



Universitetet
i Stavanger

DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram/spesialisering: Industriell økonomi/prosjektledelse	Vårsemesteret, 2018 Åpen
Forfatter: Aida Selimotic	<i>Aida Selimotic</i> (signatur forfatter)
Fagansvarlig: Eric Christian Brun (UiS) Veileder(e): Nils-Jørgen Danielsen (Rambøll Norge AS)	
Tittel på masteroppgaven: Håndtering av interessenter i samspillsentreprise Engelsk tittel: Stakeholder management in partnering projects	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Interessenter Interessenthåndtering Samspillsentreprise Partnering Bygg- og anleggsbransjen Prosjektledelse	Sidetall: 101 + vedlegg: 1 Stavanger, 13.06.2018

Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet våren 2018 som avsluttende del i masterstudiet Industriell økonomi innenfor spesialiseringen prosjektledelse ved Institutt for sikkerhet, økonomi og planlegging ved Universitetet i Stavanger.

Tema for denne oppgaven er interessenthåndtering i samspillsentreprise. Samspillsentreprise er svært dagsaktuelt innenfor bygg- og anleggsbransjen. Samtidig har ikke interessentperspektivet blitt tilstrekkelig undersøkt gjennom tidligere forskning. Dette er en pådriver til å forske på nettopp dette området.

Jeg vil takke Førsteamanuensis Eric Christian Brun som har vært veileder for denne masteroppgaven, og bidratt med gode tilbakemeldinger gjennom semesteret. Hans innspill medvirket også til at oppgaven ble vinklet mot interessenthåndtering.

Videre vil jeg takke Rambøll Norge AS for oppgavesamarbeidet, og avdelingsleder Nils-Jørgen Danielsen i Sandefjord som introduserte meg for samspillsentreprise.

Jeg vil også rette en stor takk til alle aktørene som har stilt til intervju.

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

Stavanger, 13. juni 2018

Aida Selimotic

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke utfordringer som er knyttet til håndtering av interessenter i samspillsentreprise, og hvilke tiltak som kan bidra til forbedret håndtering. Dette har ikke blitt tilstrekkelig undersøkt gjennom tidligere forskning.

Oppgaven er kvalitativ, og basert på en eksplorativ casestudie hvor samspillsprosjektene Skien, Færder og Porsgrunn ble undersøkt.

Teorien antyder at det finnes paralleller mellom utfordringer og tiltak i litteratur som omhandler samspillssentreprise og interessenter. Derfor kan tiltak gitt i interessentlitteratur bidra til å løse utfordringer i samspillsentreprise. Resultatene fra denne oppgaven har ført til en original kategorisering av utfordringer og tiltak knyttet til interessenthåndtering i samspillsentreprise, se figur nr.14.

Funnene fra oppgaven tyder på det er svært viktig å utførene spesifikk kartlegging av interessenter i samspillsentreprise. Kartleggingsmetoden trenger ikke nødvendigvis være ideell for å være effektiv. Samtidig bør kartlegging av interessenter oppdateres gjennom samspillsentreprisen fordi utskiftning av nøkkelpersonell kan medføre dynamikk. Utvekslinger av meninger og avklaringer med interessenter i tidligfase av samspillet er et tiltak som kan motvirke utfordringer knyttet til usikkerhet.

Resultatene som er presentert i oppgaven tyder på at manglende kompetanse og erfaring er en utfordring til tross for at rett kompetanse er en forutsetning for godt samspill. Dermed er det kritisk å forutse og avklare problematikk knyttet til de interne interessentenes kompetanse i tidligfase. Til tross for at tillit mellom partene også er en forutsetning for et godt samspill antyder resultatene at tillitsproblematikk kan oppstå. Tiltak slik som workshops, teambygging og uttrykk for felles forpliktelse til samspillet blant interessenter kan motvirke utfordringene.

Videre antyder materialet i oppgaven at manglende forståelse av hvilke interessenter som bør involveres er en utfordring i samspillsentreprise. Kartlegging av interessenter er et tiltak som kan bidra til dyptgående informasjon om interessenter, derfor er kartlegging et tiltak som kan motvirke utfordringer knyttet til involvering.

Innholdsliste

Forord	I
Sammendrag.....	II
Definisjoner	VI
Figurliste.....	VII
Tabelliste	VIII
Kapittel 1: Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling	1
1.2 Avgrensning av oppgaven.....	1
1.3 Motivasjon for problemstillingen.....	2
1.4 Aktualisering av oppgaven.....	3
1.5 Oppsummering og formål	4
1.6 Oppgavens oppbygning.....	5
Kapittel 2: Teori	6
2.1 Interessentlitteratur.....	7
2.1.1 Definisjon	7
2.1.2 Kartlegging	9
2.1.3 Dynamikk	14
2.1.4 Usikkerhet.....	15
2.1.5 Roller og ansvar.....	18
2.1.6 Tillit	20
2.1.7 Involvering.....	21
2.2 Partneringlitteratur	23
2.2.1 Definisjon	23
2.2.2 Fordeler.....	27
2.2.3 Utfordringer	29
2.2.5 Samspillmodeller.....	31
2.3 Sammenstilling av teori.....	36

Kapittel 3: Metode	39
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	39
3.2 Forskningsdesign.....	40
3.3 Forskningsstrategi	41
3.4 Datainnsamling og utvalg.....	42
3.5 Dataanalyse	46
3.6 Forskningens kvalitet	47
3.7 Refleksjon over rollen som forsker	48
3.8 Etske problemstillinger	49
Kapittel 4: Beskrivelse av caser	50
4.1 Case 1: Skien.....	50
4.2 Case 2: Færder.....	52
4.3 Case 3: Porsgrunn.....	54
Kapittel 5: Resultater	56
5.1 Case 1: Skien.....	57
5.2 Case 2: Færder.....	60
5.3 Case 3: Porsgrunn.....	62
5.4 Sammenstilling.....	64
5.4.1 Likheter.....	64
5.4.2 Forskjeller	66
Kapittel 6: Diskusjon	67
6.1. Kartlegging.....	68
6.2 Dynamikk	70
6.3 Usikkerhet	72
6.3.1 Usikkerhet om samspillsmodellen.....	72
6.3.2 Usikkerhet om roller og ansvar.....	74
6.3.3 Usikkerhet om omfang	76
6.4 Kompetanse.....	78
6.5 Tillit.....	80
6.6 Involvering	82

Kapittel 7: Konklusjon	85
7.1 Svar på problemstillingen:	85
7.2 Oppgavens bidrag.....	87
7.3 Oppgavens begrensninger	87
7.4 Videre forskning.....	87
Litteraturliste	88
Vedlegg: Intervjuguide.....	94

Definisjoner

Byggherre: Kjøperen i alle typer anskaffelser eller eieren av et prosjekt. Byggherren kan også betegnes som oppdragsgiver eller bestiller i et bygg- og anleggsprosjekt.

Brukere: Personene som skal benytte det ferdige bygg- eller anleggsprosjektet. Eksempelvis er brukerne i et prosjekt som omfatter bygging av en skole elever og ansatte ved den skolen.

Entreprenør: Entreprenøren er den gjennomførende parten i prosjektet som utfører bygg- og anleggsarbeid. Entreprenøren kan også engasjere andre entreprenører som utfører deler av arbeidet, kalt underentreprenører.

Entreprise: Organisering av samarbeid og ansvarsforhold i et bygg- og anleggsprosjekt avgjøres av valgt entrepriseform.

Interessenter: Grupper eller enkeltpersoner som har en eierandel eller forventninger om prosjektets resultat eller ytelse. Inkluderer byggherren, prosjektledelsen, entreprenører, underentreprenører, leverandør, konsulenter er, arkitekter, investorer, brukere, media og lokalsamfunnet (Newcombe, 2003).

Interessenthåndtering: En prosess innenfor prosjektledelse som baseres på analyse av interessenter. Spesifikke strategier, handlingsplaner eller tiltak benyttes for å styre hvordan prosjektet forholder seg til sine interessenter.

Konsulent: Rådgivende part innenfor et bygg- og anleggsprosjekt.

Prosjektaktører: Grupper/enkeltpersoner som representerer organisasjoner som deltar i et bygg- og anleggsprosjekt. Eksempler på prosjektaktører er byggherren, entreprenøren eller konsulenten.

Partnering: Internasjonalt begrep for samspill. Partnering og samspillsentreprise er begrep som har blitt benyttet om hverandre i litteraturen.

Samspillsentreprise: En samarbeidsform i et bygg- eller anleggsprosjekt som kjennetegnes ved tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet (EBA, 2016).

Samspillsmodell: En måte å implementere samspillsentreprise som inneholder spesifikke elementer og retningslinjer.

Figurliste

Figur nr. 1: Oppgavens oppbygning.

Figur nr. 2: Teorikapittelets oppbygning.

Figur nr. 3: Interessenter i byggeprosjekter.

Figur nr. 4: Klassifisering av interessenter.

Figur nr. 5: Makt/forutsigbarhet-matrise.

Figur nr. 6: Makt/interesse-matrise.

Figur nr. 7: Målpris og incitament.

Figur nr. 8: Fasene i samspillsentreprisen.

Figur nr. 9: Oppgavens relevans i forhold til gjeldende teori.

Figur nr. 10: Oppsummering av prosessen i datanalysen.

Figur nr. 11: Illustrasjon av Skien videregående skole

Figur nr. 12: Færder videregående skole.

Figur nr. 13: Oppbygningen av resultatkapittelet.

Figur nr. 14: Antydning kategorisering fra teori vs. resultater.

Figur nr. 15: Antydning kategorisering fra resultater.

Tabelliste

Tabell nr. 1: Prosjektegenskaper.

Tabell nr. 2: Viktige elementer i partnering.

Tabell nr. 3: Hovedelementer/ valgfrie elementer i partnering.

Tabell nr. 4: Fordeler ved partnering/samspillsentreprise.

Tabell nr. 5: Paralleller ved interessent- og partneringlitteratur.

Tabell nr. 6: Interessentlitteraturens bidrag til partneringlitteraturen.

Tabell nr. 7: Oversikt over intervjuobjekter.

Tabell nr. 8: Oversikt over dokumentdata.

Tabell nr. 9: Prosjektdata om Skien videregående skole.

Tabell nr. 10: Prosjektdata om Færder videregående skole.

Tabell nr. 11: Prosjektdata om VA- og vei utbygging, vedlikehold og utskiftning i Porsgrunn.

Tabell nr. 12: utfordringer funnet i Skien.

Tabell nr. 13: Tiltak for å håndtere utfordringer funnet i Skien.

Tabell nr. 14: utfordringer funnet ved Færder.

Tabell nr. 15: Tiltak for å håndtere utfordringer funnet ved Færder.

Tabell nr. 16: utfordringer funnet i Porsgrunn.

Tabell nr. 17: Tiltak for å håndtere utfordringer funnet i Porsgrunn.

Tabell nr. 18: Likheter på tvers av caseprosjektene.

Tabell nr. 19: Forskjeller på tvers av caseprosjektene.

Kapittel 1: Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Tema i masteroppgaven er interessenthåndtering i samspillsentreprise. Samspillsentreprise er en relativt ny samarbeidsform i bygg- og anleggsprosjekter som blir tatt i bruk i økende grad både i Norge og internasjonalt. I følge Entreprenørforeningen- Bygg og Anlegg (2016), heretter kalt (EBA) baserer samspillsentreprise seg på tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet. For å lykkes i samspillsentreprise kreves godt samarbeid mellom interessentene i samspillet. Det finnes noe forskning og litteratur om samspillsentreprise. Interessentperspektivet er derimot ikke omtalt i særlig grad i eksisterende litteratur om samspillsentreprise. Nettopp derfor skal det i denne oppgaven utforskes hvordan interessentene eller partene i samspillet håndteres.

Problemstillingen i denne oppgaven består av følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke utfordringer er knyttet til håndtering av interessenter i samspillsentreprise?*
- 2) Hvilke tiltak kan bidra til forbedret håndtering av interessenter i samspillsentreprise?*

Gjennom oppgaven skal altså utfordringene knyttet til interessenthåndtering i samspillsprosjekter undersøkes. Deretter skal det vurderes hvilke tiltak som kan iverksettes for å motvirke utfordringene, og dermed bidra til forbedret interessenthåndteringen i samspillsentreprise.

1.2 Avgrensning av oppgaven

Samspillsentreprise innebærer elementer som er knyttet til kontraktmessige forhold på den ene siden, og elementer som er knyttet til prosjektledelse på den annen side (Aarseth, Andersen, Ahola, & Jergeas, 2012). Denne oppgaven har et perspektiv som hovedsakelig fokuserer på den siden ved samspillsentreprise som er knyttet til prosjektledelse.

Innenfor dette prosjektledelsesperspektivet på samspillsentreprise begrenser oppgaven seg til å utforske håndtering av interessenter. Det trekkes paralleller mellom litteratur og teori som omhandler interessenthåndtering og samspillsentreprise. Likevel må det påpekes at noe litteratur knyttet til kontraktmessige forhold gjennomgås fordi det er som hensiktsmessig bakgrunnsinformasjon som gir leseren en helhetlig forståelse av samspill som entreprisform.

I denne oppgaven utforskes problemstillingen gjennom tre ulike bygg- og anleggsprosjekter som benyttes i en casestudie. De tre caseprosjektene er alle utført ved bruk av ulike samspillsmodeller. Følgende prosjekter blir benyttet i casestudien: Skien videregående skole, Færder videregående skole og utbygging, vedlikeholde, og utskiftning av vann og avløpsanlegg/veianlegg i Porsgrunn kommune. Nærmere gjennomgang av caseprosjektene er gitt i kapittel fire.

1.3 Motivasjon for problemstillingen

Motivasjonen for å undersøke problemstillingen i denne oppgaven oppstod som følge av at problemstillingen ikke er tilstrekkelig undersøkt gjennom tidligere forskning.

Forskningen på samspillsentreprise har i stor grad vært rettet mot å forstå hvilke elementer som karakteriserer samspillsentreprise. Det vil si å beskrive hva samspillsentreprise inneholder til forskjell fra andre entreprisereformer (Hosseini et al., 2016). Tidligere forskning har også undersøkt hvordan samspillsentreprise bør implementeres i praksis, og hva som karakteriserer prosjekter som er egnet for samspillsentreprise (Eriksson 2010). En svært viktig del av forskningen på samspillsentreprise omhandler dets fordeler som er knyttet til økt verdiskapning, fokus på levetidskostnader, effektiv risikohåndtering, konfliktreduisering og tilfredshet hos involverte parter (Black, Akintoye, & Fitzgerald, 2000). Videre har forskningen vært rettet mot de juridiske sidene av samspillsentreprise. Det vil si anskaffelsesprosesser og kontraktsutforming (Bergsaker, 2010).

I takt med økende bruk av samspill som entreprisereform i bygg- og anleggsbransjen har det blitt skrevet flere avhandlinger om samspillsentreprise. Disse avhandlingene har fokusert på å kategorisere og beskrive ulike samspillsmodeller, og deres fordeler og ulemper (Erslund & Berg, 2017 ; Tune, 2015). Det har også blitt skrevet spesifikt om anskaffelsesprosessen i samspillsprosjekter. (Herregården, 2015)

Aarseth et al. (2012) er blant de få forskerne som har skissert en kobling mellom håndtering av interessenter og samspillsentreprise. De fremhever at dette perspektivet er lite utforsket innenfor forskningen på samspillsentreprise. Det vil si at det altså finnes noe forskning og litteratur om samspillsentreprise, men at interessentperspektivet ikke i særlig grad er omtalt. Dermed er det behov for mer forskning og flere undersøkelser knyttet til håndtering av interessenter i samspillsentreprise. Dette er altså en viktig motivasjonsfaktor som gir grunnlag for å reise problemstillingen som skal utforskes i denne oppgaven.

1.4 Aktualisering av oppgaven

I følge Kommunal- og regionaldepartementet, heretter kalt KMD er byggenæringen landets største næring basert på antall bedrifter. Byggenæringen er også landets nest største næring målt i verdiskapning, og står dermed for en betydelig andel av den totale omsetningen i norsk næringsliv. På tross av den viktige rollen byggenæringen spiller i norsk næringsliv og samfunn har det vært en svak produktivitetsutvikling gjennom tiden. Selv om andre næringer (særlig industrien) har hatt vekst i produktiviteten har byggenæringen vært preget av et fall i produktivitetsnivået siden midten av 1990-tallet (KMD, 2012).

Den norske byggenæringen har blitt karakterisert som både fragmentert og konfliktfylt. Dette har resultert i et fall i produktivitetsnivået (KMD, 2012). Som et forsøk på å forbedre problematikken i byggenæringen igangsatte Statsbygg blant andre statlige rollemodeller bruk av samspillsentreprise i 2001 for å bidra til endring av fragmenterte og konfliktfylte forhold til samarbeidsvillige. Flere har siden benyttet egne varianter av samspillsentreprise slik som Statens Vegvesen. Det finnes også eksempler på samspillsmodeller som ble benyttet fra midten av 1990-tallet (Hosseini et al., 2016). Samspillsentreprise er svært dagsaktuelt og har økt i popularitet hos byggherrer slik som fylkeskommuner og kommuner i Norge.

Samspillsentreprise kan utføres på ulike måter, og har ingen presis definisjon. Hovedsakelig har det blitt benyttet i komplekse prosjekter med mange involverte interessenter.

Samspillsentreprise kan beskrives som en samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som kjennetegnes ved tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet. Fordelene ved å benytte samspillsentreprise kan knyttes til muligheter for besparelser, verdiskapning og optimalisering av prosjekter. Særlig legges det vekt på fordeler knyttet til redusert konfliktnivå og positivt samarbeid mellom partene (EBA, 2016).

Det er flere utfordringer knyttet til å få til et godt samspill mellom partene i et bygg- og anleggsprosjekt. Disse utfordringene er særlig krevende i samspillsentreprise til forskjell fra andre typer entrepriser fordi svært mange og ulike interessenter skal involveres i et tett samarbeid. I tillegg skal partene involveres tidligere enn ved tradisjonelle entreprisformer, slik som totalentreprise. Dette krever at man forstår hvem interessentene i prosjekter er, hvilke forventninger de har, hva de kan bidra med og hvordan de kan påvirke prosjektet.

Prosjektsuksess er i stor grad avhengig av de involverte interessentene eller prosjektaktørens evner til å jobbe sammen for å oppnå felles mål. Byggenæringens overgang til tett samarbeid

mellom prosjektaktørene gjennom samspillsentreprise øker viktigheten av å forstå hvordan man skal lykkes med god håndtering av interessenter. Dette er særlig relevant for prosjektledere og byggherrer, men også for alle involverte aktører i bygg- og anleggsprosjekter som tar del i en samspillsentreprise. Slik som entreprenører, konsulenter, arkitekter, underentreprenører og leverandører.

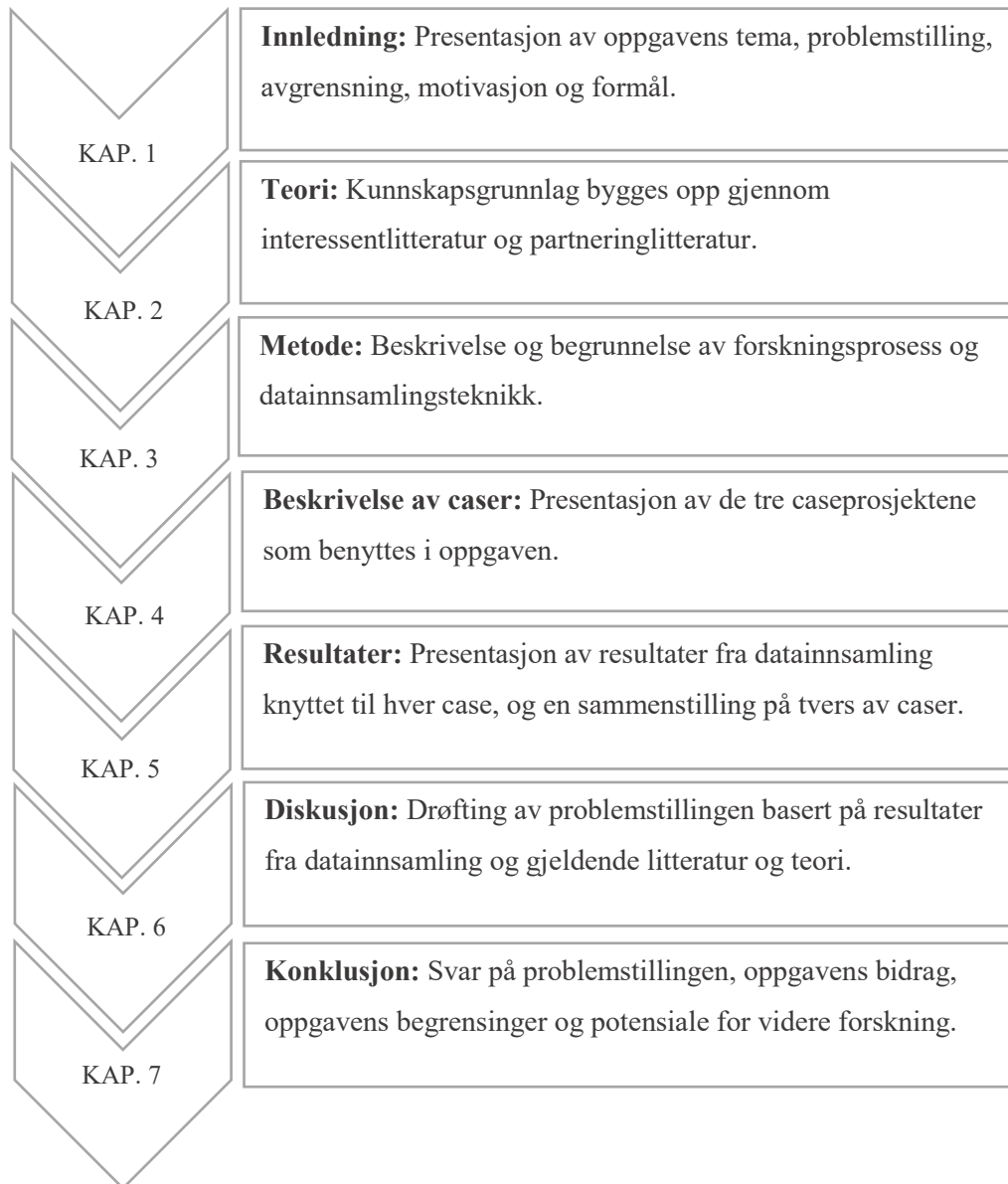
1.5 Oppsummering og formål

Hovedformålet i denne oppgaven er å undersøke hvilke utfordringer som er knyttet til håndtering av interessenter i samspillsentreprise, og hvilke tiltak som kan bidra til forbedret håndtering av interessenter i samspillsentreprise.

Oppgavens problemstilling har ikke blitt utforsket i tilstrekkelig grad gjennom tidligere forskning. Dermed gir denne oppgaven et teoretisk bidrag til forskningen på samspillsentreprise fra et interessentperspektiv. Oppgaven gir også et praktisk bidrag til bygg- og anleggsnæringen i form av tiltak som kan bidra til bedre interessenthåndtering i samspillsentreprise. Dette kan medføre økt effektivitet ved fremtidige samspillsprosjekter.

Oppgaven kan benyttes som informasjonskilde og faglig støtte for prosjektledere og interessenter involvert i samspillsentreprise. Dette gjelder blant andre byggherrer, entreprenører, konsulenter, arkitekter, underentreprenører og leverandører.

1.6 Oppgavens oppbygning



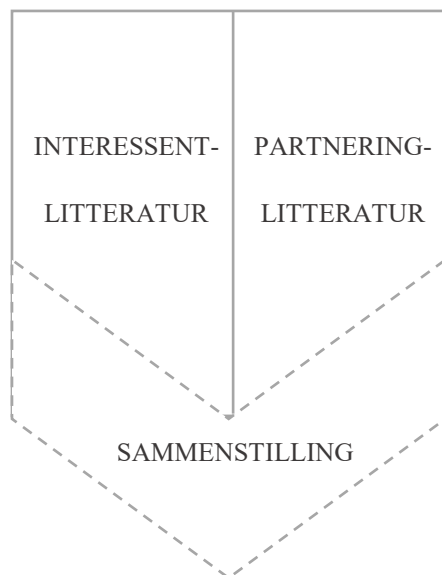
Figur nr. 1: Oppgavens oppbygning

Kapittel 2: Teori

Teorikapittelet i denne oppgaven fokuserer på to hovedområder innenfor den akademiske litteraturen som er av interesse for å svare på problemstillingen. De to hovedområdene er teori som omhandler interessenter og teori som omhandler partnering/samspillsentreprise. Viktige momenter fra begge hovedområdene presenteres i teorigjennomgangen.

Teorikapittelet bidrar til å svare på hvorfor håndtering av interessenter er viktig i samspillsentreprise. Videre gis en sammenstilling av de viktigste funnene fra teorikapittelet. Gjennom sammenstillingen vises også oppgavens relevans i forhold til gjeldende teori.

Oppbygningen av teorikapittelet er vist i figur nr.2.



Figur nr. 2: Teorikapittelets oppbygning.

2.1 Interessentlitteratur

2.1.1 Definisjon

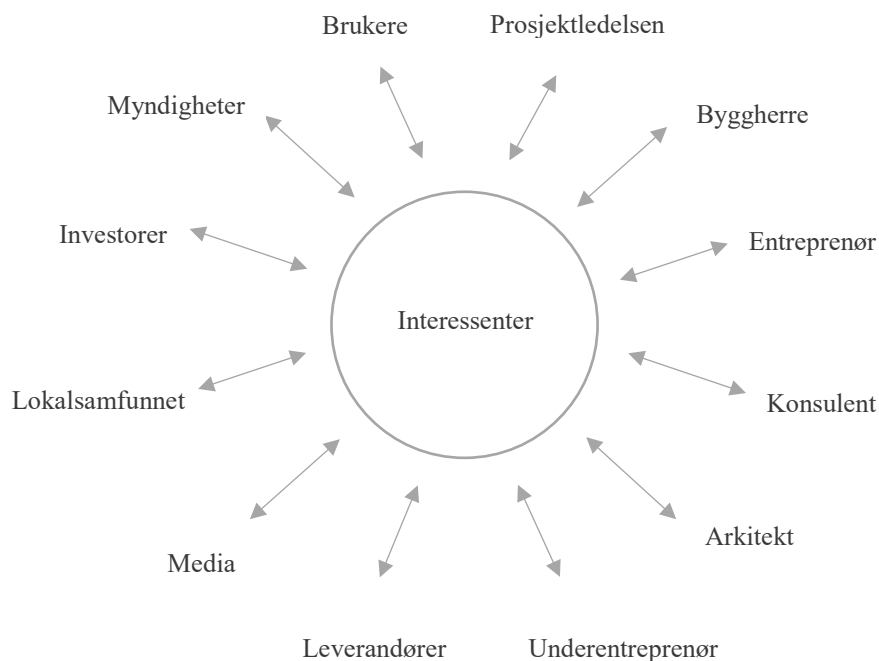
Innenfor interessentlitteraturen finnes det ulike tolkninger og definisjoner av begrepet interessent. Flere av definisjonene er i kontrast til hverandre og bredden av interessenter som de ulike definisjonene rommer varierer. Det har gjennom tiden vært en pågående debatt knyttet til den presise definisjonen av interessenter.

Innenfor interessentlitteraturen er den følgende definisjonen av interessenter ansett som en grunnstein: «Enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller blir påvirket av oppnåelsen av organisasjonens mål» (Freeman, 1984). Denne definisjon av interessenter anses å være den bredeste, da den i praksis kan inkludere hvem som helst (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Gjennom tiden har forskere bygget videre på definisjonen av interessenter: «Interessenter er grupper og organisasjoner som aktivt er involvert i prosjektet eller får sine interesser påvirket av prosjektgjennomføringen» (Project Management Institute, 2004). Fra denne definisjonen kan vi se likhetstrekk til Freeman sin originale definisjon av interessenter. Et eksempel på en definisjon av interessenter som er i kontrast til de foregående er som følger: «De som har input i beslutningsprosessen, eller de som kan dra nytte av utfallet av en beslutning» (Phillips, 2003). Denne definisjonen skiller seg altså ut fra de foregående fordi den er relativt snever.

Definisjonen av interessenter i tilknytning til prosjekter har blitt videreutviklet, og kalt prosjektinteressenter. Det presiseres som viktig å skille mellom interessenter og begrepet «klient», som er den økonomiske sponsoren av prosjektet. Prosjektinteressenter er et utvidet konsept fra den tradisjonelle definisjonen av klient. Forståelsen av den tradisjonelle klienten i prosjektsammenheng som en enkelt enhet er foreldet, og reflekter ikke mangfoldet av interessenter som finnes i dagens prosjekter (Newcombe, 2003).

Prosjektinteressenter har blitt definert som følger: «Grupper eller enkeltpersoner som har en eierandel eller forventninger om prosjektets resultat eller ytelse» (Newcombe, 2003). Videre fremhever Newcombe at interessenter i bygg- og anleggsprosjekter inkluderer blant andre byggherrer, prosjektledelsen, entreprenører, underentreprenører, leverandører, konsulenter, arkitekter, investorer, myndigheter, brukere, media og lokalsamfunnet. Innenfor litteraturen er det enighet om at de nevnte interessentgruppene inkluderer de viktigste innenfor bygg- og anleggsprosjekter (Heravi, Coffey, & Trigunaryyah, 2014).

Som vi ser er definisjonene av interessenter ulike og varierte. Enkelte definisjoner er brede og andre snevre. Faren ved å ha en for snever definisjon er at enkelte viktige interessentgrupper kan bli utelatt. Problematikken ved å ha en for bred definisjon er at det kan gi en upresis og uhandterlig lang liste av interessenter. Definisjonen gitt av Newcombe (2003) vil benyttes ved videre omtalelse av interessenter i denne oppgaven. Fordi denne definisjonen inkluderer de viktigste interessentene i bygg- og anleggsprosjekter. Figur nr.3 viser eksempler på interessenter i bygg- og anleggsprosjekter.



Figur nr. 3: Interessenter i byggeprosjekter. Basert på (Newcombe, 2003, s. 842).

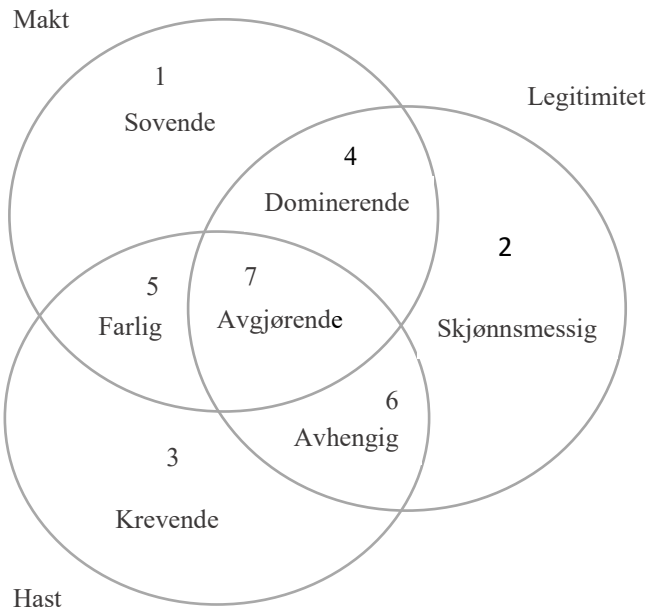
2.1.2 Kartlegging

Prosjektledere har behov for spesifikke teknikker og modeller for å kartlegge og kategorisere interessenter i praksis (Yang, Shen, & Ho, 2009). Det er dette kartleggingsverktøyene skal bidra til. Det finnes flere ulike verktøy, modeller eller rammeverk som er utviklet for å kartlegge og kategorisere interessenter. Verktøyene varierer fra enkle metoder til mer komplekse, og har alle sine fordeler og ulemper.

Det kan være hensiktsmessig å dele interessenter inn i to grupper i forkant av mer detaljert kartlegging. Innenfor interessentlitteraturen er det normalt å skille mellom interne og eksterne interessenter. Det påpekes at interne interessenter kan omfatte byggherren eller eieren av prosjektet som har det overordnede lederansvaret og makten, organisasjoner, team eller individer som har et kontraktsforhold til prosjektets eiere. Det vil si at de interne interessentene er de formelle medlemmene av prosjektorganisasjonen. Eksterne interessenter er derimot ikke er formelle medlemmer av prosjektorganisasjonen. Eksempelvis kan eksterne interessenter inkludere brukere, lokalsamfunnet eller media (Ward & Chapman, 2008).

Til forskjell fra Ward & Chapman (2008) benytter Newcombe (2003) en annen betegnelse på interne og eksterne interessenter, der Newcombe refererer til interessenter som enten på innsiden eller utsiden av prosjektet. Han påpeker at interessenter tradisjonelt har blitt ansett som de direkte involverte partene i prosjektet, og at andre interessenter har blitt ansett som sekundære interessenter. Arbeidet hans var banebrytende i den forstand at han var en av de første som inkluderte de såkalte sekundære eller eksterne interessentene i sin kartlegging.

Et kjent rammeverk for kartlegging av interessenter er utviklet av Mitchell et al. (1997). Gjennom rammeverket kategoriseres interessentene ut ifra om de innehar en eller flere av de følgende attributtene i forhold til prosjektorganisasjonen: makt, legitimitet eller hast. Makt vil si at interessenten har makt til å påvirke prosjektet. Legitimitet anses i forhold til andre interessenter. Hast betyr i denne sammenhengen i hvilken grad prosjektlederen gir interessentens krav umiddelbar oppmerksomhet. Basert på de ulike attributtene interessentene har dannes syv kombinasjoner. De ulike kombinasjonene kan klassifiseres som: «sovende», «skjønnsmessig», «krevende», «dominerende», «farlig», «avhengig» eller «avgjørende». Implikasjonen av metoden er at interessenter i ulike klasser krever ulike strategier ved håndtering, se figur nr.4 (Mitchell et al., 1997).



Figur nr. 4: Klassifisering av interessenter. Basert på (Mitchell et al., 1997, s. 874).

Det er påpekt at dette rammeverket for kategorisering og kartlegging av interessenter gir et godt grunnlag for å identifisere interessentenes innflytelse på organisasjonens aktiviteter, men på den annen side har det også blitt rettet kritikk mot rammeverket (Yang et al., 2009). Interessenter kan inneha ulike grader av de aktuelle attributtene, og dette kan variere over tid (Pajunen, 2006). Samtidig er ikke forholdene mellom interessentene av statisk natur, men av dynamisk natur fordi de endres gjennom prosjektets livssyklus (Rowley, 1997). De nevnte momentene er altså mangler eller kritikk som har blitt rettet mot rammeverket for kartlegging av interessenter som er utviklet av Mitchell et al. (1997).

Til forskjell fra andre kartleggingsmetoder har Newcombe (2003) utviklet en matrisemodell for kartlegging av interessenter. Figur nr. 5 viser hans makt/forutsigbarhet-matrise hvor interessenter kan plottes inn i ulike soner. Det påpekes at interessenter i sone A er meget forutsigbare og har lite makt. Dette betyr som regel at det ikke er stor problematikk knyttet til håndtering av disse interessentene. Sone B inneholder interessenter som kategoriseres som lite forutsigbare med lite makt. Disse interessentene bør være mindre problematiske å håndtere. Interessenter i sone C er ofte konservative og har en begrensende innflytelse på prosjektet. Normalt vil de ikke medføre problematikk i perioder hvor prosjektet er stabilt og har god kontinuitet. Det fremheves at interessenter i sone D er vanskeligst å håndtere, da de er uforutsigbare og mektige. Høy grad av makt gir dem mulighet til å påvirke prosjektet med sine meninger og forventninger. På den annen side understrekes det at de kan lettere overtales

enn interessenter i sone C da de har en lavere grad av forutsigbarhet, og kan være åpne for innovative løsninger knyttet til prosjektet (Newcombe, 2003).

		Forutsigbarhet	
		Høy	Lav
Makt	Lav	<p>A</p> <p>Få problemer</p>	<p>B</p> <p>Uforutsigbar, men håndterlig</p>
	Høy	<p>C</p> <p>Mektig, men forutsigbar</p>	<p>D</p> <p>Størst fare eller mulighet</p>

Figur nr. 5: Makt/forutsigbarhet-matrise. Basert på (Newcombe, 2003, s. 844).

Newcombe (2003) har også utviklet en makt/interesse-matrise for kartlegging av interessenter. Denne er vist i figur nr. 6. Matrisen gir en indikasjon på hvilken type forhold en prosjektleder bør etablere og opprettholde med de ulike interessentgruppene i prosjektet. Det påpekes at interessenter i sone A både har liten makt og interesse av prosjektet, dermed krever de minimal innsats fra prosjektlederens side. Hvis interessenter har liten makt, men mye interesse for prosjektet slik som i sone B vil de kreve at de holdes godt informert, dermed er god kommunikasjon kritisk. Det fremheves at interessenter i sone C og D kanskje er de vanskeligste å håndtere. Interessenter i sone C sin lave interesse vil vedvare hvis de er fornøyde, om de er misfornøyde vil de enkelt kunne øke sitt interessenivå grunnet stor grad av makt. Dermed vil de kunne forflytte seg til sone D som består av de mest sentrale interessante i prosjektet, de såkalte nøkkelspillerne (Newcombe, 2003).

		Interessenivå	
		Lav	Høy
Makt	Lav	A Minimal innsats	B Hold informert
	Høy	C Hold tilfreds	D Sentrale aktører

Figur nr. 6: Makt/interesse-matrise. Basert på (Newcombe, 2003, s. 844).

Det er blitt rettet kritikk mot makt/interesse-matrisen til Newcombe. Kritikerne fremhever at kartleggingsmetoden gir en indikasjon på hva slags forhold en prosjektleder har interesse av å etablere med enkelte interessentgrupper. På den annen side er forholdene mellom interessentene komplekse. Det medfører at det er sannsynlig at interessenter har indirekte påvirkninger på prosjektet som ikke reflekteres i makt/interesse-matrisen (Yang et al., 2009).

Det har i senere tid utviklet et rammeverk som vurderer om identifiserte interessentgrupper er forkjempere eller motstandere av prosjektet, basert på deres standpunkt eller posisjon i prosjektet. Gjennom dette rammeverk kan fem ulike nivåer av posisjoner hos interessenter identifiseres. Disse er som følger: «aktiv opposisjon», «passiv opposisjon», «ikke forpliktet», «passiv støtte» og «aktiv støtte» (McElroy & Mills, 2007). Ifølge Ward & Chapman (2008) kan denne formen for kategorisering betraktes som et supplement til rammeverket som ble utviklet av Mitchell et al. (1997) fordi det bidrar til et forbedret rammeverk som gir implikasjoner til strategier for interessenthåndtering.

Ward & Chapman (2008) kritiserer generelt alle de presenterte kartleggingsmodellene for å være for enkle. De påpeker at selv om man i praksis identifiserer de ulike interessentene, vil metodene sjeldent karakterisere deres interesser, forventninger og mulige handlinger. Videre anser de kartleggingsmetodene for begrensede da kategoriseringene er brede og vanskelige å definere. Et resultat av dette er at man oppfordrer til klassifisering av interessenter som ikke

nødvendigvis er rett på basis av svært subjektive skalaer. På den annen side påpeker de at slike enkle kartleggingsmetoder kan være nyttige i mangel av et bedre alternativ, og kan bidra til fokus på håndtering av eksplisitte interessenter. De advarer likevel mot faren ved å benytte slike enkle metoder. Faren er knyttet til at man utelukker andre mer sofistikerte og effektive metoder for kartlegging av interessenter (Ward & Chapman, 2008).

Sosialt nettverk teori (STN) blir foreslått som et alternativ som kan bidra til detaljert kartlegging av interessenter, fordi det er en nyttig tilnærming for å visualisere mønstre i forholdene mellom interessenter i et prosjekt (Bourne & Walker, 2005; Rowley, 1997). Bakgrunnen til dette forslaget er knyttet til behovet for et kartleggingsverktøy som reflekterer at interessentmiljøet er preget av et multippel av gjensidig avhengige interaksjoner mellom interessenter (Rowley, 1997).

Det påpekes at STN kan bidra til fullstendig identifikasjon av interessenter basert på en spesifikk metodikk, ikke på prosjektlederens subjektive meninger. Det forklares at gjennom STN anses prosjektet som et systemmiljø. Interessentene i prosjektmiljøet blir forbundet med linjer som representerer forholdene mellom dem. Slik nettverksanalyse har som hensikt å undersøke hvordan strukturer i forhold påvirker oppførsel. Strukturer og mønstre i forholdene mellom interessentene undersøkes over tid, og det identifiseres både årsaker og resultater. Det fremheves at STN som metode for å kartlegge interessenter i bygg- og anleggsprosjekter ikke har blitt tilstrekkelig undersøkt i forskning (Yang et al., 2009).

På den annen har en original studie i senere tid vist at nettverksbasert analyse (SNT) kan bidra til å identifisere et komplett sett av interessenter. Det kan også bidra til å visualisere gjensidig avhengighet mellom interessentenes interesser i prosjektet (Mok, Shen, Yang, & Li, 2017).

Som vi ser finnes det et stort spekter av ulike kartleggingsmetoder, noen er enkle og andre er mer avanserte. Det må påpekes at kartlegging av interessenter basert på SNT er vesentlig mer tid og ressurskrevende sammenliknet med tradisjonelle kartleggingsmetoder, og at nettverksanalyse fortsatt ikke er tilstrekkelig utprøvd i praksis. Det er interessant å legge til at Heravi et al. (2014) i en studie fant at byggherrer generelt ikke er svært engasjert i en systematisk kartlegging av interessenter i prosjekter, og at dette hovedsakelig skyldes manglende kunnskap eller informasjon. Fra dette kan vi forstå at terskelen for å gjennomføre detaljert kartlegging av interessenter fra byggherrens side kanskje vil være høyere desto mer avansert kartleggingsmetoden er.

2.1.3 Dynamikk

Innenfor interessentlitteraturen tas dynamikk opp av flere forfattere, fordi det er en faktor som må tas hensyn til ved analyse av interessenter. Derfor anses dynamikk som en svært viktig og relevant del av interessentlitteraturen som bør gjennomgås i denne oppgaven.

Ward & Chapman (2008) hevder at usikkerhet i prosjekter er dynamisk og varierer gjennom prosjektets livssyklus, som følge av at påvirkninger fra interessenter også varierer gjennom prosjektets livssyklus.

Altonen & Kujala (2006) støtter påstandene til Ward & Chapman (2008), men refererer spesifikt til begrepet *interessentdynamikk*. De påpeker at dynamikk kan forstås som systemets tilbøyelighet for å endre seg. Videre påstår de at interessentdynamikk kan forstås som en endring av interessentenes attributter eller posisjon i prosjektet. Dette kan innebære at nye interessenter dukker opp, eller forsvinner fra prosjektet. Det kan også medføre endringer i forholdene mellom interessentene, eller hvordan interessentene involveres i prosjektet. I tillegg kan det også innebære forandring av interessentenes påvirkningskraft, makt eller interesse for prosjektet (Altonen & Kujala, 2006).

Flere forskere har tatt opp viktigheten av dynamikk knyttet til interessenter i en prosjektsammenheng. Rowley (1997) påstår at forholdene mellom interessenter ikke er statiske, men dynamiske, fordi forholdene er i en konstant endring gjennom prosjektets livsløp. Olander & Landin (2005) støtter disse påstandene, og understreker at det derfor er viktig å gjennomføre oppdatert kartlegging av interessenter gjennom prosjektets livsløp. Det betyr at kartlegging av interessenter bør gjøres flere ganger, og ikke bare i tidligfasen av prosjektet. Formålet med dette er å skaffe kunnskap om den potensielle innflytelsen interessentene har på ulike stadier av prosjektet. Samtidig vil oppdatert kartlegging reflektere endringene i interessentmiljøet over tid (Olander & Landin, 2005).

Yang et al. (2009) har påpekt at kartleggingsmetoder basert på sosialt nettverk teori (SNT), kan være et hensiktsmessig alternativ å benytte i prosjekter preget av dynamikk, fordi slike kartleggingsmetoder reflekterer forhold mellom interessenter over tid. SNT ble tidligere gjennomgått i kapittel 2.1.2.

2.1.4 Usikkerhet

Usikkerhet er et tema som er viktig innenfor interessentlitteraturen fordi det nevnes i flere forskningsartikler fra ulike perspektiver. Derfor tas også usikkerhet opp i denne oppgaven. Gjennom det følgende delkapittelet presenteres noen ulike perspektiver på usikkerhet som kan følge av interessenter i en prosjektsammenheng.

I en risikokontekst kan usikkerhet generelt forklares som å ikke vite verdien av en sann størrelse eller konsekvensen som følger av en aktivitet. Usikkerhet følger også av ufullstendig eller upresis kunnskap (Aven, 2016).

Ifølge Ward & Chapman (2008) representerer interessenter en stor kilde til usikkerhet i prosjekter, særlig interne interessenter. Usikkerheten rundt interessenter i et prosjekt er knyttet til spørsmål om hvem de relevante interessentene er, hvordan de kan påvirke prosjektet, deres motiver i prosjektet og forholdene mellom interessentene. Aaltonen & Kujala (2016) påpeker at usikkerheten i interessentlandskapet er knyttet til manglende informasjon blant prosjektledere om interessentenes attributter, handlinger og interaksjoner. De fremhever også at usikkerhet er en av de største utfordringene som er knyttet til håndtering av interessenter.

Crawford & Pollack (2004) påstår at håndtering av usikkerhet knyttet til interessenter bør starte med en vurdering av prosjektets egenskaper. Prosjekter som karakteriseres med myke egenskaper på deres skala over harde og myke prosjektegenskaper er utsatt for mer usikkerhet og tvetydighet, se tabell nr. 1. Desto flere myke egenskaper et prosjekt har, desto større betydning har interessenter som kilde til usikkerhet. Usikkerheten i myke prosjekter kommer til uttrykk gjennom manglende forståelse blant ulike interessenter, motstridende fortolkninger eller overoptimisme ved informasjon om potensielle fremtidige problemer (Crawford & Pollack, 2004).

Egenskapsdimensjoner	Harde egenskaper	Myke egenskaper
Målklarhet	Fullstendig definert	Meget tvetydig
Målets håndfasthet	Fysisk artefakt	Abstrakt konsept
Mål på suksess	Kvantitativt	Kvalitativt
Permeabilitet av prosjektgrense	Ingen eksterne påvirkninger	Mange eksterne påvirkninger
Antall løsningsforslag	En enkelt løsning	Flere alternativer
Deltakere	Ekspert involvert, interessenter involvert i liten grad.	Ekspert involvert, interessenter involvert i høy grad.
Interessentenes forventninger	Teknisk ytelse, effektivitet, kontroll	Forhold, kultur, ledelse gjennom forhandling og diskusjon.

Tabell nr. 1: Prosjektegenskaper. Basert på (Crawford & Pollack, 2004, s. 500)

Det anbefales å håndtere usikkerhet og tvetydighet i prosjekter som innehar flere myke egenskaper gjennom eksplisitt fokus på å utveksle synspunkter mellom interessenter og problemavklaring. Særlig i tidligfasen av prosjekt hvor usikkerheten er størst (Atkinson, Crawford, & Ward, 2006).

En alternativ anbefaling er å fokusere på anerkjennelse og fleksibilitet. Hvis interessentene forstår og anerkjenner usikkerheten, og hva dette kan medføre for prosjektets fremtidige ytelse vil de være mer fleksible. Dermed vil interessentene være lettere å håndtere, til forskjell fra om de ikke hadde anerkjent usikkerheten og vært fullstendig overasket over et utfall de ikke hadde forventet. Videre påpekes det at kartlegging av interessenter også er et viktig hjelpemiddel for å minimere usikkerhet (Ward & Chapman, 2008).

Påstandene til Ward & Chapman (2008) om at kartlegging av interessenter bidrar til å minimere usikkerhet i prosjekter støttes av andre forskere. De legger til og understreker at prosjektlederens erfaring med analyse og kartlegging av interessenter er en viktig faktor som kan bidra til å redusere usikkerhet i prosjekter (Aaltonen & Kujala, 2016).

Et originalt perspektiv på usikkerhet som følger av interessenter blir tatt opp av Fageha & Aibinu (2013). De fremhever at det er en betydelig risiko knyttet til mangelfull definisjon av prosjektets omfang som kan knyttes interessenthåndtering. Prosjektets omfang bør defineres klart basert på input fra alle relevante interessenter i tidligfasen. Manglende fokus på dette medfører usikkerhet knyttet til negative konsekvenser som følger av upresis definisjon av prosjektomfang. Risikoen innebærer endringer, kostnadsoverskridelser, forsinkelser, dobbeltarbeid og et mislykket prosjekt. Det blir påpekt at særlig offentlige byggeprosjekter

ofte blir initiert som følge av behov som skal tjene samfunnet og sluttbrukere. Videre anses det som kritisk å ha informasjon om interessentenes forventninger til prosjektet. Mangelfull definisjon av prosjektets omfang kan følge av at enkelte interessenter ikke har blitt hørt, eller at andre har fått for mye makt. For å redusere usikkerhet knyttet til definisjon av prosjektomgang anbefales det å gjøre avklaringer med interessenter. Interessentenes motstridende forventninger om prosjektets omfang må avdekkes i tidligfasen, fordi eventuelle uklare eller negative oppfatninger av prosjektets omfang kan medføre stor risiko i prosjektets fremtid (Fageha & Aibinu, 2013).

Fageha & Aibinu (2013) sin forståelse av interessenter som kilde til usikkerhet ved definisjon av prosjektets omfang har paralleller til litteratur skrevet av Næss (2009). Han fremhever at prosjekter initieres på grunnlag av prosjektutløsende behov, og at et prosjekt kan medføre positive eller negative bivirkninger for interessenter. Dette kan igjen fører til at nye behov oppstår i prosjekter. Eksempelvis kan et prosjektutløsende behov være å bygge en kortest mulig togforbindelse mellom to byer. Hvis den raskeste forbindelse går over et lokalt rekreasjonsområde, vil byggingen gå på bekostning av interessenter som ønsker å opprettholde et naturlig rekreasjonsområde (Næss, 2009).

Fra dette kan vi forstå at det opprinnelige behovet for å bygge en kortest mulig togforbindelse mellom to byer, som var utgangspunktet for prosjektets omfang endres som følge av interessentenes behov. Dermed oppstår en usikkerhet knyttet til hvilke behov prosjektet skal prioritere ved definisjon av prosjektomfang. Usikkerheten er også knyttet til at enkelte interessenter kan ha urealistiske forventninger om at prosjektet skal prioritere deres behov og forventninger ved definisjon av prosjektets omfang.

Det påpekes som kritisk å utføre behovsanalyse for å avdekke hvilke behov interessentene har. Deretter må interessentenes behov og det prosjektutløsende behovet balanseres ved å maksimere positive bivirkninger, og minimere negative bivirkninger, samtidig som det prosjektutløsende behovet ivaretas. Dette kan være svært krevende i praksis, og ofte vil den beste løsningen sett fra samfunnets side ikke være forenelig med det prosjektutløsende behovet. Likevel anses det som svært viktig å innhente informasjon om behovene til interessentene som oppstår som følge av prosjektutløsende behov (Næss, 2009).

2.1.5 Roller og ansvar

Problematikk knyttet til rolle og ansvarsfordeling mellom interne interessenter omtales i en artikkel skrevet av Ward & Chapman (2008). Deres perspektiv fokuserer på tvetydighet, usikkerhet og forvirring som kan oppstå som følge av manglende avklaringer om roller og ansvar blant aktører i bygg- og anleggsprosjekter. Dette betraktes som et meget relevant perspektiv og gjennomgås derfor i denne oppgaven.

Som nevnt tidligere er interessenter en stor kilde til usikkerhet i prosjekter. Det anses som kritisk å identifisere og avklare problematikken rundt kildene til usikkerhet, disse kildene betegnes videre som «problemer». En stor andel av problemene kan knyttes til rolle og ansvarsfordeling mellom interne interessenter i prosjekter. Problemene er knyttet til følgende (Ward & Chapman, 2008):

- Spesifikasjon og fordeling av ansvar
- Forståelse av roller og ansvar
- Interessenters evner og kompetanse
- Interessentenes forståelse av formelle eller uformelle kontraktbetingelser.

Videre påpekes det at tvetydighet knyttet til de interne interessentenes roller og ansvar for å bære og styre prosjektrelatert usikkerhet kan få kritiske konsekvenser for prosjektet (Ward & Chapman, 2008). Disse påstandene støttes av Heravi (2014) som legger til at kvaliteten i prosjekter kan påvirkes negativt dersom interne interessenter slik som entreprenøren eller konsulenten ikke er forpliktet til å dekke sine ansvarsområder.

Det fremheves at kontrakten mellom interne interessenter i teorien skal redusere usikkerhet og tvetydighet knyttet til rolle og ansvarsfordeling mellom partene. I tillegg skal kontrakten bidra til at de interne interessentene forpliktes til sine ansvarsområder. Likevel kan usikkerhet assosiert med det følgende forbli til tross for kontrakten (Ward & Chapman, 2008):

- Utilstrekkelig spesifisering av partenes ansvar for å samarbeide, koordinere og overvåke prosjektet.
- Utilstrekkelig spesifisering av endringer og tillegg.
- Tolkninger av risikofordeling som følge av standardkontrakter.
- Betalings- og erstatningsordninger.
- Ansvar ved feil og mangler.

For å oppnå effektiv styring av usikkerhet påstår Ward & Chapman (2008) at det er svært viktig å forutse problemer som kan oppstå knyttet til rolle og ansvarsforståelse, og avklare disse problemene med interne interessenter i prosjektets tidlige fase.

Mye usikkerhet i prosjekter oppstår som følge av agenter som er ansatt av klienten. Dette kan være interne interessenter som er ansatt av byggherren for å fylle bestemte roller i prosjektet. Eksempelvis kan det være usikkerhet knyttet til entreprenøren, konsulenten eller arkitekten. Teorien tilsier at byggherren kan gjøre tiltak for å sikre at agenten leverer et tilfredsstillende resultat, ved å nøye velge ut passende agent, overvåke arbeidet og sørge for at agenten er motivert. I praksis vil usikkerhet fortsatt oppstå som følge av: *uønsket utvalg, moralsk fare og risikoallokering* (Ward & Chapman, 2008).

Uønsket utvalg sikter til byggherrens vanskeligheter med å velge den rette agenten, og å bekrefte at valgt agent er rett for rollen. Et annet problem knyttet til utvalg kan oppstå hvis agenten uriktig fremstiller arbeidet som skal gjøres eller forventet pris. *Moralsk fare* er knyttet til agentens manglende evne til å innfri jobben. Dette kan oppstå hvor byggherren på sin side mangler kunnskap om jobben som skal gjøres, og derfor ikke klarer å kontrollere agentens arbeid. *Risikoallokering* handler om hvordan ansvar for prosjektrelaterte problemer er fordelt mellom agenten og klienten. Dette er svært viktig fordi det har en sterk påvirkning på motivasjon, og hvordan risiko vurderes og styres. De to partene kan ha ulike motiver knyttet til styring av usikkerhet, og et ønske om å styre usikkerheten for sitt eget beste (Ward & Chapman, 2008).

Videre fremheves det at usikkerhet som følge av: *uønsket utvalg, moralsk fare og risikoallokering* hovedsakelig oppstår i prosjekter hvor klienten og oppdragsgiveren er fra ulike organisasjoner (Ward & Chapman, 2008). Dette er altså tilfellet i de fleste bygg- og anleggsprosjekter, og bør derfor tas hensyn til ved vurderinger knyttet til problematikk om rolle og ansvarsfordeling mellom interne interessenter.

2.1.6 Tillit

I det følgende presenteres litteratur som omhandler tillit mellom interne interessenter. Dette er et tema som har potensiale for utvikling innenfor interessentlitteraturen, det nevnes likevel i enkelte forskningsartikler og betraktes som svært relevant for denne oppgaven.

Akademikere fremhever at tillit mellom interne interessenter anses som en svært viktig faktor for å oppnå prosjektsuksess. Som følge av at prosjekter er midlertidige og ikke kontinuerlige medfører det at byggherren eller prosjekteieren ofte må hente inn parter utenfor sin egen organisasjon. Dette må gjøres for å fullføre arbeidsoppgaver som er utenfor kompetanseområdet til prosjekteieren. Slike midlertidige og nye forhold øker viktigheten av tillit mellom interne interessenter, fordi de ofte har liten eller ingen forkunnskap knyttet til den andre parten, og begrenset tid til å utvikle tillit gjennom delte erfaringer. For at forhold mellom interessenter i en prosjektsammenheng skal ta utgangspunkt i gjensidig tillit kreves en sikkerhet om den andre partens pålitelighet. Dette bygges opp gjennom tid og positive erfaringer, som følge av at partene innfrir sine arbeidsoppgaver (Atkinson et al., 2006).

Tid er en begrensende faktor i prosjekter, som gjør det utfordrende å bygge opp tillit raskt mellom interne interessenter. Teambygging og workshops anbefales likevel som tiltak for å bygge tillit mellom interessenter i prosjekter (Atkinson et al., 2006). På den annen side har akademikere advart mot problematikken som kan følge av tillit som skapes gjennom teambygging og workshops. Meyerson (1996) referert av Atkinson et al. (2006) påpeker at teambygging og workshops kan medføre at interessentene inngår «*rask tillit*», en form for tillit som inngås kun fordi partene vet at de må stole på hverandre til en viss grad for å komme videre i prosjektet. Dette kan altså innebære en svakere form for tillit, enn den som bygges opp gjennom tid og positive erfaringer.

Heimer (2001) referert av Ward & Chapman (2008) har foreslått at tillitsproblematikken kan løses ved å manipulere usikkerheten knyttet til de interne interessentene ved å oppnå sterk kontroll gjennom kontrakter. Dette forslaget kritiseres fordi det kan virke mot sin hensikt. Til tross for kraftige kontrollsystemer og kontrakter som regulerer hvilken interessent som skal ta konsekvensene av usikkerhet, er prosjektsuksess vanskelig å oppnå ved fravær av tillit mellom interessentene. Overdreven kontroll er verken ønskelig eller oppnåelig, fordi det kan medføre at interessentene føler at de ikke blir stolt på (Ward & Chapman, 2008).

Reduksjon av klausuler i kontrakten mellom partene, eller de interne interessentene i prosjektet har faktisk blitt diskutert i litteraturen som en løsning på tillitproblematikken. Det påpekes at graden av tillit mellom partene i bygg- og anleggsbransjen generelt er lav, og reflekterer mistillit. For å snu denne trenden anbefales bruk av samspillsentreprise som krever en høyere grad av tillit mellom partene (Zaghloul & Hartman, 2003).

2.1.7 Involvering

Innenfor interessentlitteraturen innebærer involvering å engasjere interessenter ved å gjøre dem meddeltakende i prosjektet (Greenwood, 2007). Dette er et tema som har potensiale for mer forskning. Likevel finnes det noen interessante perspektiver på dette temaet, som påpeker at det både er viktig og nødvendig å involvere interessenter tidlig i prosjekter. Dette er meget relevant for oppgaven og gjennomgås derfor i det følgende.

Det finnes flere begrunnelser for hvorfor det er viktig å involvere interessenter gjennom prosjektprosessen. Hvis prosjektet skal oppfylle interessentenes ulike behov og øke effektiviteten i beslutningsprosessene må prosjektledelsen utvikle spesifikke planer for involvering av interessenter (Saghatforoush, Trigunaryyah, Too & Heravitorbati, 2011). Tidligere undersøkelser innenfor byggesektoren påpeker at involvering av interessenter er en viktig faktor som bidrar til å forbedre effektiviteten av prosjektutfallene (Olander & Landin, 2005). I følge Heravi et al. (2014) bidrar ikke effektiv involvering av interessenter kun til forbedret samarbeid mellom partene, men til økonomisk bærekraft og økt kvalitet.

Det er også allment anerkjent at prosjektets tidlige fase er det tidspunktet hvor interessentene har størst mulighet til å påvirke prosjektet, dermed er involvering av interessenter særlig viktig i denne fasen (Heravi et al., 2014). Viktigheten av å involvere interessenter i prosjektets tidlige fase støttes av andre forskere. Det fremheves også at tidlig involvering blir ansett som essensielt i den forstand at det er en forutsetning for å oppnå tilstrekkelig analyse og kartlegging av interessenter. Involvering av interessenter gjennom for eksempel workshops kan bidra til å kartlegge eller identifisere andre interessenter igjen. Dette er svært gunstig i komplekse interessentmiljøer slik som i byggeprosjekter (Reed, 2008).

Heravi et al. (2014) har gjennom en studie vist et originalt perspektiv på involvering av interessenter. Studien evaluerer interessentenes involveringsgrad i planleggingsprosessen av byggeprosjekter. Dette perspektivet er originalt fordi det ikke er gjort større undersøkelser av hvordan effektiv involvering av interessenter kan bidra til bedre utfall av byggeprosjekter i tidligere forskning. Gjennom studien ble det påvist at entreprenøren er den interessenten som i

lavest grad involveres i byggeprosjekter. Det vil si at entreprenøren kun fungerer som den utførende parten, og involveres etter at prosjektets design, mål og omfang er definert. Studien antyder at dette kan ha negative påvirkninger for prosjektets kvalitet. Forfatterne fremhever at entreprenøren ofte har ulike forventninger, behov og interesser knyttet til prosjektet, sammenliknet med andre interessenter. Dette kan bidra til konflikt mellom partene, som igjen kan påvirke prosjektets kvalitet. Det fremheves at tidlig involvering av entreprenøren kan bidra til å unngå konflikt (Heravi et al., 2014).

Viktigheten av å velge rett entreprisform understrekes som et virkemiddel for å bidra til effektiv involvering av interessenter generelt, og entreprenøren spesielt. Det foreslås å benytte en form for samspillsentreprise for å bidra til å sikre tidlig involvering av interessenter. Funnene fra den tidligere nevnte studien om involvering av interessenter bekrefter at prosjektledere og byggherrer i større grad bør fokusere på å lage strategier for effektiv involvering av interessenter (Heravi et al., 2014). Dette funnet er svært interessant da det reflekterer den voksende trenden i dagens byggeprosjekter som i økende grad involverer prosjektørene tidlig gjennom bruk av samspillsentreprise.

2.2 Partneringlitteratur

2.2.1 Definisjon

Begrepet partnering benyttes ofte om samspill/samspillsentreprise. Det finnes eksempler på publikasjoner som benytter både samspillsentreprise og partnering som begrep om hverandre i samme publikasjon (EBA, 2016). Dermed kan vi forstå at begrepene i stor grad har tilsvarende betydning. Den akademiske litteraturen som eksisterer innenfor fagfeltet er hovedsakelig internasjonal, eller utgitt i samarbeid med akademikere fra norske universiteter på engelsk. I denne litteraturen benyttes begrepet partnering. Det finnes noe norskspråklig litteratur, men den bygger hovedsakelig på erfaringer fra bygg- og anleggsbransjen i Norge, og benytter begrepet samspillsentreprise.

Det finnes flere ulike definisjoner av partnering. Et eksempel på en av de første definisjonene av partnering ble gitt av Construction Industry Institute (1991), heretter kalt CII. Definisjonen er som følger. «En langsiktig forpliktelse mellom to eller flere organisasjoner med formål om å oppnå bestemte forretningsmål ved å maksimere effektiviteten av deltageres ressurser. Dette krever endring av tradisjonelle relasjoner til en felles kultur uten organisasjonsgrenser. Forholdet baseres på tillit, dedikasjon til felles mål og forståelse for hverandres individuelle forventninger og verdier» (CII, 1991). Denne definisjonen er allment anerkjent og sitert av flere akademikere (Aarseth et al., 2012; Hosseini et al., 2016).

Andre definisjoner av partnering er i kontrast generiske og enkle. Partnering har blitt definert som en prosess hvor gode arbeidsforhold mellom prosjektets parter etableres (Chan, Chan, & Ho, 2003). Partnering har også blitt definert som en ledelsestilnærming mellom to eller flere organisasjoner med formål om å oppnå spesifikke mål ved å utnytte begge parter ressurser (Bennett & Jayes, 1995 referert i Eriksson, 2010). Slike enkle definisjoner av partnering er problematiske fordi de er for brede og lite spesifikke. Dermed gir de egentlig ikke leseren en reell forståelse av hva partnering er.

Ifølge Cheung, Suen & Cheung (2003) kan partnering defineres som en tilnærming til prosjektledelse med formål om å forbedre prosjektets ytelser gjennom en transformasjon fra konfliktfylt kultur til en som er baseres på tillit og åpenhet. Eriksson (2010) påstår at denne definisjonen av partnering føyer seg inn i en rekke av flere definisjoner som inneholder komponenter slik som: felles målsetninger, konfliktløsning tillit og åpenhet. Slike definisjoner gir råd om hvordan man kan oppnå partnering, men blander verktøy for å oppnå partnering

slik som (felles målsetninger og konfliktløsningsteknikker) og utfallet av dem (åpenhet og tillit). Det påpekes at det er problematisk å benytte definisjoner av partnering som inkluderer positive utfall av partnering, fordi det vil si at prosjekter som ikke oppnår positive utfall ikke kan kalles partneringsprosjekter. Dermed blir det også svært vanskelig å evaluere hva som gikk galt i partneringsprosjekter som ikke har lyktes (Eriksson 2010).

Gjennom andre definisjoner av partnering forklares det at tillit og gjensidig forståelse er de viktigste komponentene i partnering. I tillegg er andre viktige komponenter: incentiver, teambygging, partnervalg, åpenhet, konfliktløsningsteknikker og strukturerte møter. Denne definisjonen anses å være mer omfattende og teoretisk forankret, men kritiseres i likhet med tidligere nevnte definisjoner for å blande partnering prosedyrer og utfall (Nyström, 2005).

Definisjonen av partnering gitt av Lu & Yan (2007) fremhever partneringsprosedyrer istedenfor å legge vekt på positive utfall. De definerer partnering som en strukturert sekvens av prosesser som initieres ved prosjektets start basert på felles mål og bruk av spesifikke verktøy slik som workshop og konfliktløsning. Eriksson (2010) påpeker at denne definisjonen er svært nyttig, men at listen av prosedyre-komponenter ikke er særlig omfattende. Videre kommenterer han at en sammensetning av definisjonene til Lu & Yan (2007) og Nyström (2005) ville gitt en god definisjon av partnering.

Analyser av partneringlitteratur har vist at flertallet av forskerne som har definert partnering hevdet at det kan defineres gjennom tilstedeværelsen av spesifikke elementer. For å fullstendig forstå konseptet argumenteres det for at en ikke kan skille elementene fra definisjonen av partnering (Hosseini et al., 2016). Andre akademikere har også gjort undersøkelser hvor det fremkommer at det er en sterk kobling mellom hva partnering er og hvordan det bør implementeres (Chan et al., 2003; Lu & Yan, 2007). Tabell nr. 2 under viser en grundig oversikt over elementer som ulike forfattere anser som viktige for partnering. Tabellen er basert på en litteraturstudie utført av Hosseini et al. (2016).

Elementer	Eriksson (2008)	Bennett (1995)	Nyström (2005)	Kadefors (2004)	Larson (1995)	Naoum (2003)	Ng, Rose, Mak og Chen (2002)	Yeung, Chan og Chan (2007)	Bygballe (2010)
Tillit	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Felles forståelse		X	X	X	X		X		X
Tidlig involvering av leverandører	X						X	X	X
Insentiver			X	X		X			
Felles mål	X	X		X	X	X	X	X	
Teambygging	X	X	X	X	X				X
Workshop	X	X	X	X					
Forpliktete deltakere		X	X					X	X
Konfliktløsning	X	X	X	X	X	X	X	X	
Åpen/ effektiv kommunikasjon		X	X		X		X	X	
Åpen bok økonomi	X								

Tabell nr. 2: Viktige elementer i partnering. Basert på (Hosseini et al., 2016, s. 244)

Det fremkommer fra tabellen ovenfor at enkelte elementer er viktigere enn andre. Et flertall av forfattere mener at elementene: tillit, felles forståelse og konfliktløsning er svært viktige for partnering. Viktigheten av de resterende elementene er det derimot knyttet uenighet til blant forfatterne. Gjennom en annen litteraturstudie utført av Nyström (2007) ble elementene tillit og felles forståelse også observert som de viktigste ved partnering, i tillegg til konfliktløsning.

Nasjonal litteratur om partnering/samspillsentreprise har også brukt elementer for å definere partnering. «Samspillsentreprise er en samarbeidsform i et bygge- eller anleggsprosjekt som kjennetegnes ved tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet. Prosjektet gjennomføres gjennom felles målsetninger og felles økonomiske interesser» EBA (2016).

Eriksson (2010) har også bygget sin definisjon av partnering gjennom prosedyrer som legger til rette for partnering. Disse prosedyrene omtales videre som elementer ved partnering, og kan kategoriseres som hovedelementer, eller valgfrie elementer, se tabell nr. 3.

Hovedelementer	Valgfrie elementer
Kontrahere etter andre parametere enn laveste pris	Tidlig involvering av entreprenør
Åpen bok økonomi	Prekvalifisering
Oppstarts workshop	Involvering av underentreprenører i samspillsgruppen
Felles mål	Samarbeidsklausuler
Oppfølgende workshop	Incentiver som er basert på samspilletts ytelse.
Teambygging	Incentiver basert på samspillsgruppens ytelse Bruk av supplerende samarbeidsverktøy (partnering spørreskjema, fasilitator, felles risikostyring, samlokalisering, felles IT-plattform)
Konfliktløsende prosedyrer	Økt fokus på entreprenørens egenkontroll

Tabell nr. 3: Hovedelementer/ valgfrie elementer i partnering. Basert på (Eriksson 2010, s. 915)

I kontrast til andre forskere ser vi at Eriksson (2010) faktisk baserer sin definisjon av partnering på et minstekrav til elementer som må være til stede i et prosjekt for å kunne kalle det et partneringsprosjekt. En undersøkelse gjort av Hosseini et al. (2016) viste derimot at det er svært vanskelig å definere minstekrav til partnering, og at det ikke er et spesielt element som må være til stede i et partneringsprosjekt.

Analyser av litteraturen viser at det finnes svært ulike definisjoner av partnering. Det finnes ingen eksakt definisjon eller konsensus blant forskere og akademikere. Likevel ser vi at flertallet av forfatterne trekker frem elementer ved partnering ved definisjon av konseptet. For formålet i denne oppgaven aksepteres definisjonen gitt av EBA (2016), men med forbehold om at flere elementer kan være viktige ved definisjon av partnering/samspillsentreprise.

2.2.2 Fordeler

Det er observert flere fordeler ved å implementere partnering eller samspillsentreprise. Gjennom tidlige undersøkelser har det blitt funnet at implementering av partnering kan føre til store fordeler i prosjekter. De forventede fordelene innebærer blant annet: forbedret effektivitet og kostnadseffektivitet, bedre muligheter for innovasjon og kontinuerlig forbedring av produktkvalitet og tjenester (CII, 1991). Undersøkelser utført av Bennett & Jayes (1995) referert i Hosseini et al. (2016) støtter disse påstandene, i tillegg påstår de at partnering kan øke besparelsen av totale kostnader med 2%-10%. I følge Larson (1997) bidrar samspillsentreprise til høyere ytelse sammenliknet med andre tradisjonelle entrepriserformer slik som totalentreprise, samtidig som det medfører høyere kvalitet av tjenester. Gjennom en litteraturstudie utført av Hosseini et al. (2016) ble det vist en oversikt over fordeler ved partnering. Tabell nr.4 reflekterer funnene fra den omtalte litteraturstudien.

Fordeler	Eriksson (2008)	Bennett (1995)	Larson (1995)	Naoum (2003)	Cheung, Ng, Wong og Suen (2010)	Chan, Chan og Ho (2003)
Økt effektivitet	X	X	X	X	X	X
Økt kvalitet	X	X	X	X		X
Innovasjon	X	X			X	X
Redusert konflikt	X	X	X	X	X	X
Økt kundetilfredshet		X	X	X		X
Eliminerer motsettende forhold	X	X		X		X
Bærekraft	X					
Sikkerhetsytelse	X	X		X		X
Redusere/dele risiko	X				X	
Forbedret kommunikasjon						X
Kontinuerlig forbedring						X

Tabell nr. 4: Fordeler ved partnering/samspillsentreprise. Basert på (Hosseini et al., 2016, s. 245)

Som vi ser fra tabellen hevder forfatterne at fordelene ved partnering er økt effektivitet, redusert konflikt og økt kvalitet. De resterende fordelene er det derimot knyttet noe mer uenighet til blant forfatterne.

I kontrast til funnene presentert ovenfor har det gjennom andre studier vist at de største fordelene knyttet til partnering er relasjonelle fordeler, ikke prosjekt-baserte fordeler slik som forbedret kvalitet, effektivitet eller kostnadsbesparelser. Relasjonelle fordeler slik som mindre fragmenterte og konfliktfylte forhold mellom partene i et prosjekt blir ansett som de største fordelene blant byggherrer, entreprenører og konsulenter. I tillegg er det vist at partnering bidrar til en felles forståelse mellom partene. Det fremheves at felles forståelse av partenes mål og forventninger muliggjør at partene kan jobbe sammen for å nå prosjektets målsetninger. Forskere påstår generelt at de relasjonelle fordelene ved partnering indirekte medfører prosjekt-baserte fordeler (Black et al., 2000).

En annen svært relevant relasjonell fordel som blir nevnt i litteraturen er at bruk av partnering har blitt koblet til tilfredshet hos involverte interessenter (Aarseth et al., 2012). Dette er svært relevant å fremheve fordi det antyder en parallell mellom partnering og interessenthåndtering.

Som vi ser finnes det svært mange fordeler som kan oppnås gjennom partnering. Fordelene kan både være relasjonelle og prosjekt-baserte. Disse fordelene er også de største motivasjonsfaktorene for å gå bort fra tradisjonelle entreprisformer, og heller velge samspillsentreprise.

2.2.3 utfordringer

Det finnes flere utfordringer knyttet til å benytte samspillsentreprise eller partnering. Eriksson (2010) fremhever at fordelene som kan oppstå som følge av partnering ikke alltid er enkelt å oppnå fordi flere utfordringer oppstår ved forsøk på å implementere partnering. I samsvar med påstandene til Eriksson (2010) påpeker andre forfattere at å endre tradisjonelle vaner og bygge et samarbeidsbasert prosjektmiljø krever hardt arbeid, mye forberedelse og gjensidig forpliktelse mellom partene som er involvert (Cowan, Gray, & Larson, 1992). Nettopp derfor kan det være slik at man ikke alltid klarer å oppnå de forventede fordelene selv om man prøver å implementere partnering

Eriksson (2010) påstår at manglende konsensus knyttet til hva partnering egentlig innebærer medfører tvetydighet og forvirring blant aktørene som er involvert i et partneringsprosjekt. Flere forfattere støtter denne påstanden, og legger til at mangelen på standardkontrakter også anses som en stor utfordring knyttet til implementering av partnering (Naoum, 2003; Yeung, Chan, & Chan, 2007).

Praktiske utfordringer knyttet til implementering av partnering har blitt undersøkt i en casestudie utført av Aarseth et al. (2012). Gjennom denne studien fremkommer det flere utfordringer. Resultatene viste at partene i prosjektene opplevde forvirring knyttet til roller, ansvarsdeling, struktur og partneringsprosessen. Det kom klart frem at aktørene i samspillet hadde ulik forståelse og tenkesett knyttet til hva partnering innebærer. Dette er hovedsakelig fordi det mangler en enhetlig partneringsmodell som kan tas i bruk i praksis. Disse funnene samsvarer i stor grad med tidligere forskning, men resultatene viste også flere utfordringer knyttet til implementering av partnering (Aarseth et al., 2012).

Gjennom casestudien til Aarseth et al. (2012) identifiserte de manglende etablering av felles grunnregler og medmenneskelige forhold i prosjektets tidlige fase. For å legge et godt grunnlag for samarbeid understrekes viktigheten av det første oppstartmøtet. Dette møtet setter premissene for hele samarbeidsprosessen. Det er viktig at sentrale aktører som er medlemmer av prosjektet deltar. Det fremheves at oppstartsmøtet skal bidra til en god dialog mellom partene, og være en arena for åpen diskusjon basert på tillit. Et slikt møte betraktes som en workshop eller en form for teambygging. Det krever en leder som har kompetanse knyttet til partnering, og møtet bør gjerne vare flere dager. Det blir også påpekt at forskerne observerte manglende struktur ved møtevirksomhet i prosjektene. De fremhever at det ble holdt møter

uten behov, i tillegg var for mange aktører til stede, som følge av manglende forståelse av hvem som egentlig burde være med samspillsgruppen (Aarseth et al., 2012).

Utskiftning av personell ble også identifisert som en utfordring i samspillsentreprise, fordi endringer av aktører kan påvirke samarbeidet negativt. Dermed blir det svært viktig at nye medlemmer raskt gis innsikt i prosjektets status og i samarbeidsprosessen. Erstatte med rett kompetanse fremheves også som viktig for å unngå utfordringer (Aarseth et al., 2012).

For å unngå problematikk knyttet til implementering av partnering fremheves viktigheten av å fokusere på interessenter og etablere, styrke, og opprettholde relasjoner med dem. Som en del av denne prosessen er det viktig å sikre sunne forhold til viktige interessenter. Det er også interessant å trekke frem at resultatene fra den omtalte casestudien viste at det ble funnet dårlig håndtering av interessenter (Aarseth et al., 2012).

Funnene fra casestudien til Aarseth et al. (2012) er interessante fordi andre forskere ikke har trukket koblinger mellom følgene av dårlig interessenthåndtering og utfordringer i samspillsentreprise tidligere. Samtidig bekrefter dette at det er paralleller mellom utfordringer funnet i samspillsentreprise og interessenthåndtering.

Gjennomgangen av utfordringene knyttet til implementering av partnering eller samspillsentreprise viste at manglende forståelse av hva partnering er blant prosjektaktører anses som en stor utfordring. Manglende standardmodeller eller kontrakter medfører også forvirring i forhold til prosessen, men også knyttet til roller og ansvarsfordeling. Samtidig viser forskningen at manglende forståelse av hvilke interessenter som bør være delaktige i prosjektet er en utfordring. Utskiftning av personell nevnes også som en trussel mot samspillet.

2.2.5 Samspillsmodeller

I dag finnes det flere ulike modeller for samspillsentreprise som benyttes i norsk bygg- og anleggsbransje. Måten samspillsentreprise implementeres varierer fra prosjekt til prosjekt. Det finnes ikke noen standardisert kontraktsform som regulerer hvordan en samspillsentreprise skal utføres. I lys av dette finnes det altså svært mange ulike måter å implementere samspillsentreprise.

Det antas det at samspillsentreprise fortsatt er i utvikling. Derfor besluttet Standard Norge at det ikke er hensiktsmessig å utvikle en standardkontrakt for alle typer samspillsentreprise. Komiteen anbefalte likevel at det skulle utarbeides standardiserte kontraktselementer og utvikles en sjekklister for samspillsentreprise basert på erfaringer fra bygg- og anleggsbransjen (Standard Norge, 2013). I dag benyttes en modifisert versjon av NS8407 (standardisert totalentreprisekontrakt) som avtalegrunnlag i samspillsentreprise. Det vil si at det blir gjort tillegg og endringer i kontrakten for å tilpasse den til et samspill (EBA, 2016).

Selv om det altså ikke finnes noen standardisert metode for å utføre en samspillsentreprise, finnes det enkelte modeller for samspill som benyttes i større grad enn andre i norsk bygg- og anleggsbransje. Bransjen har selv utviklet en veileder for samspillsentreprise som skal fungere som et praktisk hjelpemiddel. Entreprenørforeningen har utviklet «Veileder om samspillsentreprise». Ifølge denne veilederen er de vanligste modellene: samspill med incitament og samspill til totalentreprise (EBA, 2016). En annen modell for samspillsentreprise som den siste tiden har blitt mer utbredt og utprøvd er i Norge heter Lyngdalsmodellen. Modellene gjennomgås mer detaljert senere i kapittelet.

Til tross for at samspill med incitament, samspill til totalentreprise og Lyngdalsmodellen er ulike samspillsmodeller har de flere fellestrekk. Noen av disse likhetene gjennomgås i det følgende.

Alle modellene legger blant annet vekt på tidlig involvering av sentrale aktører. Tidlig involvering betraktes som et viktig element som generelt kjennetegner samspillsentreprise og bidrar til prosjektoptimalisering (EBA, 2016).

Felles målsetninger blant prosjektaktørene er et element som går igjen i de ulike samspillsmodellene, og anses som en forutsetning for suksess i samspillsentreprise. Det påpekes at målene må være reelle, omforente og målbare. Videre fremheves det at felles

målsetninger kan være knyttet til økonomiske besparelser, å levere til avtalt tid, null feil eller oppnåelse et positivt samarbeid mellom prosjektaktørene (EBA, 2016).

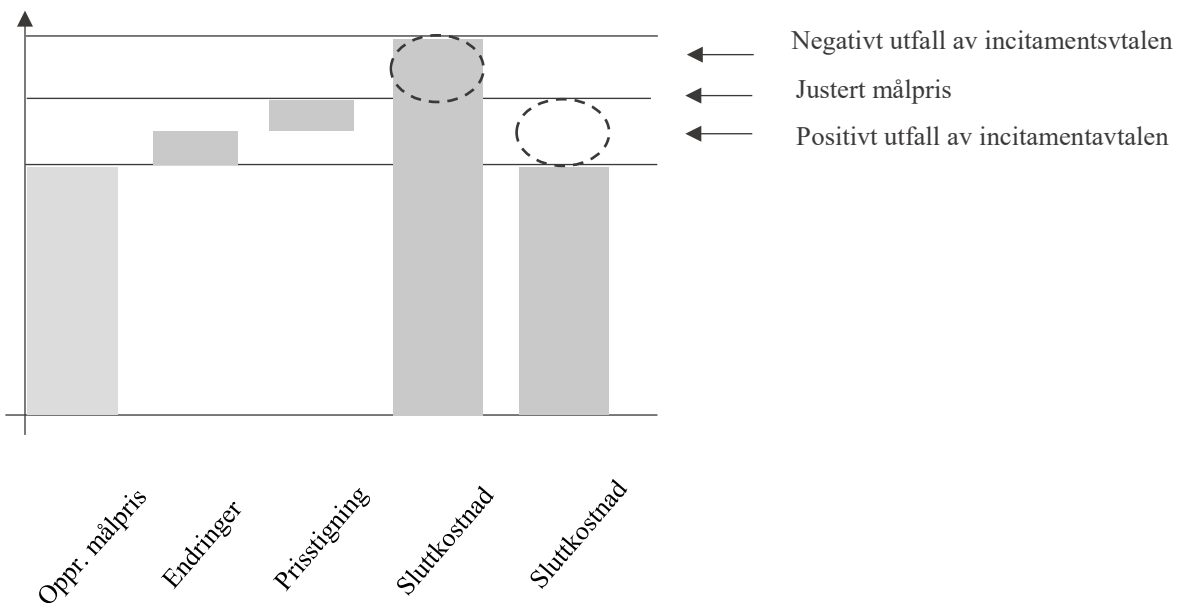
På tvers av samspillsmodellene er det generelt svært viktig at de involverte aktørene i prosjektet har nødvendig kompetanse, og god kjennskap til grunnprinsippene innenfor samspillsentreprise. Det påpekes at prosjektteam har et tettere samarbeid i samspillsentreprise til forskjell fra andre entreprisformer. Derfor er det svært viktig at samspillsgruppen består av personer med riktig kompetanse og positive holdninger til samspillet. Det er ikke tilstrekkelig at ledelsen i et selskap er positive hvis holdningene ikke er forankret lengere ned i prosjektorganisasjonen (EBA, 2016).

I det følgende gis en beskrivelse av samspillsmodellene: samspill med incitament, samspill til totalentreprise og Lyngdalsmodellen. Disse modellene ble også brukt i caseprosjektene som er undersøkt i denne oppgaven.

Samspill med incitament

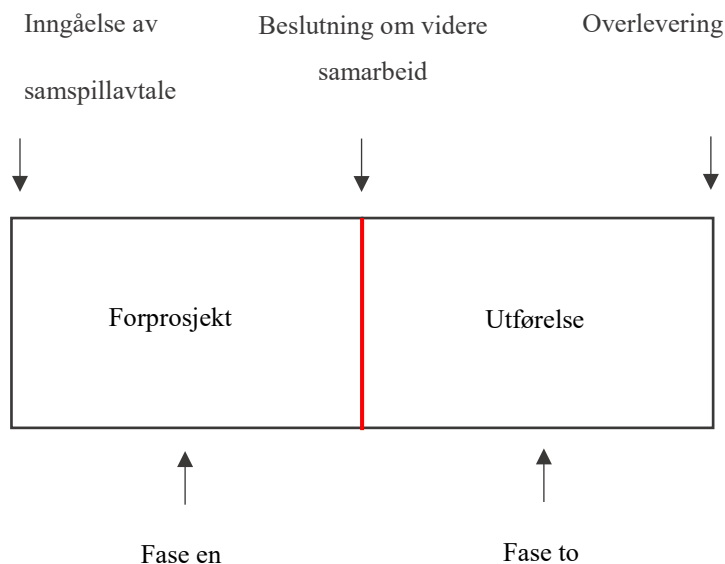
Denne samspillsmodellen er benyttet i Skien som er det første caseprosjektet i denne oppgaven. Bruk av flere incitament har gitt denne samspillsmodellen sitt navn. Gjennom modellen samarbeider byggherren, brukere, entreprenører, konsulenter og arkitekter i utviklingen av prosjektet fra programmeringsfasen. Hvilke parter som kontraheres varierer fra prosjekt til prosjekt, men som regel er det byggherren og de viktigste utførende og prosjekterende partene. Deretter signerer partene en samspillsavtale og utvikler i samarbeid et forprosjekt og en målpriskalkyle som til slutt resulterer i en omforent målpris i løpet av samspillsprosjektets første fase (EBA, 2016).

Målprisen er sluttkostnaden partene skal styre mot. Målprisen utarbeides i felleskap med partene. Videre har partene et mål om å ikke overskride målprisen og finne besparelser for å komme under målprisen. Partene i prosjektet deler eventuelle overskridelser eller besparelser basert på en fordelingsnøkkel. Målprisen medfører at partene har et reelt felles ansvar for økonomien i prosjektet, og et incitament for å gjennomføre prosjektet under målprisen, se figur nr. 7. Et annet incitament i denne samspillsmodellen betegnes som åpen bok økonomi. Det innebærer at partene i samspillsprosjektet har fullt innsyn i prosjektøkonomien til enhver tid. Dette er et element som bidrar til å skape åpenhet og hindre eventuell spekulasjon som kan føre til konflikt (EBA, 2016).



Figur nr. 7: Målpris og incitament. Basert på (EBA, 2016, s. 10).

Byggherren har mulighet til å avbryte samarbeidet etter den første fasen i prosjektet kalt forprosjekt. Ved overgang til neste fase kalt utførelse er dette derimot ikke mulig. Ved overgang fra forprosjekt til utførelse må partene signere ny avtale eller et møtereferat som bekrefter videre samarbeid i prosjektet, se figur nr.8 (EBA, 2016).



Figur nr. 8: Fasene i samspillsentreprisen. Basert på illustrasjon fra (EBA, 2016).

Samspill til totalentreprise

Denne samspillsmodellen er benyttet ved Færder som er det andre caseprosjektet i denne oppgaven. Gjennom denne samspillsmodellen samarbeider byggherren, entreprenører, brukere, prosjekterende og eventuelt forvaltere i utviklingen av prosjektet fra programmeringsfasen frem til et forprosjekt med gitt pris. Prosjektet består av to faser. Den første fasen er kalt forprosjekt og neste fase er kalt utførelse. Ved overgang fra forprosjekt til utførelse overtar en gruppe bestående av entreprenøren og deres team (ofte kalt samspillsentreprenøren eller samspillsgruppen) alt ansvaret i prosjektet, og det skrives en tradisjonell totalentreprisekontrakt. Det vil si at samspillet stopper etter forprosjektet. Partene som inngår en totalentreprise benytter en tradisjonell totalentreprisekontrakt uten store modifikasjoner. Det innebærer at samspillsentreprenøren eller samspillsgruppen bærer all risiko og ansvar for både detaljprosjektering og bygging (EBA, 2016).

Lyngdalsmodellen

Denne modellen er benyttet i Porsgrunn som er det tredje caseprosjektet i denne oppgaven. Lyngdalsmodellen er en samspillmodell som er utviklet i et samarbeid mellom Lyngdal kommune og Universitetet i Agder. Modellen har flere konkrete retningslinjer til hvilke elementer som skal benyttes i samspillet. De viktigste gjennomgås i det følgende.

Målpris og åpen bok økonomi benyttes i Lyngdalsmodellen. Dette er en likhet til andre samspillmodeller slik som samspill med incitament. Felles målsetninger er også et viktig element i modellen. Hovedtanken er at alle partene involveres tidlig i samspillsprosjektet og at partene skal dra i samme retning.

Et kjennetegn ved Lyngdalsmodellen er stort fokus på brukerne. Brukermedvirkningen struktureres ved en brukerkoordinator som har ansvar for den praktiske organiseringen av brukerdeltagelsen. Brukerkoordinatoren er også en aktiv prosjektdeltager på lik linje med de andre partene i prosjektet (Lyngdal kommune, 2015). Ifølge EBA (2016) medfører brukermedvirkning høyere tilfredshet hos sluttbrukeren. Tilfredshet hos sluttbrukere kan også medføre mindre behov for endringer og reklamasjoner i perioden etter overlevering.

Lyngdalsmodellen vektlegger levetidskostnader ved at samtlige kostnader per bruker knyttet til bygget gjennom hele dets levetid skal minimeres. Samtidig skal ikke dette gå på bekostning av kvalitet eller funksjonalitet. Det vil at Lyngdalsmodellen har et mer langsiktig perspektiv sammenliknet med andre modeller (Lyngdal kommune, 2015).

Rett kompetanse blant prosjektaktørene er også et viktig element i modellen. Kompetanse vektet høyt og prosjektørene skal derfor både ha relevant formell kompetanse og tilstrekkelig erfaring. Rett kompetanse skal i prinsippet sikres gjennom bøtelegging hvis personell byttes ut, og erstattere med lavere kompetanse kommer inn i prosjektet (Lyngdal kommune, 2015).

2.3 Sammenstilling av teori

I det følgende sammenstilles de viktigste funnene fra teorikapittelet som inneholdt interessentlitteratur og partneringlitteratur. Tabell nr.5 reflekterer paralleller mellom utfordringer som ble funnet i litteraturen om interessenter og utfordringer som ble funnet i litteraturen om partnering. Som vi ser antyder teorien som ble gjennomgått i denne oppgaven at utfordringene kan inndeles i spesifikke kategorier.

Tema	Utfordringer i interessentlitteratur	Utfordringer i partneringlitteratur
Dynamikk	Nye interessenter dukker opp eller forsvinner fra prosjektet som fører til utfordringer knyttet til interessentdynamikk.	Dynamikk kommer til uttrykk gjennom utskiftning av nøkkelpersonell som er en stor utfordring i samspillsprosjekter.
Usikkerhet	Usikkerhet kommer til uttrykk gjennom interessentenes motstridende og ulike fortolkninger.	Partenes ulike og upresise forståelse av partneringskonseptet er et utfordrende usikkerhetsmoment.
Roller og ansvar	Problematikk knyttet til rolle og ansvarsfordeling blant interessentene i prosjekter.	Tvetydighet knyttet til rolle og ansvarsfordeling i samspillsprosjekter. En følge av manglende standard.
Tillit	Manglende tillit mellom interne interessenter gjør det vanskelig å oppnå prosjektsuksess.	Tillit er en forutsetning for samspill. Mangel på tillit gjør samspill vanskelig og konfliktfylt.
Involvering	Uten tidlig involvering av interne interessenter er det vanskelig å oppfylle interessentenes ulike behov. Involveres ikke viktige interessenter kan det gå på bekostning av kvalitet og effektivitet i prosjektet.	Tidlig involvering av nøkkelaktører er et viktig element i partnering. Til tross for dette er manglende forståelse av hvilke aktører som bør involveres i samspillsentreprisen en utfordring.

Tabell nr. 5: Paralleller ved interessent- og partneringlitteratur (egen tilvirkning).

Tabell nr. 6 reflekterer tiltak funnet i interessentlitteraturen som kan bidra til å løse utfordringer som er nevnt i partneringlitteraturen. Dermed antyder teorien at interessentlitteraturen kan gi et bidrag til partneringlitteraturen, og at disse tiltakene også kan inndeles i spesifikke kategorier.

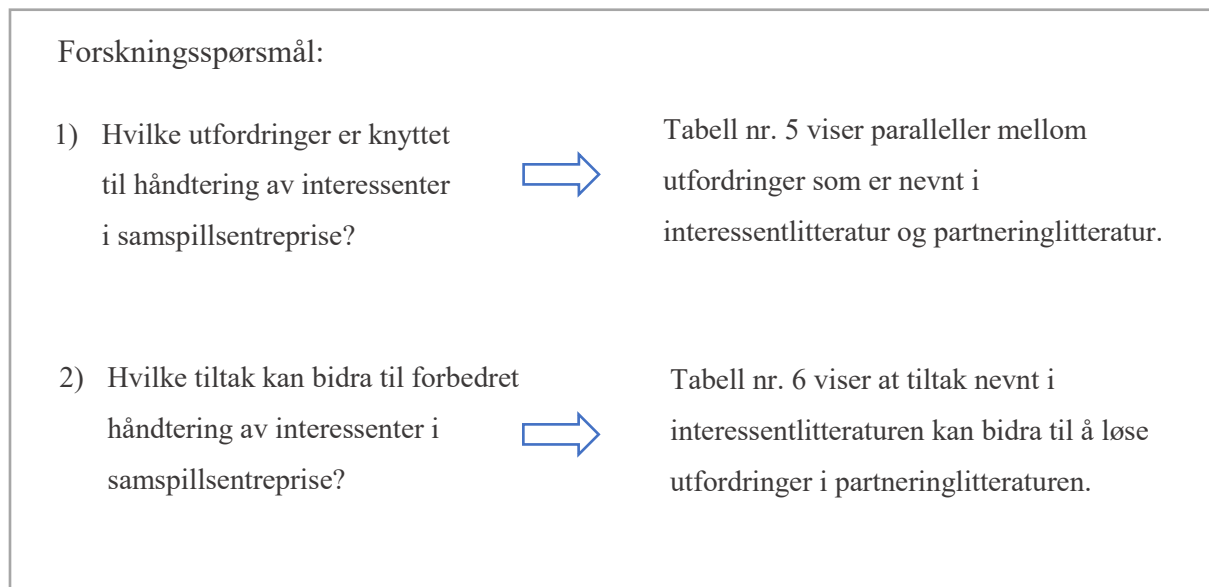
Tema	Tiltak fra interessentlitteratur	Mangler i partneringlitteratur
Dynamikk	Fokus på interessentdynamikk og oppdatert kartlegging av interne interessenter gjennom prosjektets livsløp.	Hvordan håndtere utfordringen knyttet til utskiftning av nøkkelpersonell i samspillsentreprise?
Usikkerhet	Minimere usikkerhet gjennom utveksling av synspunkter mellom interessenter og problemavklaring i tidligfase av prosjekter.	Hvordan håndtere utfordringer knyttet til partenes ulike forståelse av partneringskonseptet?
Roller og ansvar	Forutse, identifisere og avklare kilder til tvetydighet om roller og ansvar med interne interessenter i prosjektets tidligfase.	Hvordan håndtere tvetydighet knyttet til rolle og ansvarsfordeling i samspillsentreprise?
Tillit	Bygge medmenneskelige relasjoner mellom interne interessenter ved bruk av teambygging og workshops.	Hvordan bidra tillit og åpenhet mellom partene i samspillsentreprise?
Involvering	Identifisere, kartlegge og analysere interessenter detaljert i prosjektets tidligfase.	Hvordan sikre at de rette aktørene involveres i samspillsentreprise?

Tabell nr. 6: Interessentlitteraturens bidrag til partneringlitteraturen (egen tilvirkning).

Mange av utfordringene i partneringlitteraturen omhandler de såkalte «partene» i samspillsentreprisen. Fra interessentlitteraturen kan vi forstå at partene i samspillet

representerer interessenter, og at mange av utfordringer i partneringlitteraturen faktisk er knyttet håndtering av interessenter. Ved å anvende tiltak for interessenthåndtering kan man i teorien bidra til å løse flere utfordringer som er nevnt i partneringlitteraturen. Det må påpekes at det kan være andre utfordringer og tiltak utover de som er identifisert ved teorigjennomgang i denne oppgaven.

Sammenstillingen av teorikapittelet viser at oppgavens problemstilling både er viktig og svært relevant i forhold til gjeldende litteratur og teori. Dette kan illustreres ved å trekke koblinger mellom forskningsspørsmålene som problemstillingen i oppgaven består av, og innholdet i tabellene som er gitt i sammenstillingen, se figur nr. 9.



Figur nr. 9: Oppgavens relevans i forhold til gjeldende teori.

Kapittel 3: Metode

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

En målsetning i vitenskapelige undersøkelser er ofte å fremskaffe ny kunnskap eller å stadfeste sannheten. Ifølge Madsbu (2011) kan vitenskapelig kunnskap defineres kort gjennom at kunnskapen har fremkommet gjennom vitenskapelig praksis og metoder, og dermed er forskningsbasert. Debatter knyttet til grunnlaget for å etablere ny kunnskap og hva slags tenkning som skal ligge til grunn har blitt omtalt som det såkalte metodeproblemet. Diskusjonen er knyttet til om forskning innenfor sosiologien skal baseres på hermeneutikk (fortolkningslære) eller strebe etter naturvitenskapelige lovbestemte årsakssammenhenger. Formålet med samfunnsforskningen anses å være knyttet til forsøk på å forstå avgrensede fenomener og tema i samfunnet gjennom formulerte problemer (Madsbu, 2011).

Kvantitativ og kvalitativ metode

Generelt kan man skille mellom de kvantitative og kvalitative metode innenfor samfunnsforskningen (Aase & Fossåskaret, 2014). Kvantitativ forskning fokuserer på sammenhenger mellom årsak og virkning, operasjonalisering av teoretiske relasjoner og forskningsdesign som gjør det mulig å generalisere resultater og formulere generelle lover. Den viktigste kilden til data er spørreskjema (Mehmetoglu, 2004).

Ifølge Madsbu (2011) benyttes kvalitativ forskning for å forstå fenomeners egenskaper gjennom fortolkning av et avgrenset tema med utgangspunkt i et problem. Kildene til fortolkning er gjerne ord og tekst. Aase & Fossåskaret (2014) fremhever at hensikten med kvalitativ forskning er å se et fenomen fra ulike perspektiver og virkelighetsforståelser, de legger til at sosiale fenomener ikke kan gis en endelig forklaring. Den kvalitative forskeren er ikke interessert i å generalisere, men en helhetlig forståelse av fenomenet som studeres.

Til forskjell fra kvantitativ forskning som er en lineær prosess, er kvalitativ forskning en sirkulær prosess hvor datainnsamling og analyse gjerne skjer om hverandre. Kvantitativ metode har også krav om større utvalg og benytter statistiske analyser. Til forskjell har kvalitativ metode mindre utvalg og baserer seg på fortolkning, og går mer i dybden for å forstå fenomener nærmere (Mehmetoglu, 2004).

Tilnærmingen til vitenskapsteoretisk ståsted og metodevalg i denne oppgaven tar utgangspunkt i oppgavens problemstilling. Gjennom problemstillingen undersøkes hvilke utfordringer som

er knyttet til interessenthåndtering i samspillsentreprise, og hvilke tiltak som kan bidra til forbedret håndtering av interesser i samspillsentreprise. Undersøkelsene i denne oppgaven forsøker å fortolke, forstå og belyse et sosialt fenomen. Basert på en antagelse om at prosjektaktører i samspillsentreprise har ulike meninger, perspektiver og forståelser knyttet til interessenthåndtering. For å få frem dette skal et avgrenset antall samspillsprosjekter undersøkes i dybden. De forklarte momentene er grunnlaget for hvorfor oppgaven har en tilnærming basert på kvalitativ metode. Kvalitativ metode vil gi en mer detaljert forståelse som behøves for å svare på problemstillingen som skal utforskes i oppgaven.

Det må påpekes at bruk av kvantitativ metode kunne gitt et bidrag og belyst problemstillingen ytterligere. Eksempelvis kunne spørreskjemaer blitt brukt for å sammenlikne utfordringer og tiltak knyttet til interessenthåndtering i samspillsentreprise på tvers av flere prosjekter. Grunnet manglende ressurser er ikke dette gjort i denne oppgaven, da kvalitativ metode anses å være hensiktsmessig for å opparbeide dybdeforståelse og svare på den gitte problemstillingen.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som en overordnet plan for hvordan forskeren skal besvare problemstillingen som utforskes i forskningsprosjektet. Valg av rett forskningsdesign bidrar til å sikre et klart og troverdig svar på forskningsprosjektets problemstilling (Ghuri & Grønhaug, 2010). Samtidig er valg av forskningsdesign avhengig av problemstillingen og forskningsprosjektets formål (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010). Det skilles mellom tre ulike typer forskningsdesign: deskriptivt, kausalt eller eksplorativt (Ghuri & Grønhaug, 2010; Zikmund et al., 2010).

Forskningsdesign som kategoriseres som deskriptivt gir en karakteristikk av mennesker, organisasjoner eller miljøer. Et kausalt forskningsdesign bidrar til å forklare sammenhenger mellom årsak og virkning (Zikmund et al., 2010).

Et eksplorativt forskningsdesign kan forklares som utforskende og er hensiktsmessig å benytte hvor området som skal undersøkes er mer eller mindre forstått, og hvor det er begrenset teori knyttet til det underliggende problemet i forskningsprosjektet. Eksplorativt forskningsdesign gir også rom for fleksibilitet fordi forskningen kan endre retning etter hvert som data innhentes (Ghuri & Grønhaug, 2010). Datainnsamling kan gjøres før problemstillingen blir presist formulert fordi den kan tilpasses hvis datamaterialet som innhetens indikerer at det er

hensiktsmessig (Mehmetoglu, 2004). Denne oppgaven har som formål å undersøke en problemstilling som generelt ikke har blitt utforsket i tilstrekkelig grad ved tidligere forskning. Derfor kan oppgaven kategoriseres som eksplorativ.

3.3 Forskningsstrategi

Casestudie er en forskningsstrategi som fokuserer på å forstå dynamikken innenfor enkeltsettinger og kan benyttes til å bygge teorier (Eisenhardt, 1989). Omfanget av en casestudie kan forklares som en empirisk undersøkelse hvor samfunnsfenomener utforskes innenfor sin reelle kontekst (Yin, 2014).

Ifølge Yin (2014) kan forskningsspørsmål som starter med «hvilke» kategoriseres som eksplorative. Denne typen forskningsspørsmål er passende ved eksplorative casestudier. Casestudie ble valgt som forskningsstrategi i denne oppgaven, fordi forskningsspørsmålene som utgjør oppgavens problemstilling kan kategoriseres som eksplorative.

Det anbefales å benytte flere caser i en casestudie istedenfor en enkelt case. Bruk av flere caser har betydelige analytiske fordeler fordi man får mulighet til å se likheter og forskjeller tydeligere, enn ved en enkelt case (Yin, 2014). Derfor er det i denne oppgaven valgt tre caser på bakgrunn av forskningsinteressen. De tre casene i oppgaven ble valgt fordi de representerer ulike typer samspillsprosjekter. Eisenhardt (1989) fremhever at valg av case ikke er en tilfeldig prosess, men bør velges for å reflektere polare typer. Videre påpekes det at å velge flere og ulike caser medfører at man kan bygge og utvide eksisterende teori som gjelder på tvers av ulike typer. Ved å benytte tre varierte caseprosjekter i denne oppgaven vil problemstillingen kunne belyses fra ulike sider og gi mulighet for å se kontraster og likheter på tvers av de utvalgte caseprosjektene. Dette vil altså bidra til å gi en bredere forståelse av fenomenet som undersøkes i oppgaven.

3.4 Datainnsamling og utvalg

Det finnes et spekter av ulike metoder for å innhente data i en casestudie. Casestudier krever ikke bestemte prosedyrer for datainnsamling, og ulike metoder kan benyttes (Mehmetoglu, 2004). Yin (2014) fremhever dokumentanalyse, intervjuer og observasjon som metoder for datainnsamling i casestudier. Ifølge Eisenhardt (1989) kan forskere som forsøker å bygge teorier benytte et multipel av metoder for datainnsamling. Mehmetoglu (2004) understreker at datainnhenting i casestudier fortsetter frem til forskeren har fått tilstrekkelig innsikt eller teoretisk metningspunkt er nådd.

Datainnsamling ble i denne oppgaven gjort gjennom dokumentanalyser og samtaleintervjuer. I tillegg ble det utført en grundig litteraturgjennomgang knyttet til relevant teori. Litteratursøket ble utført ved bruk av universitetsbiblioteket i Stavanger og digitale verktøy slik som Oria og Web of Science. Samtaleintervjuene ble utført i perioden februar-mars 2018.

Samtaleintervju

I kvalitativ forskning benyttes ofte ulike intervjuformer som datainnsamlingsteknikk. Disse betegnes ofte som samtaleintervju, dybdeintervju eller dialog. Intervjuformene kan være mer eller mindre strukturerte og bidrar til innsikt og refleksjon rundt fenomenet som skal studeres (Andersen, 2006).

I denne oppgaven betegnes intervjuformen som semistrukturert samtaleintervju. Dette innebærer at alle intervjuene ble utført ved å benytte en intervjuguide, som var strukturert etter tema med spørsmål som skulle utforskes i samtale med intervjuobjektene. Intervjuguiden ble basert på relevant teori og forskning innenfor fenomenet som skulle studeres og oppgavens problemstilling.

Videre ble det benyttet en tilnærming til samtaleintervjuer som betegnes «aktiv» informantintervjuing. Her betyr «aktiv» at forskeren benytter intervjusituasjonen til å prøve ut egne forutsetninger, så vel som forutsetninger for informantens observasjoner, beskrivelser og vurderinger. Intervjueren er lyttende, men tar samtidig initiativ uten å overstyre eller lede svar i bestemte retninger. Det understrekes at i møte med ressurssterke informanter vil en mer bevisst og aktiv forskerrolle gi større uttelling (Andersen, 2006).

Denne tilnærmingen er benyttet ved samtaleintervjuer som ble gjort i denne oppgaven, fordi intervjuobjektene er ressurssterke personer i form av ledere. Prosessen som ble fulgt ved

utførelse av samtaleintervjuene tok utgangspunkt i intervjuguiden, se vedlegg. Temaene i intervjuguiden ble prioritert fremfor spørsmålene. Dette vil si at ikke alle spørsmålene i intervjuguiden nødvendigvis ble stilt til alle intervjuobjektene, og at oppfølgingsspørsmål ble lagt til i intervjusituasjoner hvor dette var hensiktsmessig.

Eisenhardt (1989) fremhever at justeringer ved datainnsamling kan gjøres ved at spørsmål legges til eller fjernes under intervjuer, der disse justeringene gir forskeren mulighet til å utforske temaer som dukker opp under samtaleintervjuet. I følge Andersen (2006) stiller ikke kvalitativ forskning krav om at de samme spørsmålene må stilles til alle intervjuobjekter. Dette er på grunn av at egenskapene ved intervjuobjektet ikke skal undersøkes, men fenomenet som intervjuobjektene beskriver.

Alle samtaleintervjuene hadde en varighet på omtrent en time. De ble i hovedsak utført ansikt til ansikt med ett intervjuobjekt av gangen. Et unntak var et intervju som ble gjort via telefon, som følge av at et intervjuobjekt ble lagt til sent i datainnsamlingsprosessen og at det ikke var tid eller ressurser ledig for å organisere et møte. Et intervju ble også utført som gruppeintervju med to intervjuobjekter til stede. Dette ble gjort for å spare tid og fordi intervjuobjektene representerte samme organisasjon og begge var relevante intervjuobjekter.

Det fremheves som viktig å benytte notater ved datainnsamling til å skrive ned inntrykk, istedenfor å gjengi alt som kan være relevant. Forskeren bør notere hvordan en case skiller seg fra de andre, og hva som læres gjennom datainnsamlingen (Eisenhardt, 1989). Alle samtaleintervjuene som ble utført i denne oppgaven ble tatt opp på diktafon, med intervjuobjektens tillatelse. Dette gjorde det lettere å fokusere på selve samtalen, istedenfor å skrive ned alt informantene sa. Notater som ble gjort under intervjuene fungerte som kommentarer til samtalen.

Det finnes ikke noen plasser eller sammenhenger hvor et møte mellom en forsker og et intervjuobjekt er sterilt (Aase & Fossåskaret, 2014). Det ble likevel fokusert på å velge et nøytralt og naturlig møtested. Intervjuene ble i hovedsak utført på informantens arbeidsplasser eller på anleggskontor hvor de var utplassert.

Utvalg av intervjuobjekter

Til sammen ble det intervjuet ni representanter fra de tre caseprosjektene i oppgaven. Det ble gjort intervjuer med totalt fire representanter fra caseprosjektet Skien. Tre representanter ble intervjuet fra det andre caseprosjektet Færder, og to representanter fra det tredje caseprosjektet Porsgrunn ble intervjuet.

Det påpekes at utvalg i kvalitativ forskning baseres på informasjonsrike enheter eller såkalte sannhetseiere, som omtales som nøkkelinformanter fordi de er ressurssterke informanter som kan belyse problemstillingen fra ulike sider (Andersen, 2006). Utvalget av intervjuobjekter i denne oppgaven ble ikke trukket tilfeldig. Disse ble rekruttert fordi de betraktes som såkalte nøkkelinformanter og representerer interne interessenter i caseprosjektene.

Flere av intervjuobjektene ble rekruttert gjennom bedriften som denne oppgaven er skrevet i samarbeid med (Rambøll Norge AS). På grunn av at de hadde kjennskap til alle casene i oppgaven, og aktørene som var involvert i dem. Det ble gjort noen endringer i utvalget underveis i prosessen ved at noen intervjuobjekter ble lagt til eller byttet ut i forhold til den opprinnelige planen. Dette var hensiktsmessig fordi det i enkelte av caseprosjektene kom frem at det var behov for å innhente mer kunnskap gjennom nye intervjuobjekter. Eisenhardt (1989) fremhever at justeringer kan gjøres under datainnhenting ved å legge til respondenter, fordi det ofte blir klart at man trenger mer informasjon gjennom nye intervjuobjekter i løpet av datainnsamlingen.

Variasjonen av antall intervjuobjekter per caseprosjekt følger av at de ulike caseprosjektene alle er i ulike faser. Dermed var det i enkelte caser ikke mulig å innhente like mye informasjon, fordi prosjektet var i en tidlig fase. Intervjuene ble utført i tråd med anbefalingene til Mehmetoglu (2004) som fremhever at datainnsamling bør fortsette inntil forskeren har fått innsikt i casen eller oppnådd teoretisk metning. Utvalget av intervjuobjekter i oppgaven er vist i tabell nr. 7 nedenfor.

Caseprosjekt	Aktør	Rolle i prosjektet
Skien	Byggherre	Brukerkoordinator
Skien	Byggherre	Intern prosjektleder
Skien	Entreprenør	Prosjektleder
Skien	Konsulent	Bistående prosjektleder
Færder	Entreprenør	Prosjektleder/ leder for samspillsgruppen
Færder	Byggherre	Brukerkoordinator
Færder	Byggherre	Prosjektleder
Porsgrunn	Byggherre	Styringsgruppemedlem
Porsgrunn	Byggherre	Styringsgruppemedlem

Tabell 7: Oversikt over intervjuobjekter.

Dokumentdata

Dokumentdata er som datainnsamlingsmetode svært utbredt innenfor kvalitativ forskning. Data kan være en rik og nyttig kilde til informasjon. Dokumentmetoden innebærer at forskeren samler data og informasjon gjennom offentlig eller private dokumenter som er relevante for problemstillingen i forskningsprosjektet. Offentlige dokumenter er skriftlig materiale produsert av offentlige institusjoner slik som skoler, kommuner og fylkeskommuner. Private dokumenter henviser i denne sammenhengen til skriftlig materiale utarbeidet av ikke statlige private organisasjoner og selskaper (Mehmetoglu, 2004).

I denne oppgaven ble dokumenter benyttet som datakilde. Dette var hovedsakelig offentlig dokumenter og noen interne prosjektdokumenter. Disse dokumentene ble innhentet gjennom å benytte snøballmetoden. Generering av dokumenter gjennom snøballmetoden er hensiktsmessig i en eksplorativ oppgave. Det innebærer at man følger innbyrdes referanser mellom dokumenter (Brinkmann, Tanggaard, & Hansen, 2012). Dokumentdataene ble sporet opp gjennom samtaleintervjuer med nøkkelinformanter og tilsendt på e-post. Tabell nr. 8 viser en oversikt over hvilke dokumenter som ble benyttet som datagrunnlag i oppgaven.

Caseprosjekt	Dokumentnavn	Dokumenttype
Skien	Avtaledokument	PDF
Skien	Prosjektorganisasjonen	PowerPoint
Skien	Lyngdalsmodellen	Brosjyre
Færder	Konkurransegrunnlag	PDF
Færder	Kommunikasjonsplan	PowerPoint
Færder	Innledende workshop	PowerPoint
Færder	Forvaltningsrevisjonsrapport om prosjektstyring i Vestfold fylkeskommune	PDF
Porsgrunn	Konkurransegrunnlag	PDF
Porsgrunn	Informasjonsmøte med potensielle leverandører	PowerPoint
Porsgrunn	Workshop med entreprenører/konsulenter	PowerPoint

Tabell nr. 8 oversikt over dokumentdata.

3.5 Dataanalyse

Det er ingen klare regler for hvordan dataanalyse i casestudier skal utføres. I denne oppgaven er det benyttet halvstrukturert dataanalyse, grunnet tids og ressursbegrensinger som medfølger av å analysere flere caser. Halvstrukturert dataanalyse anses generelt som hensiktsmessig i casestudier (Mehmetoglu, 2004).

Dataanalysen har blitt utført basert på en kombinasjon av anbefalinger for dataanalyse innenfor casestudier. Basert på anbefalinger gitt av Merriam (1988) har en prosess bestående av tre hovedfaser blitt anvendt: intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling. Dataanalysen ble først gjort innenfor hver enkelt case, og ble deretter utvidet til en analyse på tvers av caser, basert på anbefalinger gitt av Eisenhardt (1989), før man til slutt utførte analysen ved bruk av det digitale analyseverktøyet ATLAS.ti.

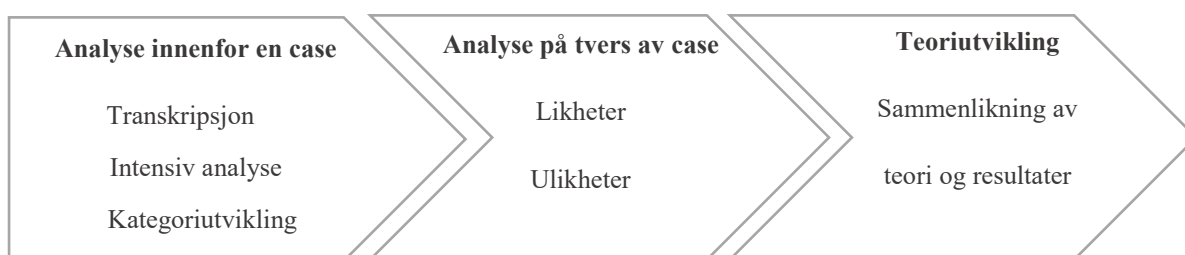
Ved å analysere én case av gangen kan forskeren bli kjent med datamaterialet i hver enkelt case, og lettere gjøre sammenlikninger på tvers av caser ved videre analyse (Eisenhardt, 1989). Samtaleintervjuene innenfor hver case ble alle transkribert. Deretter ble det gjort en intensiv analyse som startet med å gå gjennom oppgavens problemstilling. Dette gjøres for å holde et klart fokus tidlige i datanalysen (Mehmetoglu, 2004).

For å bli kjent med datamaterialet, i form av de transkriberte intervjuene, ble det lest flere ganger. Notater ble skrevet underveis i henhold til problemstillingen, etter anbefaling av Mehmetoglu (2004). Deretter ble enheter i datamaterialet identifisert.

En enhet kan representere ord, setninger eller avsnitt og fortolkes uten tilleggsinformasjon. Enhetene danner grunnlaget for å senere definere kategorier (Mehmetoglu, 2004). Kategorier ble deretter definert basert på enhetene fra datamaterialet og gjeldende teori. Til slutt ble mønstre på tvers av casene utforsket.

Ifølge Eisenhardt (1989) er bakgrunnen for å benytte en analyse på tvers av case at forskeren skal gå utover førsteinntrykk og se datamaterialet fra nye perspektiver. Dette vil bidra til teorier som er forankret i datagrunnlaget. Dette ble gjort ved å liste opp likheter og forskjeller mellom casene i en tabell. Se figur nr. 18 og 19.

Den siste fasen av datanalysen omfatter teoriutvikling. Dette innebærer at forskeren sammenlikner teori og data og itererer mot en teori som passer med dataen (Eisenhardt, 1989). Dette er presentert i diskusjonskapittelet.



Figur nr. 10: Oppsummering av prosessen i datanalysen.

3.6 Forskningens kvalitet

Kvaliteten av casestudier kan vurderes gjennom kriterier til validitet og reliabilitet. Disse kriteriene er knyttet til begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet. Intern validitet er hovedsakelig knyttet forklarende eller kausale studier (Yin, 2014). Casestudien i denne oppgaven er eksplorativ og dermed vil ikke intern validitet gjennomgå ytterligere.

Begrepsvaliditet handler om at forskeren gjennom studien har klart å undersøke de fenomenene som oppgaven faktisk skulle undersøke (Yin, 2014). Basert på anbefalinger gitt av Yin (2014) er følgende tiltak gjort i denne oppgaven for å bidra til økt begrepsvaliditet. Det er benyttet flere kilder for datainnsamling gjennom dokumentdata og samtaleintervjuer. Alle samtaleintervjuer ble tatt opp på diktafon, transkribert og sendt til intervjuobjektene for gjennomgang og godkjenning.

Ekstern validitet er knyttet til spørsmål om funnene fra en casestudie er overførbare til andre caser (Yin, 2014). I denne oppgaven er dette et spørsmål om resultatene som fremkom fra de

tre casestudiene i oppgaven er overførbare til andre samspillsprosjekter. Det påpekes at bruk av kun en enkeltcase ved casestudier bidrar til svekket ekstern validitet og ikke gir grunnlag for generalisering (Yin, 2014). Eisenhardt (1989) påstår at valg av ulike og flere caser bidrar til å bygge teorier som gjelder på tvers av ulike typer. For å bidra til økt ekstern validitet er det i denne oppgaven benyttet tre caser som alle representerer ulike typer samspillsprosjekter. Dette øker overførbarheten av oppgavens funn på tvers av flere typer samspillsprosjekter. Det må likevel understrekes at funnene fra denne oppgaven ikke kan generaliseres da kun tre samspillsprosjekter er undersøkt.

Yin (2014) påpeker at reliabilitet er ivaretatt hvis andre forskere hadde utført den samme studien og funnet de samme resultatene som er presentert i den opprinnelige forskningsrapporten. Det må påpekes at to av caseprosjektene som er benyttet i denne oppgaven ikke var fullført på tidspunktet hvor datainnsamlingen ble gjennomført. Hadde datainnsamlingen blitt gjort etter at prosjektene var fullført kunne det medført enkelte avvik i resultatene, som altså kunne gi en innvirkning på reliabiliteten. For å bidra til økt reliabilitet er det i denne oppgaven forsøkt å gi en detaljert beskrivelse av hvilke avgjørelser som ble tatt i forskningsprosessen og hvorfor. Utgangspunktet for samtaleintervjuene er også vist i intervjuguiden som er vedlagt. Det er også lagt vekt på å vise gjennomsiktighet og dokumentasjon av funnene i oppgaven. Resultatene fra oppgaven fremkom fra datanalyse utført med dataprogrammet ATLAS.ti. Dette programmet er spesielt tilpasset kvalitative undersøkelser og bidro til en mer strukturert dataanalyse som medfører økt pålitelighet.

3.7 Refleksjon over rollen som forsker

Utførelse av et samtaleintervju innebærer ikke at forskeren tapper informantens subjektive meninger og erfaringer. Det er derimot et sosialt møte hvor fortolkninger blir gjort og mening skapt. Gjennom kommunikasjonsprosessen som foregår mellom informanten og forskeren genereres dataen i et samtaleintervju (Aase & Fossåskaret, 2014). Fra dette kan vi forstå at rollen som forsker innenfor kvalitativ metode er sentral da man er deltakende i konstruksjonen av data i samspill med intervjuobjektene.

Dette perspektivet på forskerrollen er ivaretatt ved datainnsamling i denne oppgaven. Det ble fokusert på å ikke overstyre informantene i intervjusituasjonen ved å unngå ledende spørsmål. Ved å la informanten snakke fritt uten å avbryte eller styre samtalen i en bestemt retning. I forkant av intervjuene ble det gjort grundige forberedelser knyttet til hver case. Likevel ble

det prioritert å la intervjuobjektene fortelle om forhold innenfor temaene som skulle utforskes, uten å la bakgrunnskunnskapen styre samtalen.

Forskere preges og formes av sin bakgrunn. Det bidrar til å danne en referanseramme som reflekterer forskerens problemforståelse eller det teoretiske utgangspunktet for forskningen. Ved intervjuer er det svært viktig å gi uttrykk for denne referanserammen ovenfor informantene (Andersen, 2006). Ved datainnsamling i denne oppgaven ble intervjuprosessen startet med en gjennomgang av forskerens bakgrunn, utdanning og oppgavens problemstilling. Alle intervjuobjekter fikk også skriftlig informasjon i forkant av intervjuene.

3.8 Etiske problemstillinger

Ved datainnsamling i denne oppgaven er føringer for personvern vektlagt. Intervjuobjektens navn, telefonnummer og e-post adresser er følgelig ikke oppgitt i oppgaven. Alle som stilte til intervju fikk tilsendt et informasjonsskriv i forkant av samtaleintervjuene. Dette omhandlet informasjon om personvern og oppgavens formål. Intervjuobjektene kunne når som helst velge å trekke seg fra intervjuet.

Ifølge Personvernombudet for forskning (2018), også kalt NSD gjelder meldeplikten for forskningsprosjekter selv om publikasjonen er anonymisert. De understreker at det er måten personopplysninger behandles underveis i forskningsprosessen som er avgjørende.

Dette er tatt hensyn til ved at oppgaven ble meldt inn til personvernombudet for forskning. Forskningsprosjektet fikk en forenklet vurdering som følge av at personvernopplysningene som skulle samles inn ikke er sensitive. Godkjenningen ble gitt i februar 2018.

Kapittel 4: Beskrivelse av caser

4.1 Case 1: Skien

Prosjektdata	
Prosjektets status	Under oppføring
Planlagt ferdigstillelse	August 2018
Samspillsmodell	Lyngdalsmodellen
Kostnadsramme	Ca. 700 M kr

Tabell nr. 9: Prosjektdata om Skien videregående skole

Skien videregående skole benyttes som det første caseprosjektet i denne oppgaven. Prosjektet ble igangsatt som følge av et initiativ fra Telemark fylkeskommune og Skien videregående skole. Det ble vedtatt på Fylkestinget i 2016 at skolen skulle bygges på Klosterøya i Skien med en kostnadsramme på 698,5 millioner kroner. Skolen er i dag geografisk delt i to avdelinger på Prestejordet og Brekkeby i Skien kommune. Byggingen av den nye Skien videregående skole medfører en sammenslåing av skolens avdelinger og programfag. Den nye skolen vil ha følgende programfag: studieforberevende, service og samferdsel og musikk, dans og drama. Skolen bygges med en kapasitet til å huse 1050 elever og 160 ansatte. Planlagt ferdigstillelse og overlevering av prosjektet er august 2018, det vil si at skolen i dag er under oppføring (Telemark fylkeskommune, 2016).

Ved planlegging og bygging av Skien videregående skole skal det legges til rette for gode opsjonsmuligheter. Dette vil si at det skal bygges med hensyn til fleksibilitet, generalitet og elastisitet. Dette innebærer at skolen bygges slik at arealene kan benyttes til varierte formål. Gjennom prosjektet ønsker Telemark Fylkeskommune å oppnå visjoner om reduserte levetidskostnader og økt kvalitet for skolens brukere (Telemark fylkeskommune, 2016).

Lyngdalsmodellen er valgt som samspillsmodell i prosjektet. Se kapittel 2.2.5 for mer detaljert beskrivelse av Lyngdalsmodellen. Aktørene i samspillsentreprisen er byggherren og en leverandørgruppe bestående av entreprenør, arkitekt, konsulenter og underentreprenører. Byggherren og leverandørgruppen betegnes som samspillsalliansen (Telemark fylkeskommune, 2015).

Figur nr. 11 under viser en illustrasjon av det planlagte designet av Skien videregående skole. Illustrasjonen er utarbeidet av Link Arkitektur.



Figur nr. 11: Skien videregående skole (Link Arkitektur, 2016)

4.2 Case 2: Færder

Prosjektdata	
Prosjektets status	Oppført
Ferdigstilt	August 2014
Samspillmodell	Samspill med incitament
Kostnadsramme	Ca. 623 M kr

Tabell nr. 10: Prosjektdata om Færder videregående skole

Færder videregående skole benyttes som det andre caseprosjektet i denne oppgaven. Prosjektet ble bygget som følge av et vedtak om en helhetlig skoleplan for Vestfold som ble fattet i 2004. Dette medførte føringer om arealbruk og skolestruktur. Vedtaket omfattet at alle skoler i Vestfold skulle ha yrkes- og studieforberedende programmer på alle videregående skoler. I tillegg skulle alle skoler samlokaliseres. Prosjektet er et resultat av en sammenslåing av følgende videregående skoler: Olsrød, Teie og Tønsberg maritime. Det ble vedtatt på Fylkestinget i 2006 at Færder skulle lokaliseres på Banebakken på tomten til daværende Teie videregående skole. Bygningen er dimensjonert for ca. 760 elever og 150 ansatte, i tillegg til et kurs- og kompetansesenter for næringslivet. Skolen har følgende programfag: studieforberedende, bygg- og anleggsteknikk, design og håndverk, elektrofag og teknisk og industriell produksjon (Vestfold kommunerevisjon, 2016).

Visjonen for prosjektet kan sammenfattes med slagordene «under samme tak». Prosjektet skulle med sin utforming gjenspeile Færder videregående sin mangfoldige identitet. Når det gjelder skolens funksjon skulle det tilrettelagt for bygningsmessige og tekniske endringer slik at skolen kan tilpasses ved endringer i struktur, teknologi og antall elever i fremtiden. Miljøhensyn ble også satt høyt i prosjektet. En viktig målsetning var knyttet til brukermedvirkning. Prosjektet ble gjennomført ved å involvere brukere både lokalt, kommunalt og regionalt (Vestfold fylkeskommune, 2009).

Det ble vedtatt på fylkestinget i 2009 at utbyggingen av Færder videregående skole skulle gjennomføres ved samspillsentreprise. Modellen for samspill som ble benyttes kan kategoriseres som samspill med incitament. Se kapittel 2.2.5 for mer detaljert beskrivelse av denne samspillmodellen. Aktørene i samspillsentreprisen var byggherren og et

arbeidsfellesskap kalt Interaksjon Færder ANS bestående av entreprenører, konsulenter, leverandører, arkitekt og landskapsarkitekt. Disse prosjektaktørene er altså partene i samspillet som til sammen utgjorde samspillsalliansen (Vestfold fylkeskommune, 2009).



Figur nr. 12: Færder videregående skole (Fotografert av Ivan Brodey)

4.3 Case 3: Porsgrunn

Prosjektdata	
Prosjektets status	Tidligfase
Planlagt ferdigstillelse	2021
Samspillmodell	Samspill til totalentreprise
Kostnadsramme	Ca. 240 M kr

Tabell nr. 11: Prosjektdata om VA- og vei utbygging, vedlikehold og utskiftning i Porsgrunn.

Det siste caseprosjektet i denne oppgaven skal utføres i Porsgrunn kommune innenfor kommunalteknikk. Prosjektet er på nåværende tidspunkt i en tidlig fase da oppstart var våren 2018. Gjennom anskaffelsesprosessen er det tildelt rammeavtaler som organiseres som totalentreprise med samspill. Rammeavtalene omfatter prosjektering og bygging av Porsgrunn kommune sine løpende behov for utbygging, vedlikehold og utskiftning av vann, avløpsnett og veianlegg i løpet av en periode på maksimalt fire år. Arbeidene utgjør årlig ca. 60 M kr. (Porsgrunn kommune, 2017).

Porsgrunn kommune ønsker å gjennomføre en effektiv og utviklende prosess hvor økonomiske, tidsmessige og kvalitative mål innfris. De vil finne besparelser som kommer aktørene i samspillet til gode. Samtidig er et mål å bidra til et samarbeidsklima som er positivt, konstruktivt og løsningsorientert for partene. Systemer og tekniske løsninger skal velges på grunnlag av en langsiktig lønnsomhet. Et mål er å realisere et prosjekt som oppfyller byggherrens behov, uten større mangler. Viktigheten av å forankre samspillet i organisasjonen påpekes også som en sentral målsetning. Disse opplysningene er hentet fra en presentasjon som ble gitt på workshop for involverte prosjektaktører 25.1.2018 på Vic hotell i Porsgrunn. Presentasjonen ble holdt av byggherren Porsgrunn kommune.

Prosjektet utføres som en variant av samspillsentreprise, som har store likheter til modellen samspill til totalentreprise. Se kapittel 2.2.5 for mer detaljert beskrivelse av denne samspillmodellen. For å oppnå byggherrens mål og visjoner knyttet til effektivisering av utførelsen av arbeidet ble det besluttet å tildele rammeavtaler til to entreprenører som får totalansvar for planlegging, prosjektering og utførelse. Vinnerne av rammekontraktene omtales som samspillsentreprenører. Prosjektledere fra samspillsentreprenørene inngår i hver

sin samspillsgruppe sammen med konsulenter og prosjektledere fra byggherren. De to samspillsentreprenørene som er valgt ut skal tildeles tilsvarende omfang av kontraktarbeid. For å tildele avrop vil oppdragsgiver kunne gjennomføre direkte avrop eller mini konkurranser mellom de to utvalgte samspillsentreprenørene (Porsgrunn kommune, 2017).

Kapittel 5: Resultater

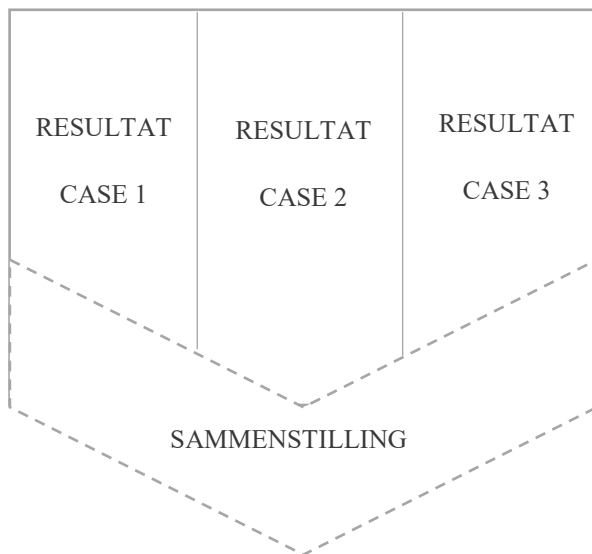
I dette kapitlet presenteres resultatene fra datainnsamlingen som ble gjort gjennom samtaleintervjuer med ulike aktører fra de tre caseprosjektene: Skien, Færder og Porsgrunn.

Resultatene er vist i tabeller og reflekterer utfordringer knyttet til interessenthåndtering, og tiltak som bidrar til forbedret interessenthåndtering i de tre samspillsprosjektene. Tabellene som viser resultatene er organisert etter kategorier som ble identifisert gjennom dataene.

Tomme rader i tabellene representerer at det ikke ble funnet spesifikke resultater knyttet til en gitt kategori ved datainnsamling.

Først presenteres resultatene for hver enkelt case. Deretter gis en sammenstilling av resultatene for å fremheve likheter og forskjeller på tvers av de tre caseprosjektene.

Oppbygningen av resultatkapitlet er vist i figur nr. 13.



Figur nr. 13: Oppbygningen av resultatkapitlet.

5.1 Case 1: Skien

I det følgende presenteres resultatene fra Skien. Dette prosjektet er på nåværende tidspunkt i utførelsesfasen. Det reflekteres i resultatene ved at de viser utfordringer og tiltak som ble identifisert på tidspunktet hvor datainnsamlingen ble gjennomført.

Tema	Utfordringer
Kartlegging	<ul style="list-style-type: none">• Kartlegging av interessenter var mangelfull. Det ble ikke benyttet spesifikke kartleggingsmetoder. Kartleggingen bestod hovedsakelig av å identifisere interessenter, uten dypere analyse.
Dynamikk	<ul style="list-style-type: none">• Utbygging av nøkkelpersonell var utfordrende å håndtere. Det nye personellet manglet bakgrunnsforståelse. Personell som hadde vært med fra tidligfasen opplevde det som vanskelig å forholde seg til nye personer.
Usikkerhet <ul style="list-style-type: none">○ Usikkerhet om samspillmodellen○ Usikkerhet om roller og ansvar	<ul style="list-style-type: none">• Partene hadde ulik forståelse av hva samspill innebærer, og hvilken samspillmodell som gjaldt. Manglende standardavtale for samspill medvirket til upresis informasjon i avtalen.• Fylkespolitikere hadde ufullstendig informasjon om totalkostnaden av prosjektet som de trodde var en fastpris. Dette er ikke tilfellet i samspillsentreprise, og den totale kostnaden ble følgelig høyere enn antatt. Det medførte til vurderinger om å avbryte prosjektet og lyse det ut på nytt.• Rollen som brukerkoordinator hadde mangelfull stillingsbeskrivelse.• Byggherren måtte leie inn en prosjektleder-konsulent for å bistå i rollen som prosjektleder. Det medførte et uklart skille mellom ansvarsområder, da to personer hadde tilsvarende roller.

<ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om omgang 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interessentene hadde ulik forståelse av prosjektets omfang. Som følge av prosjektet hadde kommunen, fylkespolitikere og naboer forventninger om å realisere bygging av en offentlig park og parkeringsplass i sammenheng med skolebyggingen. Realisering av offentlig park og parkeringsplass var derimot ikke en del av prosjektets omfang. Situasjonen førte til negativ medieomtale av prosjektet.
<p>Kompetanse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Byggherrens prosjektleder manglet kompetanse og erfaring innenfor bygg som følge av manglende ressurser i byggherreorganisasjonen. ● Utskiftninger av nøkkelpersonell fra entreprenørsiden medførte at roller ble besatt av personell med lavere grad av kompetanse.
<p>Tillit</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Partene opplevde manglende grad av tillit i samspillet. ● Workshops og teambygging ble ikke høyt prioritert i prosjektet. ● Prosjektaktørene samles kun til samspillsmøter hvor de diskuterer konflikter for å avlaste konfliktene i det daglige arbeidet.
<p>Involvering</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Det var manglende forståelse av hvilke aktører som skulle involveres i styringsgruppa og på møter. Derfor ble for mange involvert. Det førte til lite effektive møter.

Tabell nr. 12: Utfordringer funnet i Skien.

Tema	Tiltak
Kartlegging	-
Dynamikk	<ul style="list-style-type: none"> • Det ble forsøkt å motvirke utskiftning av nøkkelpersonell gjennom føringer i Lyngdalsmodellen. Føringene ble ikke videreført fordi de ikke var uttrykkelig nevnt i avtalen.
Usikkerhet <ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om samspillmodellen ○ Usikkerhet om roller og ansvar ○ Usikkerhet om omfang 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaringer fra rollen som brukerkoordinator ble notert for å bidra til bedre rollebeskrivelse ved fremtidige samspillsprosjekter. • Behovene om å realisere offentlig park og parkeringsplass som en del av prosjektets omfang ble håndtert ved at tomten som skulle benyttes til park ble solgt til en privat aktør. Denne aktøren drev også næringsvirksomhet på nabotomten på kveldstid og bygget parkering som kunne brukes av offentligheten på dagtid.
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • En ekstern prosjektleder-konsulent med solid kompetanse og erfaring innen bygg ble ansatt for å bistå på byggherresiden.
Tillit	<ul style="list-style-type: none"> • Partene i samspillet tok initiativ til samlokalisering av kontorplass under utførelsesfasen, som bidro til bedre kommunikasjon og positive relasjoner mellom partene.
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Brukerkoordinatoren tok initiativ til å bedre møtekulturen i samspillet og organisere de involverte interessentene. En samspillsgruppe bestående av kun de direkte involverte aktørene i prosjektet ble opprette, og en overordnet styringsgruppe med et begrenset antall medlemmer ble definert. • Brukere som var gode representanter for brukermiljøet ble plukket ut og involvert i prosjektet. Disse hadde kompetanse, erfaring, var konstruktiv og gode til å kommunisere.

Tabell nr. 13: Tiltak for å håndtere utfordringer funnet i prosjektet Skien.

5.2 Case 2: Færder

I det følgende presenteres resultatene fra Færder. Dette prosjektet er gjennomført og resultatene reflekterer utfordringer og tiltak i prosjektet slik intervjuobjektene husker det.

Tema	Utfordringer
Kartlegging	<ul style="list-style-type: none">• Kartlegging av interessenter ble ikke gjentatt eller oppdatert gjennom prosjektets livsløp.
Dynamikk	-
Usikkerhet <ul style="list-style-type: none">○ Usikkerhet om samspillsmodellen○ Usikkerhet om roller og ansvar○ Usikkerhet om omfang	<ul style="list-style-type: none">-• Lederen av samspillsgruppen var også entreprenørens prosjektleder. Aktøren opplevde utfordringer med å balansere skillet mellom de to ansvarsområdene. Noen av utfordringene var knyttet til inhabilitet.• Kommunen hadde opprinnelig godkjent designet av bygget. Media og andre aktører hadde andre forventninger til designet, og påvirket kommunen til å endre sin mening om designet. Utfordringen var knyttet til manglende forståelse blant interessentene om hva prosjektets omfang i forhold til design egentlig var. Det medførte negativ medieomtale av prosjektet.
Kompetanse	-
Tillit	-
Involvering	<ul style="list-style-type: none">• Det var utfordrende å involvere enkeltpersoner som hadde mindre sentrale roller i samspillsprosessene. Dette er enkeltpersoner som ble leid inn for å gjøre mindre jobber eller fungerte som intern støtte for andre sentrale aktører i prosjektet.

Tabell nr. 14: Utfordringer funnet ved Færder.

Tema	Tiltak
Kartlegging	<ul style="list-style-type: none"> • En spesifikk kartleggingsmetode ble benyttet. Det ble laget strategier for å håndtere ulike interessenter ved å kategoriser dem etter oppmerksomhetsnivåene: Håndtere nøye, holde tilfredsstilt, hold informert og overvåke. Kartlegging ble gjort i felleskap med hele samspillsgruppen i tidligfase av samspillet.
Dynamikk	<ul style="list-style-type: none"> • utfordringer som følge av utskiftning av byggherrens prosjektleder ble unngått fordi innbytterer hadde god kompetanse og erfaring innenfor bygg og prosjektledelse i likhet med sin forgjenger.
Usikkerhet <ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om samspillsmodellen ○ Usikkerhet om roller og ansvar ○ Usikkerhet om omfang 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulike meninger blant prosjektaktørene ble utvekslet og avklart i tidligfase av samspillsentreprisen. • Et elektronisk prosjekthotell ble brukt for å dokumentere alle beslutninger og avklaringer mellom prosjektaktørene. Det medvirket til presis informasjon om hvilke aktører som skulle gjøre hva og hvem som hadde ansvar. -
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Byggherrens kompetanse var sikret som følge av en tidligere satsning på skolebygging i fylkeskommunen (byggherren). • Alle viktige aktører hadde relevant erfaring og kompetanse.
Tillit	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops og teambygging ble prioritert. • Alle møter ble innledet med at partene minnet hverandre på at de hadde en felles forpliktelse til samspillet. • Sentrale aktører i samspillet hadde kjennskap til hverandre gjennom tidligere prosjektsamarbeid. • Samspillsgruppen var organisert som et offisielt selskap.
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Alle interne interessenter ble involvert i et såkalt «nullprosjekt» for å sammen komme frem til smarte løsninger og kostnadsbesparelser i tidligfase av samspillsentreprisen.

Tabell nr. 15: Tiltak for å håndtere utfordringer funnet ved Færder.

5.3 Case 3: Porsgrunn

I det følgende presenteres resultatene fra Porsgrunn. Prosjektet var i tidligfase da resultatene ble innhentet, derfor reflekterer resultatene utfordringer/tiltak på daværende tidspunkt.

Tema	Utfordringer
Kartlegging	<ul style="list-style-type: none"> • Kartlegging av interessenter er ikke utført. Det er ikke planlagt å utføre spesifikk kartlegging eller analyse av interessenter i fremtiden.
Dynamikk	<ul style="list-style-type: none"> • Utskiftning av aktører og manglende kontinuitet hos personell grunnet mange små prosjekter var en utfordring som medvirket til å samle flere små prosjekter til en større samspillsentreprise.
Usikkerhet <ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om samspillsmodellen ○ Usikkerhet om roller og ansvar ○ Usikkerhet om omfang 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektledelsen trodde partene hadde presis informasjon om samspillsmodellen. Aktørene i samspillet hadde derimot ulike, motstridende og upresise forståelser av modellen. Dette gjelder særlig forståelsen av hva overgangen mellom forprosjektet og utførelse innebærer. • To personer har roller som prosjektleder på byggherresiden per samspillsgruppe. Det fører til uklart skille mellom ansvarsområder. • Overgang fra samspill i forprosjekt til totalentreprise i utførelsen av prosjektet har medført uklarhet knyttet til hvilken part som ansvar for prosjektering og til hvilken grad prosjektering skal utføres. <p>-</p>
Kompetanse	-
Tillit	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops og teambygging er ikke planlagt utover en workshop som ble holdt ved oppstarten av prosjektet.
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Involvering av partene i samspillet oppleves utfordrende fordi aktørene er ikke vant til denne formen for samarbeid og kommunikasjon.

Tabell nr. 16: Utfordringer funnet i Porsgrunn.

Tema	Tiltak
Kartlegging	<ul style="list-style-type: none"> • Brukerundersøkelser vurderes som alternativ til kartlegging av interessenter i områder med aktive entrepriser. • Tildeling av kontrakt ble vurdert på bakgrunn av entreprenørens evne til å løse en case som kartlegger deres evner til å håndtere interessenter slik som gående, syklende eller kollektivtrafikk i tilknytning til anleggsområdet.
Dynamikk	<ul style="list-style-type: none"> • Utskiftning av personell på byggherresiden motvirkes ved at to prosjektledere er dedikert til hver samspillsgruppe.
Usikkerhet <ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om samspillsmodellen ○ Usikkerhet om roller og ansvar ○ Usikkerhet om omfang 	<ul style="list-style-type: none"> • Fordi usikkerheten i prosjektet er stor som følge av manglende kunnskap om implementering av samspillsmodellen tilrettelegges det for at partene skal benytte 2018 til felles læring. • For å medvirke til presis forståelse av samspillsmodellen skal styringsgruppemøter benyttes som arena for avklaringer mellom aktørene i prosjektet og holdes hver 14 dag. • Uklarhet knyttet til hvilken part som har ansvar for prosjektering og til hvilken grad prosjektering skal utføres håndteres ved å gjøre avklaringer med partene. -
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Byggherren spisser kompetansen til sine prosjektledere ved å dyktiggjøre dem i tidligfasen. Ved å dedikere to prosjektledere per samspillsgruppe ønsker de å sikre kompetanse i rollen som prosjektleder for fremtidige samspillsprosjekter.
Tillit	<ul style="list-style-type: none"> • Kun en workshop ble holdt ved prosjektets oppstart.
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Samspillsentreprise ble valgt for å motvirke at entreprenører og konsulenter kun er engasjert i små prosjekter i en kort tidsperiode.

Tabell nr. 17: Tiltak for å håndtere utfordringer funnet i prosjektet VA- og vei I Porsgrunn kommune.

5.4 Sammenstilling

Sammenstillingen viser de viktigste funnene fra resultatene. Dette vises gjennom en oversikt over likheter og forskjeller på tvers av caseprosjektene, se tabell nr. 18 og 19.

5.4.1 Likheter

	Skien	Færder	Porsgrunn
Kartlegging	Spesifikk kartlegging av interessenter ble ikke utført.		Kartlegging av interessenter er ikke gjort/planlagt.
Dynamikk	-	-	-
Usikkerhet			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om samspillsmodellen 	Manglende/ulik forståelse av samspillsmodellen, og upresis avtale.	Tiltak som utveksling av forståelser og avklaringer ble gjort i tidligfase.	Manglende/ulik forståelse av samspillsmodellen. Styringsgruppemøter skal benyttes som arena for avklaringer.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om roller og ansvar 	To personer hadde rollen som byggherrens prosjektleder. Det medførte uklart skille mellom ansvarsområder.		To personer hadde rollen som byggherrens prosjektleder. Kan medføre uklart skille mellom ansvarsområder.
<ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om omfang 	Utfordringer knyttet til interessentenes forventninger om park og parkering som en del av prosjektets omfang.	Utfordringen knyttet til ulik forståelse blant interessentene om hva prosjektets design-omgang egentlig var.	

Kompetanse		Tidligere tiltak for å sikre kompetanse ble gjort gjennom en satsing på skoleutbygging på byggherresiden.	Tiltak for å sikre fremtidig kompetanse ble gjort ved å dyktiggjøre to prosjektledere per samspillsgruppe.
Tillit	Mangel på tillit var en utfordring. Workshops og teambygging ble ikke prioritert.		Manglende prioritering av workshops og teambygging som tiltak for å bygge tillit.
Involvering	-	-	-

Tabell nr. 18: Likheter på tvers av caseprosjektene.

5.4.2 Forskjeller

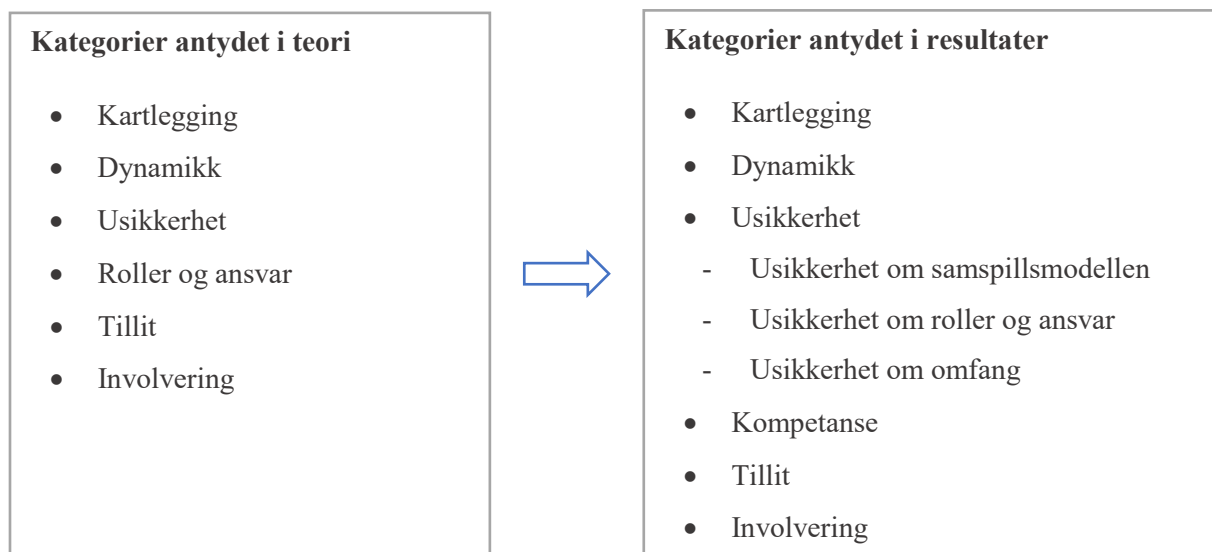
	Skien	Færder	Porsgrunn
Kartlegging	Spesifikk kartlegging av interessenter ble ikke utført.	Spesifikk kartlegging av interessenter ble utført.	
Dynamikk	Utfordringer oppstod som følge av utskiftninger av nøkkelpersonell.		Utskiftninger motvirkes ved å ha to personer i rollen som byggherrens prosjektleder.
Usikkerhet			
<ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om samspillsmodellen 	Manglende og ulik forståelse av samspillsmodellen var en utfordring.	Tiltak slik som avklaringer i tidligfase sikret presis modellforståelse.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om roller og ansvar 	Rollen til brukerkoordinatoren var uavklart. Flere personer i tilsvarende roller skapte også forvirring.	Rolle og ansvarsforhold var klart definert.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Usikkerhet om omfang 	-	-	-
Kompetanse	Manglende kompetanse på byggherresiden var en utfordring.		Fremtidig kompetanse sikres ved å dyktiggjøre to prosjektledere per samspillsgruppe.
Tillit	Mangel på tillit mellom partene.	Tillit ble bygget gjennom workshops og teambygging.	
Involvering	Manglende forståelse av hvilke interessenter som skulle involveres.	Alle sentrale interessenter ble involvert i tidligfasen.	

Tabell nr. 19: Forskjeller på tvers av caseprosjektene.

Kapittel 6: Diskusjon

Gjennom diskusjonen skal problemstillingen drøftes på grunnlag av gjeldende teori, og kategoriene som resultatene antyder at utfordringer og tiltak i caseprosjektene er knyttet til.

Fra figuren under ser vi at resultatene fra denne oppgaven antyder at kategoriseringen av utfordringer og tiltak knyttet til håndtering av interessenter i samspillsentreprise er noe forskjellig fra kategoriseringen som ble antydnet gjennom teori, se figur nr. 14.



Figur nr. 14 Antydnet kategorisering fra teori vs. resultater.

Før videre drøfting fortsetter er det viktig å påpeke en grunnleggende kobling mellom resultatene og interessentlitteraturen. Resultatene viser at utfordringer og tiltak funnet i samspillsprosjektene i stor grad omhandler prosjektaktørene og hvordan prosjektet forholder seg til disse eller håndterer dem. Newcombe (2003) definerte prosjektinteressenter som grupper eller enkeltpersoner som har en eierandel eller forventninger om prosjektets resultat eller ytelse. Innenfor bygg- og anleggsprosjekter innebærer hans definisjon byggherren, prosjektledere, entreprenører, underentreprenører, leverandører, konsulenter, arkitekter, myndigheter, brukere, media og lokalsamfunnet. Ser vi definisjonen av interessenter i sammenheng med resultatene kan vi forstå at utfordringene og tiltakene funnet i resultatene som omhandler prosjektaktørene egentlig handlet om interessentene samspillsentreprisen.

6.1. Kartlegging

Innenfor interessentlitteraturen forklares kartleggingsverktøy som spesifikke metoder eller teknikker som benyttes av prosjektledere til analyse av interessenter (Yang et al., 2009). Kartleggingsverktøyene bidrar til å identifisere, kategorisere og implisere strategier for interessenthåndtering. Dermed er kartlegging av interessenter et grunnleggende verktøy innenfor interessenthåndtering. Mangelfull kartlegging av interessenter en utfordring i seg selv. Ved å unngå å bruke slike verktøy er det vanskelig å oppnå god håndtering av interessenter. Dermed vil mangelfull kartlegging av interessenter kunne medføre utfordringer.

Resultatene fra caseprosjektene viste at prosjektene Skien og Færder benyttet former for kartlegging av interessenter, men at Porsgrunn verken hadde utført kartlegging eller hadde planer om å utføre kartlegging i fremtiden. Færder hadde det største fokuset på kartlegging av interessenter blant caseprosjektene, og var det eneste av caseprosjektene som brukte en spesifikk metode for kartlegging. Ved Færder ble interessentene analysert ved dele dem inn i fire ulike kategorier etter oppmerksomhetsnivåer: håndtere nøye, holde tilfredsstilt, hold informert og overvåke. Disse kategoriene impliserer strategier for videre interessenthåndtering.

Metoden som ble benyttet for kartlegging av interessenter ved Færder har likhetstrekk til matrisemodellen for kartlegging av interessenter som er utviklet av Newcombe (2003). Likhetene er at interessenter kategoriseres i fire grupper, og at disse gruppene impliserer hvordan prosjektledelsen bør håndtere interessentene. Matrisemodellen ble nærmere beskrevet i kapittel 2.1.2. Det er positivt at Færder benyttet en spesifikk metode for kartlegging som har mye til felles med en kartleggingsmodell som er beskrevet innenfor interessentlitteraturen. På den annen side er det viktig å understreke at denne modellen i likhet med andre kartleggingsmodeller har blitt kritisert. Kritikerne fremhever at metoden er for enkel og at kategoriene er basert på subjektive kategorier (Ward & Chapman, 2008). Det har også blitt påpekt at interessentenes innbyrdes forhold til hverandre er en viktig faktor som ikke reflekteres i slike matrisemodeller (Yang et al., 2009). Til tross for likhetstrekkene til den enkle matrisemodellen bør det fremheves at kartleggingsmetoden som ble brukt ved Færder var den mest avanserte kartleggingsmetoden blant caseprosjektene.

Det er også svært interessant å fremheve at blant de tre caseprosjektene så var det Færder som opplevde færrest utfordringer og samtidig hadde størst fokus på kartlegging av interessenter. Prosjektet i Skien opplevde mest utfordringer, og hadde et generelt lavere fokus på

kartlegging av interessenter sammenliknet med Færder. Kartleggingen som ble gjort i Skien kan ikke sammenliknes med de spesifikke metodene som er beskrevet i litteraturen. Prosjektet i Skien benyttet en metode som hovedsakelig bestod av å identifisere enkelte interessenter uten videre analyse.

Materialet antyder dermed at økt fokus på spesifikk kartlegging av interessenter er et tiltak som bidrar til å minimere utfordringer knyttet til interessenthåndtering i samspillsprosjekter. Til tross for at teoretikerne er uenige om hvilken kartleggingsmetode som bør brukes, viser resultatene at selv enkle kartleggingsmetoder kan ha god effekt. At metoden er enkel kan også være positivt i den forstand at den er svært anvendelig og krever mindre tid og ressurser. Dette kan tyde på at bruk av kartleggingsmetoder som likner på matrisemodellen kan bidra til å minimere utfordringer i samspillsentreprise, sammenliknet med å ikke bruke en spesifikk metode.

Oppsummering av kartlegging

Færder var det eneste caseprosjektet som benyttet en spesifikk metode for kartlegging av interessenter. Samtidig opplevde Færder minst utfordringer knyttet til interessenthåndtering. Skien opplevde flest utfordringer, men hadde mindre fokus på kartlegging.

Kartleggingsmetoden som ble benyttet ved Færder har likhetstrekk til metoder som har blitt kritisert i litteraturen. Funnene fra oppgaven tyder likevel på det er viktig å utføre en form for spesifikk kartlegging av interessenter i samspillsentreprise. Dette kan motvirke utfordringer, selv om metoden ikke nødvendigvis er ideell sett fra et teoretisk ståsted.

6.2 Dynamikk

Utskiftning av nøkkelpersonell anses som en generell utfordring i samspillsprosjekter, og dette har blitt omtalt i partneringlitteraturen (Aarseth et al., 2012). Resultatene fra denne oppgaven antyder at utskiftning av nøkkelpersonell også var en stor utfordring i Skien.

Utskiftning av sentrale aktører i samspillsprosjekter er en utfordring som kan relateres til begrepet *interessentdynamikk*. Ifølge Aaltonen & Kujala (2016) innebærer begrepet interessentdynamikk at interessentenes attributter eller posisjon i prosjektet endres.

Eksempelvis kan dette bety at interessenter blir borte fra prosjektet eller at nye kommer inn. Dermed kan vi forstå at utbytting av nøkkelpersonell faktisk kan knyttes til interessentdynamikk fordi interne interessenter i prosjektet forsvinner og nye kommer inn.

Viktige interne interessenter ble byttet ut i Skien. Dette medførte problematikk fordi innbytte ikke hadde tilstrekkelig bakgrunnsforståelse for prosjektet. Dette førte til at personellet som hadde vært en del av prosjektet fra tidligfasen opplevde det som utfordrende å forholde seg til nye personer og bygge opp forhold på nytt. Utskiftningen av nøkkelpersonell medførte også problematikk fordi det nye personellet hadde lavere grad av kompetanse enn det opprinnelige. Endringene i kompetansenivå blant interessentene kan vi også knytte til begrepet interessentdynamikk fordi det innebærer en endring i interessentenes attributter.

Interessentlitteraturen fremhever at prosjekter generelt preges av dynamikk som følge av at forhold mellom interessenter har en dynamisk natur som endres gjennom prosjektets livsløp (Olander & Landin, 2005; Rowley, 1997). Likevel kan det argumenteres for at samspillsprosjekter er særlig sårbare for interessentdynamikk. Fordi samspillsentreprise er basert på tett samarbeid mellom et stort spekter av interessenter fra en tidligfase og gjennom hele prosjektets livssyklus. Ved Færder ble prosjektlederen på byggherresiden byttet ut ved overgangen til utførelsesfasen. De opplevde likevel ikke store utfordringer slik som i Skien. En grunn til det kan være at innbytte hadde relativt like attributter som sin forgjenger i form av liknende kompetanse og erfaring. Det var også kun en aktør som ble byttet ut, imens det i Skien ble byttet ut flere sentrale aktører.

Viktigheten av å gjøre oppdatert kartlegging av interessenter gjennom prosjektets livsløp betraktes som et tiltak for å håndtere interessentdynamikk (Olander & Landin, 2005). Hvis oppdatert kartlegging ikke gjøres vil det medføre at eventuelle tidligere forsøk på kartlegging av interessenter ikke lenger er gjeldende fordi interessentlandskapet endres gjennom

prosjektet livsløp. Dette ble ikke praktisert i Skien samtidig som de generelt hadde et lavt fokus på kartlegging. Kartleggingsmetoder basert på *sosialt nettverk teori* (SNT) er et alternativt tiltak for å håndtere dynamikk som er gitt i interessentlitteraturen. Slike kartleggingsverktøy reflekterer strukturer og mønstre i forhold mellom interessenter over tid, til forskjell fra andre kartleggingsmetoder (Yang et al., 2009). Denne metoden ble beskrevet mer detaljert i kapittel 2.1.2. Det er også interessant å fremheve at det ble identifisert et tiltak for å håndtere dynamikk innenfor byggherreorganisasjonen i Porsgrunn gjennom resultatene. Ved å dedikere to prosjektledere per samspillsgruppe ønsket de å motvirke utskiftninger som kunne oppstå hvis en av prosjektlederne måtte tas ut av prosjektet. Det bør likevel påpekes at dette tiltaket krever ekstra ressurser som kan være kostbart. I tillegg kan det også medføre uklarhet knyttet til rollefordeling.

Oppsummering av dynamikk

Utskiftning av nøkkelpersonell er en generell utfordring i samspillsentreprise som har paralleller til begrepet interessentdynamikk. Interessentdynamikk innebærer endringer av interessentenes attributter eller posisjon i prosjektet. Eksempelvis kan nye interessenter komme inn eller forsvinner fra prosjektet. Fordi samspillsentreprise er tuftet på tett samarbeid mellom interessenter gjennom prosjektets livsløp er samspillsprosjekter sårbare for interessentdynamikk. Som nevnt i kapittel 6.1 er kartlegging av interessenter et viktig tiltak som bidrar til bedre interessenthåndtering. Som følge av dette er det også kritisk å oppdatere kartleggingen gjennom prosjektets livsløp. Oppdatert kartlegging er altså et tiltak for å håndtere utfordringer som følger av dynamikk.

6.3 Usikkerhet

6.3.1 Usikkerhet om samspillsmodellen

Resultatene viste at usikkerhet om samspillsmodellen medvirket til store utfordringer i caseprosjektene, og særlig i Skien. Usikkerheten i samspillsprosjektene oppstod fordi ulike prosjektaktører i samspillet hadde upresis eller mangelfull kunnskap om samspillsentreprise. Ifølge Crawford & Pollack (2004) kan usikkerhet i prosjekter komme til uttrykk gjennom ulike og motstridende forståelser blant interessentene. Resultatene tyder på at dette var tilfellet i caseprosjektene, særlig i Skien og Porsgrunn.

Ifølge Ward & Chapman (2008) representerer interessenter en stor usikkerhet i prosjekter, og særlig de interne interessentene. Resultatene fra Skien og Porsgrunn viste at usikkerheten knyttet til samspillsmodellen oppstod som følge av prosjektaktørene som altså er de interne interessentene i samspillet. På den annen side viste også resultatene at utfordringer knyttet til usikkerhet om samspillsmodellen oppstod som følge av eksterne interessenter. Eksterne interessenter er altså ikke formelle medlemmer av prosjektorganisasjonen (Ward & Chapman, 2008). Prosjektet i Skien opplevde usikkerhet som følge av at fylkespolitikerne hadde mangelfull forståelse av samspillsmodellen. De ble svært overrasket da det viste seg at prosjektet ville koste mer som følge av at prisen ikke var basert på en fastpris, men en målpris som er karakteristisk for den valgte samspillsmodellen i prosjektet. Konsekvensene medførte nesten at prosjektet ble avbrutt og utlyst på nytt som en totalentreprise. Dette viser at stor usikkerhet i samspillsprosjekter kan oppstå som følge av eksterne interessenter, og ikke hovedsakelig som følge av interne interessenter som Ward & Chapman (2008) har påpekt.

Det er interessant å fremheve at ulike og motstridende forståelser av samspillsentreprise anses som en utfordringene innenfor partneringlitteratur (Aarseth et al., 2012; Eriksson 2010).

Resultatene tyder på at det underliggende problemet bak utfordringen kan knyttes til usikkerhet om samspillsmodellen blant de interne interessentene i samspillet. Dette har ikke har blitt nevnt i tidligere forskning om samspill, og er dermed et nytt teoretisk bidrag.

Prosjektet ved Færder klarte å unngå utfordringer knyttet til usikkerhet om samspillsmodellen ved å gjøre konkrete tiltak. Dette ble gjort ved å fokusere på avklaringer og utveksling av meninger blant prosjektaktører i tidligfase av samspillet. I tillegg fokuserte de også på dokumentasjon av avklaringene gjennom et elektronisk prosjekthotell, som gav presis informasjon som var tilgjengelig for alle prosjektdeltagere. Byggherren i Porsgrunn hadde

også planer å benytte regelmessige styringsgruppemøter som arena for å gjøre avklaringer. Møtene skulle bidra til en presis forståelse av samspillsmodellen blant prosjektaktørene. De nevnte tiltakene som ble gjort ved Færder og Porsgrunn har likhetstrekk med anbefalte tiltak for å redusere usikkerhet som følge av interessenter, som ble gjennomgått i kapittel 2.1.3.

Prosjektaktørene i Porsgrunn var klar over at usikkerheten var stor fordi aktørene ikke hadde nok kunnskap eller erfaring med samspillsmodellen. Derfor ble partene enige om at de skulle benytte 2018 til felles læring. Fra dette kan vi trekke paralleller til tiltak for håndtering av usikkerhet gitt av Ward og Chapman (2008). De presiserer viktigheten av å fokusere på anerkjennelse av usikkerhet blant prosjektets interessenter. Dette bidrar til at interessentene er mer fleksible fordi de er innforstått med at usikkerheten i prosjektet er stor. Dermed vil ikke usikkerheten være en overraskelse som i seg selv gjør situasjonen vanskelig å håndtere.

Oppsummering av usikkerhet om samspillsmodellen

Motstridende forståelser av samspillsentreprisen er en generell utfordring som er nevnt i partneringlitteratur. Resultatene fra denne oppgaven tyder på at det underliggende problemet bak utfordringen kan knyttes til usikkerhet om samspillsmodellen blant de interne interessentene i samspillet. Skien opplevde store utfordringer knyttet til usikkerhet om samspillsmodellen. Denne utfordringen oppstod som følge av mangelfull og ulik forståelse av samspillsmodellen blant interessentene i samspillsentreprisen. Færder og Porsgrunn benyttet konkrete tiltak for å redusere usikkerhet om samspillsmodellen. De fokuserte særlig på avklaringer og utveksling av meninger med interessenter fra tidligfasen i samspillet. Slike tiltak er i tråd med anbefalinger gitt i interessentlitteraturen.

6.3.2 Usikkerhet om roller og ansvar

Resultatene tyder på at flere av de identifiserte utfordringene kan knyttes til usikkerhet om roller og ansvar. Ifølge Ward & Chapman (2008) kan flere kilder til usikkerhet føre til problematikk knyttet til rolle og ansvarsfordeling mellom interne interessenter i prosjekter. Noen av disse kildene er manglende spesifisering og fordeling av ansvar, og upresis forståelse av roller og ansvar. Flere paralleller til disse kildene til usikkerhet ble identifisert gjennom resultatene.

Resultatene fra Skien viste at rollen som brukerkoordinator hadde mangelfull stillingsbeskrivelse. Dette medførte usikkerhet knyttet til en sentral rolle i samspillsentreprisen. For å bidra til fremtidig spesifisering av rollen som brukerkoordinator gjøres tiltak for å notere erfaringer fra rollen slik at dette kan benyttes i fremtidige prosjekter. Dette er et positivt tiltak for fremtiden, men det er likevel ikke et tiltak som effektivt reduserer usikkerheten i prosjektet på nåværende tidspunkt.

I Skien opplevde de også usikkerhet om roller og ansvar som følge av at byggherren måtte leie inn en konsulent for å bistå i rollen som prosjektleder. Dette førte til at de hadde de to personene i tilsvarende roller, og derfor opplevde de utfordringer knyttet til et uklart skille mellom deres ansvarsområder. Byggherren i prosjektet i Porsgrunn dedikerte også to prosjektledere per samspillsgruppe. Basert på de erfarte utfordringene i Skien er det grunnlag for å argumentere at fremtidige utfordringer knyttet til et uklart skille mellom ansvarsområder på sikt kan oppstå i Porsgrunn også. Ved å ha to personer i tilsvarende roller er det stor risiko for forvirring og tvetydighet. Ansvarsfordelingen hadde vært mer presis hvis kun en person var dedikert i rollen som byggherrens prosjektleder.

I Porsgrunn ble det identifisert utfordringer ved overgang fra samspill i forprosjekt til totalentreprise i utførelsen av prosjektet. Det oppstod utfordringer knyttet til uklarhet om hvilken part som hadde ansvar ved prosjektering, og til hvilken grad prosjekteringen skulle utføres. Problematikken var knyttet til partenes upresise forståelse av ansvarsforhold og manglende spesifisering av prosjekteringsgrad. Fra dette kan vi se tydelige likhetstrekk til kilder til usikkerhet som ifølge Ward & Chapman (2008) er knyttet til rolle og ansvarsfordeling mellom interessenter.

For å håndtere utfordringer knyttet til usikkerhet om roller og ansvar anbefaler Ward & Chapman (2008) å fokusere på å tiltak slik som å avklare kilder til usikkerhet med interne interessenter. Prosjektet i Porsgrunn planlegger å benytte liknende tiltak. De vil i fremtiden

fokusere på avklaringer med partene angående hvem som har ansvar for prosjektering og til hvilken grad prosjekteringen skal gjøres. Prosjektet i Skien benyttet ikke slike tiltak. De burde spesifisert bedre hva rollen som brukerkoordinator skulle innebære fra tidligfasen.

Litteraturen har antydnet at kontrakten mellom partene kan bidra til å unngå usikkerhet knyttet til roller og ansvar. Resultatene fra Skien antyder at avtalen mellom partene faktisk var en kilde til usikkerhet. Dette er en følge at partene i samspillet hadde ulike forståelser av formelle og uformelle kontraktsbetingelser, fordi avtalen ikke var tydelig nok. Det finnes ikke standardavtaler som regulerer ansvarsforholdene i samspillsentreprise på nåværende tidspunkt (Standard Norge, 2013). Dette kan være en faktor som generelt gjør det vanskelig å utforme klare og tydelige samspillsavtaler som regulerer partenes ansvarsforhold. Dermed er det ikke et alternativ å benytte en klar standardavtale for å redusere usikkerhet knyttet til rolle og ansvarsfordeling i dagens samspillsentrepriser, fordi standardavtaler ikke finnes. Ward & Chapman (2008) fremhever at utfordringer knyttet til rolle og ansvarsfordeling mellom interne interessenter i praksis kan forbli til tross for kontrakter. Dermed er det fortsatt svært hensiktsmessig å fokusere på tiltak som er gitt i anbefalingene fra interessentlitteraturen. Det vil si å forutse og avklare utfordringer knyttet til rolle og ansvarsfordeling med interne interessenter i prosjektets tidligfase.

Oppsummering av usikkerhet om roller og ansvar

Materialet i denne oppgaven tyder på at flere av utfordringene som ble identifisert i caseprosjektene omhandler usikkerhet om roller og ansvarsfordeling mellom de interne interessentene. Utfordringene er hovedsakelig knyttet til mangelfull spesifisering og upresis forståelse av roller og ansvar. Ulik forståelse av formelle og uformelle kontraktbetingelser som regulerer ansvarsforhold var også en utfordring i Skien. Disse utfordringene har en tydelig parallell til kilder til usikkerhet som er gitt i interessentlitteraturen. I Porsgrunn skal tiltak slik som avklaringer om roller og ansvarsfordeling benyttes for å redusere usikkerheten. Dette er også et tiltak som blir presiseres innenfor interessentlitteraturen.

6.3.3 Usikkerhet om omfang

Fageha & Aibinu (2013) fremhever at usikkerhet kan oppstå som følge av at prosjektets omfang ikke er tilstrekkelig spesifisert i henhold til interessentenes forventninger til prosjektet. Dette er et originalt perspektiv på usikkerhet fra et interessentperspektiv, som trengs å undersøkes nærmere gjennom forskning. Likevel antyder denne oppgaven at nettopp usikkerhet om omfanget var en utfordring ved samspillsprosjektene i Skien og Færder.

Ved Færder hadde kommunen opprinnelig godkjent designet av skolebygningen. Flere interessenter hadde derimot andre forventninger til designet, og påvirket kommunen til å endre sin mening om designet. Utfordringen var knyttet til manglende forståelse blant interessentene om hva prosjektets omfang i forhold til design egentlig var. Situasjonen medførte negativ medieomtale av prosjektet, og var utfordrende for prosjektledelsen å håndtere. Det ble ikke funnet konkrete tiltak i resultatene som motvirket utfordringer knyttet til usikkerhet om omfang. Interessentlitteraturen anbefaler likevel å fokusere på å gjøre avklaringer med interessenter, og presiserer at motstridende forventninger om prosjektets omfang blant interessentene må avdekkes i tidligfasen av prosjektet (Fageha & Aibinu, 2013).

Prosjektet i Skien opplevde at forskjellige interessenter hadde ulik forståelse av hva omfanget av prosjektet egentlig var. Som følge av prosjektet som skulle omfatte skolebygging oppstod det forventninger blant interessenter slik som kommunen, fylkespolitikere og naboer om realisering av en offentlig parkeringsplass og park i forlengelse av skoleprosjektet. Dette førte til et sterkt press på prosjektledelsen, og medførte flere negative medieoppslag om prosjektet. Situasjonen resulterte i usikkerhet om hva prosjektets omfang egentlig var. Usikkerheten var knyttet til om prosjektets omfang innebefattet bygging av offentlig park og parkeringsplass, eller kun skolebygging.

Utfordringene som oppstod i Skien som følge av usikkerhet om omfang har paralleller til litteratur skrevet av Næss (2009). Han fremhever at prosjekter initieres på grunnlag av prosjektutløsende behov, og at et prosjekt kan medføre positive eller negative bivirkninger for interessenter. Disse bivirkningene medfører til at nye behov oppstår i prosjekter. Vi kan anse en ny og moderne videregående skole som det prosjektutløsende behovet i Skien. Behovene knyttet til bygging av offentlig parkeringsplass og park oppstod blant interessentene i prosjektet som en bivirkning av det prosjektutløsende behovet for å bygge skolen.

Situasjonen i Skien opplevdes som svært krevende for prosjektledelsen fordi de ikke hadde budsjett til å inkludere bygging av offentlig parkering og park i prosjektets omfang. Samtidig

opplevde prosjektet sterkt press fra interessentene om å realisere både offentlig parkering og park gjennom prosjektet. Situasjonen ble løst ved at en deler av Klosterøya som er området hvor skolen i Skien bygges ble kjøpt opp av en privat aktør. Det oppkjøpte området omfatter tomten som kunne blitt benyttet til offentlig park. Den private kjøperen hadde også en leietager som driver Eventyrparken (innendørs lekepark for barn) på nabotomten til Skien videregående skole. Eventyrparken holder åpent på ettermiddager og helger, skolen holder derimot åpent på dagtid i ukedagene. Dermed passet det bra å ha et felles parkeringshus som kan benyttes av skolen på kveldstid, og av kundene til Eventyrparken på dagtid. Dermed slapp prosjektledelsen å håndtere utfordringer knyttet til usikkerhet om omfang. Denne løsningen på utfordringene kan ikke regnes som et konkret tiltak for å minimere usikkerhet om omfang i samspillsprosjektet. Fordi tilfeldigheter kan ha medført at problematikken ble løst av en privat kjøper. Samtidig gjorde ikke prosjektledelsen spesifikke tiltak for å minimere usikkerheten om omfang blant interessentene i prosjektet. Et alternativt tiltak er ifølge Næss (2009) å utføre behovsanalyse for å avdekke hvilke behov interessentene har. Interessentenes behov og det prosjektutløsende behovet må deretter balanseres ved å maksimere positive bivirkninger og minimere negative bivirkninger samtidig som det prosjektutløsende behovet ivaretas.

Oppsummering av usikkerhet om omfang

Resultatene fra denne oppgaven antyder at usikkerhet kan oppstå som følge av at prosjektets omfang ikke er tilstrekkelig spesifisert i henhold til interessentenes forventninger til prosjektet, slik Fageha & Aibinu (2013) har antydnet ved tidligere forskning. Det ble ikke identifisert konkrete tiltak for å minimere utfordringene som oppstod som følge av usikkerhet om omfang i caseprosjektene. Alternative tiltak som er anbefalt gjennom interessentlitteraturen er å utføre spesifikke behovsanalyser blant interessenter og balansere prosjektets behov og interessentenes behov (Næss, 2009). Alternativt bør det fokuseres på å gjøre avklaringer med interessenter i tidligfasen av prosjektet for å avdekke motstridende forventninger om prosjektets omfang (Fageha & Aibinu, 2013).

6.4 Kompetanse

Det er en sterk parallell mellom partneringlitteraturen og interessentlitteraturen når det gjelder problematikk som kan følge av manglende kompetanse hos prosjektaktører. Parallellen er også antydning i resultatene fra denne oppgaven.

Sampillsentreprise er blant annet tuftet på at partene skal unytte hverandres ulike kompetanse for å optimalisere prosjektet. Dette er ikke mulig uten at partene har tilstrekkelig kompetanse og erfaring innenfor sine fagfelt. Dette er sterkt presisert i partneringlitteraturen, ved at rett personell regnes som et element innenfor sampillsentreprise. Det innebærer at sampillsentreprise krever at partene har tilstrekkelig kompetanse og erfaring for at samspillet skal fungere (EBA, 2016). Dette er interessant fordi det representerer tydelige paralleller til interessentlitteraturen. Innenfor interessentlitteraturen påstår Ward & Chapman (2008) at interne interessenter kan medvirke til problematikk i prosjekter, som følge av faktoren kompetanse og evner. Det vil si manglende grad av kompetanse og evner hos interne interessenter.

Resultatet fra prosjektet i Skien viste at manglende kompetanse var en faktor som førte til store utfordringer. Byggherrens prosjektleder hadde ikke tilstrekkelig kompetanse innenfor bygg og ledelse av byggeprosjekter. Dette var en stor utfordring fordi byggherrens prosjektleder er en svært viktig intern interessent i samspillet. Et bevis på problematikken som oppstod er at byggherreorganisasjonen i Skien måtte leie inn en prosjektleder-konsulent for å bistå på byggherresiden. Bakgrunnen for dette er at byggherren manglet interne ressurser. Dette medførte også til at rollen som prosjektleder opprinnelig ble besatt av personell uten tilstrekkelig kompetanse eller erfaring.

Tiltak innenfor interessentlitteraturen anbefaler å forutse utfordringer knyttet til rolle og ansvarsfordeling ved å fokusere på å forutse og avklare problematikk med interne interessenter i prosjektets tidlige fase (Ward & Chapman, 2008). Dette burde vært gjort i prosjektet i Skien. Byggherreorganisasjonen burde ha forutsett problematikken som oppstod som følge av manglende ressurser, kompetanse og erfaring, og ansatt riktig personell før prosjektet ble påbegynt. Liknende utfordringer knyttet til kompetanse ble unngått ved Færder, fordi en tidligere satsing på skolebygging innenfor byggherreorganisasjonen medførte at kompetanse i stor grad var sikret internt.

Prosjektet i Porsgrunn brukte spesifikke tiltak for å unngå fremtidige utfordringer knyttet til kompetanse innenfor byggherreorganisasjonen. De forutså at problematikk knyttet til manglende personell med kompetanse og erfaring kunne oppstå i fremtidige prosjekter, hvis prosjektledere bytter jobb eller går ut i permisjon. Derfor satte de inn ekstra ressurser i form av to prosjektledere fra byggherren per samspillsgruppe. Den ene prosjektlederen hadde hovedansvaret, og den andre skulle fungere som støtte. Dette gjorde de bevist for å dyktiggjøre prosjektledere i rollen som byggherrens prosjektleder innenfor samspillsentreprise. Det bør likevel påpekes at dette tiltaket både er ressurskrevende og kostbart. I tillegg kan utfordringer knyttet til usikkerhet om roller og ansvar oppstå hvis to personer har tilsvarende roller i et prosjekt, dette ble påpekt i kapittel 6.3.2.

Oppsummering av kompetanse

Det er en sterk parallell mellom partneringlitteraturen og interessentlitteraturen når det gjelder problematikk som følger av manglende kompetanse blant prosjektaktører. Denne parallellen er også sterkt antydning i resultatene fra oppgaven, som indikerer at manglende kompetanse blant interne interessenter er en utfordring i samspillsentreprise. Dette var en utfordring i Skien, særlig på byggherresiden. Ved Færder var kompetanse i stor grad sikret gjennom en tidligere satsing på skolebygging innenfor byggherreorganisasjonen. Porsgrunn forutså at problematikk knyttet til manglende ressurser og kompetanse kunne oppstå, og gjorde tiltak for å dyktiggjøre prosjektledere på byggherresiden til fremtidige samspillsprosjekter. Disse tiltakene er i tråd med anbefalinger gitt i interessentlitteraturen om å forutse utfordringer knyttet til rolle og ansvarsfordeling, ved å avklare problematikk med interne interessenter i prosjektets tidlige fase.

6.5 Tillit

Tillit anses som et viktig element i samspillsentreprise, og som en forutsetning for et godt samspill (Heravi et al., 2014). Til tross for dette viste resultatene fra oppgaven at utfordringer knyttet til tillit ble identifisert i Skien. Færder klarte derimot å unngå de samme utfordringene ved å benytte tiltak for å bygge opp tillit.

Ifølge Atkinson et al. (2006) bygges tillit mellom interessenter gjennom tid og positive erfaringer. Når partene innfrir sine oppgaver etter hverandres forventninger gir det partene en forsikring om hverandres pålitelighet som styrker tilliten mellom dem. Denne forståelsen av tillit kan bidra til å forklare hvorfor Færder unngikk utfordringer knyttet til tillit. Flere av aktørene i prosjektet hadde kjennskap til hverandre fra tidligere samspillsprosjekter. Dermed hadde aktørene allerede bygget opp et fundament av tillit gjennom tidligere positive erfaringer. Aktørene hadde en forsikring om hverandres pålitelighet allerede fra starten av prosjektet, fordi de tidligere hadde opplevd prosjektsuksess i felleskap. Det er også interessant å fremheve alle møter ble innledet med at de interne interessentene minnet hverandre på at de hadde en felles forpliktelse til samspillet. Dette kan vi forstå som et uttrykk for tillit, som bidro til en ytterligere forsikring av partenes pålitelighet ovenfor hverandre og styrket tilliten.

Aktørene i Skien hadde derimot ikke tidligere erfaringer fra felles prosjektsamarbeid, og hadde altså ikke de samme forutsetningene for tillit som aktørene ved Færder.

Intervjuobjektene fra Skien gav uttrykk for at de opplevde manglende grad av tillit. Negative erfaringer mellom partene i prosjektet medførte svekket tillit. Eksempelvis uttrykte intervjuobjekter fra byggherresiden at de opplevde at tilliten til entreprenøren ble brutt når personell ble byttet ut i prosjektet. Nytt personell med lavere kompetanse kom inn i prosjektet, som kan ha ført til feil og mangler. Som følge av dette oppstod det konflikt og tilliten mellom partene ble kraftig svekket. Flere av intervjuobjektene mente at utfordringene som oppstod kunne vært unngått hvis det fantes en standardavtale som regulerte samspillet, og sikret at personell ikke kunne byttes ut. Innenfor interessentlitteraturen har forfattere foreslått at tillitsproblematikken mellom interne interessenter kan løses gjennom sterk kontroll via kontrakter. Likevel har dette fått sterk kritikk fordi det kan virke mot sin hensikt. Interne interessenter kan eksempelvis føle at de ikke blir stolt på. Generelt understreker interessentlitteraturen at det er svært vanskelig å oppnå prosjektsuksess uten tillit mellom partene (Ward & Chapman, 2008).

Innenfor interessentlitteraturen anbefales teambygging og workshops som et tiltak for å bygge tillit mellom interne interessenter i prosjekter (Atkinson et al., 2006). Slike tiltaket gjør det mulig å bygge opp tillit til tross for de naturlige tidsbegrensingene som finnes i prosjekter. Resultatene fra oppgaven viste at Færder hadde størst fokus på å bygge medmenneskelige relasjoner blant caseprosjektene og at de ikke opplevde spesifikke utfordringer knyttet til tillit. Gjennom bruk av teambygging og workshops bygget de positive relasjoner mellom aktørene i prosjektet, som igjen bidro til å bygge opp tillit. Det ble holdt en svært viktig workshop tidlig i prosjektet, som skape et positivt felleskap i samspillsgruppen allerede fra tidligfasen. Tiltak som workshops og teambygging ble derimot ikke høyt prioritert i prosjektet i Skien, samtidig som de opplevde manglende grad av tillit mellom partene. Dette kan tyde på at bruk av workshops og teambygging er et tiltak som faktisk bidrar til å bygge opp tillit mellom interne interessenter i samspillsentreprise.

Prosjektet i Skien fokuserte også på regelmessige samspillsmøter med alle de interne interessentene til stede. Formålet med møtene var ikke teambygging, men konfliktløsning. Det var et forsøk på å avlaste konfliktene i prosjektet fra det daglige arbeidet. Konfliktene viste seg å være svært vanskelige å løse og dermed gav flere intervjuobjekter uttrykk for at rammen rundt møtene opplevdes svært tyngende. Dermed bidro ikke disse møtene til økt grad av tillit mellom partene. Det var heller en påminnelse om at tilliten var svekket.

Tillit mellom interne interessenter er et svært viktig element i samspillsentreprise. Generelt er tillit mellom interne interessenter en forutsetning for prosjektsuksess. Likevel er dette elementet svært viktig innenfor nettopp samspillsentreprise, fordi det per i dag ikke finnes standardkontrakter for samspillsentreprise (Standard Norge, 2013). Til tross for at intervjuobjektene i Skien mente at en standardavtale kunne løst utfordringer, viser den høye graden av tillit ved Færder at dette ikke nødvendigvis er en forutsetning for å løse tillitsproblematikken. Dette tyder på at tillit i samspillsentreprise ikke nødvendigvis er avhengig av standardavtaler. Høy grad av tillit kan oppnås gjennom tiltak som fremmer tillit mellom interne interessenter slik som workshops, teambygging og uttrykk for felles forpliktelse til samspillet.

Oppsummering av tillit

Samspillsentreprise bygger på forutsetninger om gjensidig tillit mellom partene. Resultatene fra Færder antyder at tiltak som teambygging og workshops kan bidra til å bygge tillit mellom interne interessenter i samspillsentreprise. Prosjektet i Skien hadde ikke stort fokus på teambygging og workshops, og opplevde utfordringer knyttet til tillit. Intervjuobjektene i Skien mente at standardiserte samspillsavtaler kunne bidra til å løse tillitproblematikken. Likevel viser mangelen av tillitsproblematikk ved Færder at dette ikke nødvendigvis er den beste løsningen. Resultatene fra Færder antyder altså at tillitproblematikken i samspillsentreprise kan løses gjennom tiltak som fokuserer på å bygge medmenneskelige relasjoner mellom interne interessenter.

6.6 Involvering

Flere forfattere innenfor partneringlitteraturen anser tidlig involvering som et viktig element i samspill. Tidlig involvering av prosjektaktørene bidrar til prosjektoptimalisering, og at man kan utnytte aktørenes kompetanse full ut (EBA, 2016). Viktigheten av tidlig involvering av interessenter er også et tema innenfor interessentlitteraturen som i senere tid har blitt mer relevant gjennom studier utført av Heravi et al. (2014).

Til tross for viktigheten av involvering, og de positive effektene det kan ha, viser resultatene fra denne oppgaven at involvering av prosjektaktører kan være utfordrende i samspillsentreprise. Caseprosjektet i Skien opplevde store utfordringer knyttet til involvering. Disse utfordringene oppstod som følge av at uhensiktsmessig mange aktører ble involvert i tidligfasen. Tvetydighet og manglende forståelse av hvilke aktører som var viktige å involvere medførte at for mange ble involvert. Det var eksempelvis manglende forståelse av hvilke aktører som var medlemmer av styringsgruppen og samspillsgruppen i prosjektet. Konsekvensen av dette var lite effektive møter preget konflikt, som følge av forvirring blant aktørene. Disse resultatene har fellestrekk med funn fra tidligere forskning innenfor samspillsentreprise. Aarseth et al. (2012) viste at utfordringer ved samspillsprosjekter blant annet var knyttet til manglende struktur på møter som følge av at for mange aktører var til stede, og fordi det var uklart hvem som egentlig var medlemmer av samspillsgruppen. Dermed bidrar resultatene fra denne oppgaven til å bekrefte funn som er gjort i tidligere forskning innenfor partneringlitteraturen.

Det er også svært relevant å fremheve resultatene fra Færder. De opplevde ikke de samme utfordringene knyttet til involvering som i Skien. Ved Færder ble alle aktører som var medlemmer i samspillsgruppen involvert i et såkalt «nullprosjekt» svært tidlig i prosjektet. Dette fungerte som et innledende møte eller en workshop hvor aktørene sammen skulle komme frem til gode løsninger som muliggjorde kostnadsbesparelser, som var nødvendige for videre realisering av prosjektet. Møtet ble organisert på en øy i nærheten av Tønsberg og varte over flere dager. De positive tiltakene for involvering av prosjektaktører har paralleller til anbefalinger for involvering som er gitt i partneringlitteraturen. Aarseth et al. (2012) påpekte viktigheten av å involvere alle viktige prosjektaktører ved oppstartsmøter i tidligfasen av samspillsprosjektet. Oppstartsmøtet skal bidra til å danne grunnlaget for videre samarbeid mellom aktørene, og bør gjerne ha en varighet på flere dager.

Det er også interessant å trekke frem at Aarseth et al. (2012) gjennom forskning fant manglende fokus på interessenter gjennom undersøkelser av samspillsentrepriser. Forskerne påstår at fokus på interessenter kan bidra til å redusere utfordringene ved praktisk implementering av samspillsentreprise. Resultatene fra denne oppgaven antyder at prosjektet i Skien hadde utfordringer knyttet til involvering av prosjektaktørene, samtidig som de hadde lite fokus på interessenter og interessenthåndtering. Færder prosjektet opplevde derimot ikke de samme utfordringene, og hadde et større fokus på interessentene i prosjektet. Dermed antyder resultatene fra denne oppgaven at graden av fokus på interessenter i samspillsentreprise har en sammenheng med utfordringer knyttet til involvering. Dette er også i tråd med påstanden gitt av Aarseth et al. (2012).

Det bør påpekes at innenfor interessentlitteraturen anses involvering å engasjere interessentene ved å gjøre dem meddeltakende i prosjektet (Greenwood, 2007). Fra dette kan vi forstå at utfordringene i Skien som omhandler involvering egentlig handler om vanskeligheter knyttet til å engasjere interessentene i samspillsentreprisen. Grunnen til at det var utfordrende å gjøre interessentene meddeltakende i prosjektet er fordi de manglet forståelse av hvem de interne interessentene i samspillet var. For å kunne unngå problemene som ble opplevd i Skien anbefales det å øke fokuset på dyptgående kartlegging og analyse av interessenter i samspillsentreprise. Prosjektet i Færder gjorde nettopp det og klarte å unngå utfordringene. Dermed kan vi forstå at økt fokus på kartlegging og analyser av interessenter kan motvirke utfordringer knyttet til involvering. Dette er generelt viktig i bygg- og anleggsprosjekter, men kanskje særlig viktig i samspillsprosjekter, fordi tidlig involvering av prosjektaktørene er et element som kjennetegner samspillsentreprise. Dette skiller i stor grad

prosjekter utført ved samspill fra andre prosjekter som for eksempel er utført ved bruk av totalentreprise. Dermed er det kritisk å ha tilstrekkelig informasjon om interessentene i prosjektlandskapet for å kunne involvere dem effektivt i samspillsentreprisen. Dette kan oppnås ved å benytte kartleggingsverktøy som er beskrevet innenfor interessentlitteraturen.

Oppsummering av involvering

Tidlig involvering av prosjektaktører er et element som kjennetegner samspillsentreprise. Derfor er det kritisk å vite hvilke interessenter som skal involveres. Resultatene viste at prosjektet i Skien opplevde store utfordringer med å involvere de rette interne interessentene i samspillsentreprisen, som følge av manglende forståelse av hvilke interessenter som burde involveres. Samtidig hadde de manglende fokus på kartlegging av interessenter. Færder klarte derimot å involvere alle de viktigste interessentene allerede fra tidligfasen, og benyttet en spesifikk metode for kartlegging av interessenter. Dermed antyder materialet at økt fokus på spesifikk kartlegging av interessenter i tidligfase av samspillsprosjekter er et tiltak som motvirker utfordringer knyttet til involvering.

Kapittel 7: Konklusjon

7.1 Svar på problemstillingen:

Materialet fra denne oppgaven antyder at utfordringer knyttet til håndtering av interessenter i samspillsentreprise, og tiltak som kan bidra til forbedret håndtering av interessenter i samspillsentreprise kan inndeles i følgende kategorier:

- Kartlegging
- Dynamikk
- Usikkerhet
 - Usikkerhet om samspillsmodellen
 - Usikkerhet om roller og ansvar
 - Usikkerhet om omfang
- Kompetanse
- Tillit
- Involvering

Figur nr. 15: Antydning kategorisering fra resultater.

Funnene fra denne oppgaven tyder på det er svært viktig å utføre en form for spesifikk kartlegging av interessenter i samspillsentreprise. Dette tiltaket kan motvirke utfordringer, til tross for at kartleggingsmetoden ikke nødvendigvis er ideell sett fra et teoretisk ståsted.

Resultatene fra de undersøkte samspillsprosjektene tyder på at det kan oppstå dynamikk i interessentlandskapet ved utskifting av nøkkelpersonell. Som følge av viktigheten av å utføre kartlegging av interessenter i samspillsentreprise, bør kartleggingen også oppdateres gjennom prosjektets livsløp. Dette er et tiltak for å håndtere interessentdynamikk.

Usikkerhet om samspillsmodellen var en utfordring i caseprosjektene som oppstod som følge av at interne interessenter hadde manglende/ulik forståelse av samspillsmodellen. Et tiltak for å minimere usikkerheten er å utveksle meninger og gjøre avklaringer. Dette bør gjøres i tidligfase av samspillet slik at interessentenes forståelse av samspillsmodellen er presis.

Resultatene viste at usikkerhet også er knyttet til roller og ansvar. utfordringene oppstår som følge av mangelfull spesifisering, og upresis forståelse av roller og ansvar. Slike utfordringer kan også håndteres med tiltak slik som avklaringer med interne interessenter i tidligfase av samspillet.

Videre antydet resultatene at usikkerhet knyttet til prosjektets omgang også medfører utfordringer i samspillsentreprise. anbefalte tiltak er å utføre spesifikke behovsanalyser blant interessenter. Deretter bør prosjektets behov og interessentenes behov balanseres. I tillegg bør avklaringer gjøres med interessenter i tidligfasen for å avdekke motstridende forventninger om prosjektets omfang.

Selv om riktig kompetanse er en forutsetning for godt samspill, ble manglende grad av kompetanse hos interne interessenter identifisert. Tiltak slik som å forutse og avklare problematikk knyttet til interne interessenter sin kompetanse bør derfor gjøres i tidligfase av samspillet.

Tillitsproblematikk medførte utfordringer i enkelte av samspillsprosjektene. Materialet fra oppgaven antyder at tillitsproblematikken i samspillsentreprise ikke kan løses med streng kontroll gjennom kontrakter. Derimot kan fokus på teambygging, workshops og påminnelser om felles forpliktelse til samspillet bidra til å løse tillitsproblematikk mellom interessentene.

Til tross for at tidlig involvering kjennetegner samspillsprosjekter antyder resultatene at det er utfordrende å involvere interessenter. utfordringene er knyttet til manglende forståelse av hvilke interessenter som bør involveres i samspillet. Kartlegging av interessenter bidrar til dyptgående informasjon om interessenter. Derfor kan kartlegging av interessenter være et tiltak som bidrar til å redusere utfordringer knyttet til involvering.

7.2 Oppgavens bidrag

Teoretisk bidrag

Materialet i oppgaven antyder at det er paralleller mellom utfordringer i partneringlitteraturen og interessentlitteraturen. Tiltak gitt i interessentlitteraturen kan også bidra til å løse utfordringer som er nevnt i partneringlitteraturen. I tillegg antyder resultatene fra denne oppgaven at utfordringer og tiltak knyttet til interessenthåndtering i samspillsentreprise kan inndeles i spesifikke kategorier. Kategoriene ble vist i figur nr. 14. Dette er et originalt teoretisk bidrag fordi det ikke har blitt nevnt tidligere i partneringlitteraturen.

Praktisk bidrag

Resultatene antyder at mindre fokus på interessenthåndtering i samspillsentreprise medfører utfordringer. Derfor kan de anbefalte tiltakene bidra til å minimere utfordringer og øke effektiviteten i samspillsprosjekter. Dette vil være nyttig for organisasjoner og bedrifter i bygg- og anleggsbransjen som benytter samspillsentreprise.

7.3 Oppgavens begrensninger

Grunnet tids- og ressursbegrensninger ble kun tre samspillsentrepriser undersøkt i denne oppgaven. Dette er ikke tilstrekkelig grunnlag for å generalisere funnene. Et flertall av samtaleintervjuene ble gjennomført med aktører som representerer byggherren. Intervjuer med flere ulike aktører kunne medført resultater med et bredere spekter av oppfatninger. Det må påpekes at to av caseprosjektene i oppgaven ikke var fullført på tidspunktet hvor datainnsamlingen ble gjennomført. Hadde datainnsamlingen blitt gjort etter at prosjektene var fullført kunne det medført enkelte avvik i resultatene.

7.4 Videre forskning

Eksisterende forskning knyttet til problemstilling i denne oppgaven er generelt begrenset. Derfor danner denne oppgaven et godt grunnlag for videre forskning innenfor sitt tema. Det hadde vært interessant å utføre liknende undersøkelser basert på et større antall samspillsprosjekter. Dette kan eksempelvis gjøres ved å utføre en større kvantitativ undersøkelse.

Litteraturliste

- Aarseth, W., Andersen, B., Ahola, T. & Jergeas, G. (2012). Practical difficulties encountered in attempting to implement a partnering approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 266-284. doi:10.1108/17538371211214941
- Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter : om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforelag.
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 22(3), 278-351. Hentet fra: https://www.idunn.no/nst/2006/03/aktiv_informantintervjuing
- Atkinson, R., Crawford, L., & Ward, S. (2006). Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687-698. doi:10.1016/j.ijproman.2006.09.011
- Aven, T. (2016). *Usikkerhet*. Hentet fra: <https://snl.no/usikkerhet>
- Bergsaker, O. (2010). Samspillkontrakter: noen refleksjoner om de rettslige rammene. *Festskrift til Norsk Forening for Bygge- og Entrepriserett*, 170-185.
- Black, C., Akintoye, A. & Fitzgerald, E. (2000). Analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 18(6), 423-434. doi:10.1016/S0263-7863(99)00046-0
- Bourne, L. & Walker, D. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660. doi:doi:10.1108/00251740510597680
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Chan, A. P. C., Chan, D. W. M. & Ho, K. S. K. (2003). An empirical study of the benefits of construction partnering in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 21(5), 523-533. doi:10.1080/0144619032000056162
- CII. (1991). *In search of partnering excellence, in, Bureau of Engineering Research*, University of Texas Austin: Construction Industry Institute.

- Cowan, C., Gray, C. & Larson, E. (1992). Project partnering. *Project Management Journal*, 23(4), 5-11.
- Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: a framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645-653.
doi:10.1016/j.ijproman.2004.04.004
- Entreprenørforeningen- Bygg og Anlegg (EBA) (2016). *Veileder om samspillsentreprise*. Hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veileder-om-samspillsentreprise>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
doi:10.5465/AMR.1989.4308385
- Eriksson , P. (2010). Partnering: What is it, when should it be used, and how should it be implemented? *Construction Management and Economics*, 28(9), 905-917.
doi:10.1080/01446190903536422
- Ersland, H. & Berg, E. (2017). *Hvorfor velger offentlige byggherrer samspillsentreprise ved bygging av miljøvennlige, innovative skolebygg?-En studie av tidligfasen*. (Mastergradsavhandling, Høgskolen i Innlandet). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2447510>
- Fageha, M. K. & Aibinu, A. A. (2013). Managing Project Scope Definition to Improve Stakeholders' Participation and Enhance Project Outcome. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 154-164. doi:10.1016/j.sbspro.2013.03.038
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Ghuri, P. N. & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4th ed. ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327 doi:10.1007/s10551-007-9509-y

- Heravi, A., Coffey, V. & Trigunaryah, B. (2014). Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*. doi:10.1016/j.ijproman.2014.12.007
- Herregården, M. (2015). *Bruk av Lyngdalsmodellen i offentlige anskaffelser*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/298328>
- Hosseini, A., Wondimu, P. A., Bellini, A., Tune, H., Haugseth, N., Andersen, B. & Lædre, O. (2016). Project Partnering in Norwegian Construction Industry. *Energy Procedia*, 96, 241-252. doi:<https://doi.org/10.1016/j.egypro.2016.09.132>
- Kommunal og regionaldepartementet (KMD) (2012). *Gode bygg for et bedre samfunn* (Meld. St. 28 2011-2012). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-28-20112012/id685179/>
- Larson, E. (1997). Partnering on construction projects: a study of the relationship between partnering activities and project success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44(2), 188-195. doi:10.1109/17.584926
- Lu, S. & Yan, H. (2007). A model for evaluating the applicability of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 25(2), 164-170. doi:10.1016/j.ijproman.2006.09.009
- Lyngdal kommune. (2015). *Lyngdalsmodellen-samspill mot felles mål*. [Brosjyre]. Lyngdal kommune. Hentet fra: <https://www.difi.no/sites/difino/files/krusesmith-lyngdalmodellen-finn-harald-ellingsen.pdf>
- Madsbu, J. P. (2011). *Hvordan etablere vitenskaplig kunnskap om samfunnet?* I Madsbu, J. P., Pedersen, M. (Red.), *I verdens rikeste land: samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid*. (s.13-32). Vallset: Oplandske Bokforlag.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
doi:10.2307/259247
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., Yang, R. & Li, C. Z. (2017). Investigating key challenges in major public engineering projects by a network-theory based analysis of stakeholder concerns: A case study. *International Journal of Project Management*, 35(1), 78-94.
doi:10.1016/j.ijproman.2016.10.017
- Naoum, S. (2003). An overview into the concept of partnering. *International Journal of Project Management*, 21(1), 71-76. doi:10.1016/S0263-7863(01)00059-X
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.
doi:10.1080/0144619032000072137
- Nyström, J. (2007). *Partnering: definition, theory and evaluation (Doktorgradsavhandling)*. Royal Institute of Technology (KTH), Stockholm.
- Næss, P. (2009). Up-front assessment of needs. I Williams, T., Samset, K. & Sunnevåg, K. (Red.), *Making Essential Choices with Scant Information: Front-End Decision-Making in Major Projects* (s. 85-105). London: Palgrave Macmillan
- Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002
- Pajunen, K. (2006). Stakeholder Influences in Organizational Survival.. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261-1288. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00624.x
- Personvernombudet for forskning (NSD). (2018). *Meldeskjema for forsknings- og studentprosjekter som skal behandle personopplysninger*. Hentet fra:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeskjema
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Porsgrunn kommune. (2017). *Konkurransegrunnlag- Rammeavtale totalentreprise med samspill*. Hentet fra: <https://www.doffin.no/Notice/Details/2017-682929>
- Project Management Institute. (2004). *Stakeholder definition*. Hentet fra: www.pmi.org
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431.
doi:10.1016/j.biocon.2008.07.014
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. doi:10.2307/259248
- Saghatforoush, E., Trigunarsyah, B., Too, E. & Heravitorbati, A. (2011). *Effectiveness of constructability concept in the provision of infrastructure assets*. Paper presentert på Proceedings of The First International Postgraduate Conference on Engineering, Designing and Developing the Built Environment for Sustainable Wellbeing, Queensland University of Technology, Brisbane.
- Skien videregående skole illustrert av Link Arkitektur. (2016). Hentet fra: <https://linkarkitektur.com/no/Prosjekter/Skien-videregaende-skole?sp=14710%2C18393%2C>
- Standard Norge. (2013). *Nye samarbeidsformer innenfor bygg og anlegg -Er det behov for nye eller reviderte standardkontrakter?* Hentet fra: <http://www.standard.no/Global/PDF/Standarder%20på%20høring/Nye%20samarbeidsformer%20-%20Rapport%20-%20Endelig.pdf>
- Telemark fylkeskommune. (2015). *Avtaledokument for Skien videregående skole- fase 1*.
- Telemark fylkeskommune. (2016). *Nye Skien videregående skole*. Hentet fra: <https://www.telemark.no/Vaare-tjenester/Utdanning/Byggeprosjekter/Nye-Skien-videregaende-skole>
- Tune, H. (2015). *Samspill i norsk bygg- og anleggsbransje*. (Mastergradsavhandling, NTNU). Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2349852>

- Vestfold fylkeskommune. (2009). *Anbudsgrunnlag-åpen anbudskonkurranse for entreprenører og rådgivere*. Hentet fra:
<https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/Konkurransegrunnlag%20Færder%20vg.%20skole%20-%20Vestfold%20fylkeskommune.pdf>
- Vestfold kommunerevisjon. (2016). *Prosjektstyring i Vestfold fylkeskommune*. Hentet fra:
www.viksre.no/wp-content/uploads/2014/08/16-00102-6-Sluttrapport-Prosjektstyring-Vestfold-fylkeskommune-209139_1_1.pdf
- Ward, S., & Chapman, C. (2008). Stakeholders and uncertainty management in projects. *Construction Management and Economics*, 26(6), 563-577.
doi:10.1080/01446190801998708
- Yang, J., Shen, Q. & Ho, M. (2009). An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry. *Journal of Facilities Management*, 7(2), 159-175. doi:10.1108/14725960910952532
- Yeung, J. F. Y., Chan, A. P. C. & Chan, D. W. M. (2007). The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family-resemblance concept. *International Journal of Project Management*, 25(3), 219-231. doi:10.1016/j.ijproman.2006.10.003
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Zaghloul, R., & Hartman, F. (2003). Construction contracts: The cost of mistrust. *International Journal of Project Management*, 21(6), 419-424. doi:10.1016/S0263-7863(02)00082-0
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C. & Griffin, M. (2010). *Business research methods*. Mason, Ohio: South Western Cengage Learning.

Vedlegg: Intervjuguide

Informasjon om oppgaven

- Tema/problemstilling.
- Hva intervjuet skal brukes til.
- Anonymitet, opptak og referat.

Bakgrunn

- Informantens bakgrunn.
- Prosjektets bakgrunn.

Samspillsentreprise

- Kan du fortelle kort om anskaffelsesprosessen?
- Hvordan vil du definere/forklare samspillsentreprise?
- Hvilke tidligere erfaringer har du med samspillsentreprise?
- Kan du fortelle om modellen for samspill som ble brukt i prosjektet?
- Hvorfor ble samspill valgt som entreprisform i dette prosjektet?
- Opplever du at medlemmene i samspillsalliansen forstår hva samspillsentreprise innebærer?
- Krever samspillsentreprise spesiell kompetanse/ressurser fra byggherren?
- Opplevde dere uklarheter i kontrakten/avtalen?
- Opplevde dere fordeler/utfordringer ved bruk av samspill?

Håndtering av interesser

- Hvem anser du som interessentene i dette prosjektet?
- Hvilke interesser har betydning for at prosjektet blir en suksess?
- Hvilke forventninger hadde de ulike interessentene i prosjektet?
- Hvordan kan interesser påvirke prosjektet?
- Ble interesser analysert eller kartlagt i prosjektet?
- Hvordan ble spesifisering av ansvar og rollefordeling håndtert?
- Hvordan fungerte kommunikasjonen mellom byggherre og samspillsalliansen?
- Oppstod det konflikter mellom interessentene i prosjektet?
- Medførte prosjektet positive/negative bivirkninger for enkelte interesser?
- Lykkes dere med å skape en team-kultur i prosjektorganisasjonen?