur skapar man en målbild som kan förmedlas till alla involverade på bästa sätt? *Hur gör man så att alla i projektet har samma vision?*