



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Handelshøyskolen

Effektiv samhandling for fremtidsrettede tverrfaglige prosjekter

Efficient collaboration in future interdisciplinary
projects

**Benedikte Frium Bøe og Henrikke Helene
Schrøder**

Master i økonomi og administrasjon (siviløkonom)

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vårt 2-årige masterstudium i økonomi og administrasjon (siviløkonom) ved Norges Miljø- og Biovitenskapelige universitet(NMBU). Masteroppgaven har et arbeidsomfang på 30 studiepoeng, og er gjennomført våren 2017.

Arbeidet med denne oppgaven har vært svært lærerik, og det har gitt oss innsyn og kjennskap til nye temaer og bransjer. Prosessen i arbeidet har vært meget krevende, givende og spennende, og kunnskapen og erfaringen vi har tilegnet oss ved arbeidet med oppgaven er noe vi vil dra nytte av hos fremtidige arbeidsgivere.

Vi vil i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven få rette en stor takk til firmaet for deres engasjement og støtte. Deres vennlighet og tilgjengelighet har bidratt mye til oppgaven. Vi må også få takke informantene og vår kontaktperson i firmaet som har tatt seg tid til oss i sine travle hverdager.

Videre vil vi få takke vår veileder, Nicolay Worren, for rådgivning og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet. Vi vil også takke for at han satte oss i kontakt med firmaet, uten denne hjelpen og støtten hadde denne oppgaven aldri blitt skrevet.

En stor takk må også rettes til familie, kjæreste og venner som har vært en uvurderlig støtte for oss gjennom denne våren. Uten deres tro på oss og forståelse for travle dager, ville aldri denne masteroppgaven blitt fullført.

Ås, 10.05.2017

Benedikte Frium Bøe

Henrikke Helene Schrøder

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven var å foreta en underveisevaluering for å kartlegge organisatoriske muligheter og utfordringer ved levering av tverrfaglige prosjekter. Det ble gjennom flere undersøkelser, forsøkt kartlagt hvilke faktorer ledere mener hindrer effektiv samhandling, og hvilke faktorer de mener fører til mer effektiv samhandling. Det har blitt forsøkt å komme frem til tiltak, som basert på ledernes meninger, kan iverksettes for å sikre mer effektiv samhandling i fremtidige tverrfaglige prosjekter.

Oppgaven tar utgangspunkt i et entreprenørfirma som er et av Nordens ledende totaltekniske entreprenør og servicepartner, og som opererer både i markedet for nybygg og modernisering av tekniske anlegg i eksisterende bygg. Bakgrunnen for oppgaven var entreprenørfirmaets ønske om å kartlegge og evaluere en endringsprosess. Firmaet har i løpet av en fem års periode gått fra å ha ett hovedfagområde, til i dag å ha tre fagområder. Det er entreprenørfirmaets ønske om å gå fra å levere kun enfaglige prosjekter, til både enfaglige og tverrfaglige prosjekter som ligger til grunn for denne underveisevalueringen.

I oppgaven fokuseres det på effektiv samhandling knyttet til levering av tverrfaglige prosjekter. Effektiv samhandling vil brukes om avhengigheten mellom fagene, og måten fagområdene koordinerer og samarbeider på tvers for å oppnå mer effektiv organisering og gjennomføring av tverrfaglige prosjekter. Et tverrfaglig prosjekt er i denne oppgaven definert som et prosjekt der alle firmaets fagområder deltar for å sammen levere et produkt til kunden. Firmaet har i forbindelse med deres nye strategi utviklet og vedtatt tre nye gjennomføringsmodeller som skal brukes i tverrfaglige prosjekter. I følgende evaluering vil gjennomføringsmodeller defineres som en modell som bør fange opp struktur og formaliteter mellom de ulike interne enhetene i firmaet i tverrfaglige prosjekter.

I studien ble det valgt å bruke både kvantitativ og kvalitativ metodetilnærming, også kalt blandet metode. Det har blitt gjennomført en analyse av en intern spørreundersøkelse med et utvalg på 188 respondenter, der alle har et ledelsesansvar på ulike hierarkiske nivåer og avdelinger. Det har også blitt foretatt åtte dybdeintervjuer, hvor informantene har en lederrolle i firmaet og med et resultatansvar knyttet til gjennomføring av prosjekter, og de har deltatt i tverrfaglige prosjekter. Det er også i forbindelse med oppgaven utført dokumentstudier basert på firmaets nettside og interne dokumenter, samt en litteraturstudie for å kartlegge det teoretiske landskapet.

Det ble gjennom denne metodebruken kartlagt ledernes meninger og erfaringer i forhold til firmaets nye gjennomføringsmodeller, og hvilke barrierer og suksessfaktorer de opplevde knyttet til dette.

Spørreundersøkelsen og intervjuene viser at informantene har en stor tro på den nye strategien til firmaet, og det omtales som et konkurransefortrinn at firmaet både kan ha selvstendige fag, samtidig som de leverer pakkeløsninger tilpasset til kunden. Likevel er det noen forbedringspunkter som kommer frem. Blant annet nevnes det mer behov for å benytte interne kontrakter for å regulere avtaler, og som skal sikre at fagområdene har den samme forståelsen. Det trekkes også frem viktigheten av at valg av gjennomføringsmodell tas tidlig i prosjektet, slik at man kan få presisert roller, arbeidsprosesser, og for å kunne hente ut synergieffekter av samhandlingen.

De fleste lederne mener at det eksisterer få eller ingen incentiver som oppfordrer til samhandling. Det oppleves av flere av lederne at firmaets resultatlønn, som gis basert på fagområdenes resultater, kan fungere som en barriere for samhandling.

Struktur i en organisasjon er en annen viktig mekanisme for styring, og for å fordele ansvarsområder og mandat. Mange ledere mener at med en gjennomføringsmodell som knytter fagene sammen og skaper mer avhengighet mellom fagene skaper usikkerhet. Dette henger sammen med at de er vant til å jobbe som selvstendige enheter, og på felles prosjekter vil ikke de samme «reglene» og normene være gyldig. Det vil ta tid å tilvenne seg de nye arbeidsmetodene og avhengighetene.

Det fremheves av lederne at en suksessfaktor ved tverrfaglig samhandling er samlokalisering av fagområdene. Fordelen med dette er ifølge lederne at det er med på å skape tettere relasjoner mellom fagene, som igjen er med på å bygge tillit. En samlokalisering gir også effekter på kunnskapsdelingen, og det er viktig i forhold til å skape en forståelse for de andre fagområdenes arbeidsprosesser og avhengigheten mellom fagområdenes arbeid. Denne kjennskapen, sammen med ønske om å «spille» hverandre gode, gjør at firmaet lettere kan se og hente ut synergieffekter.

Abstract

The purpose of this thesis was to conduct an evaluation of an ongoing organizational change to look at the possibilities and challenges of implementing interdisciplinary projects. Through several studies, we have mapped out which factors the leaders have identified that hinder efficient collaboration, and which factors support efficient collaboration. Based on this research, we have found actions that can be implemented to secure more efficient collaboration in future interdisciplinary projects.

This thesis is based on an entrepreneur company that is one of Scandinavia's leading technical entrepreneur and service partners. The company operates in the markets for both new buildings and technical facilities in existing buildings. The reason for this thesis is the entrepreneur company's wish to have an evaluation of an ongoing process of change in their company related to their new strategy. In the last five years, the company has gone from only having one main area of expertise to having three, which are organized in different departments. Previously, the company would deliver projects with one of their areas of expertise in separate contracts, but now they deliver both separate contracts and interdisciplinary projects; this new strategy is the base for our research.

A main focus in this thesis is efficient collaboration in delivering interdisciplinary projects. Efficient collaboration is comprised of the interdependencies between the different departments, as well as the coordination and collaboration between these departments as they work to efficiently organize and implement interdisciplinary projects. In this thesis, an interdisciplinary project is defined as a project where all the areas of expertise within the company contribute to deliver a product to a customer. As a result of their new strategy, the company has developed and implemented three new project execution models to be used in the interdisciplinary projects. In this evaluation, the project execution models will be shown to show the structure and formalities between the different departments in the company when they are collaborating on interdisciplinary projects.

In our research we have used both quantitative and qualitative methods, which are also known as mixed methods. We have analyzed an internal survey conducted in the company with a selection of 188 respondents, all of whom have a leadership role at different hierarchical levels and in different departments in the company. We have also conducted and analyzed eight in-depth interviews with members of the company who have budget and results responsibilities, and who have contributed to interdisciplinary projects. We have also performed a document study based on the company's webpage and internal documents, as well as a literature study to get an overview of the relevant theories.

With these methods, we have mapped out the leaders' opinions and experiences to the company's new execution models, and which barriers and success factors they experienced.

The survey and the interviews show that the leaders have faith in the company's new strategy, and it is featured as a competitive advantage that the company can deliver both independent projects as well as interdisciplinary projects that are adapted to the customers' needs. Still, the leaders point to some factors that they think should be improved, such as a need for more internal contracts to regulate deals, and to ensure that all the participants in the project have the same understanding. The leaders also comment on the importance of choosing an execution model in an early stage of the project so that the roles and work processes can be regulated, and can benefit from the synergies of collaboration.

Most leaders we talked to seemed to agree that there are currently few or no incentives that encourage collaboration. In fact, many of the leaders agree that the bonus system in the company, which is given based on the unit's results, can act as a barrier for collaboration.

Structure in an organization is another important governance mechanism, as well as distributing responsibilities. Many leaders felt that the execution model that creates more dependencies between the departments which then creates insecurity. This is connected to the fact that they are used to working as independent units, and in interdisciplinary projects the same rules and norms will not exist. It will take some time to adjust to the new model and the dependencies between the units.

Many leaders point out that one reason for success in interdisciplinary projects is the co-location of the different units. According to the leaders, the advantage of this is that it creates closer relationships, which help build trust. Co-location also helps units to share knowledge, which is an important step in understanding how the different units work. This knowledge, together with the wish to help each other, will make it easier for the company to capitalize on the synergy created in interdisciplinary projects.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	5
Abstract	7
Innholdsfortegnelse	9
1. Innledning	11
1.1 Bakgrunn	11
1.2 Formålet med studien	12
1.3 Problemstilling	12
1.4 Omfang og avgrensning	13
2. Bakgrunn	14
2.1 Bygg- og anleggsbransjen	14
2.2 Entreprenørfirmaet	15
2.2.1 Gjennomføringsmodeller og tverrfaglige prosjekter	16
2.3 Løsningsfokuset strategi og kundeperspektivet	19
2.4 Betydningen av gjennomføringsmodeller	19
2.5 Samhandling og synergieffekter.....	20
2.6 Suksessfaktorer og barrierer	21
3. Metode	23
3.1 Valg av forskningsdesign og metode	23
3.2 Blandet metode.....	24
3.2.1 Case-studie	25
3.3 Kvantitativ metode	26
3.3.1 Spørreundersøkelse.....	26
3.4 Kvalitativ metode	28
3.4.1 Dokumentstudier	29
3.4.2 Utvalg av informanter.....	29
3.4.3 Dybdeintervjuer.....	30
3.5 Litteraturstudie	34
3.6 Reliabilitet og validitet	36
4. Teoretisk utgangspunkt	39
4.1 «Løsningsfokuset» strategi.....	39
4.2 Strukturelle forhold og organisering	39
4.2 Formaliteter og styring	45
4.3 Kulturelle forhold og konflikthåndtering	49

4.4	Disiplinert samhandling og synergieffekter	50
4.5	Effektiv samhandling	53
5.	Resultat	58
5.1.	Spørreundersøkelse	58
5.1.1	Fordeler ved dagens situasjon og organisering.....	58
5.1.2	Suksessfaktorer ved dagens situasjon og organisering.....	59
5.1.3	Opplevde ulemper eller barrierer ved dagens situasjon og organisering.....	61
5.2	Dybdeintervjuer.....	62
5.2.1	Startfasen - hva må ligge til grunn?.....	62
5.2.2	Organisering, roller og insentiver for samhandling.....	63
5.2.3	Tverrfaglig samhandling og gjennomføringsmodeller	65
5.2.4	Kunnskapsdeling og relasjonsbygging	67
5.2.5	Synergieffekter	69
6.	Diskusjon	71
6.1.	Strategi for effektiv samhandling	71
6.1.1	Barriere.....	71
6.1.2	Suksessfaktorer.....	71
6.2	Organisering for effektiv samhandling.....	73
6.2.1	Barrierer.....	73
6.2.2	Suksessfaktorer.....	76
6.3	Formaliteter og styring for effektiv samhandling.....	78
6.3.1	Barrierer.....	78
6.3.2	Suksessfaktorer.....	80
6.4	Menneskers evne og vilje for effektiv samhandling.....	81
6.4.1	Barriere.....	81
6.4.2	Suksessfaktorer.....	83
7.	Konklusjon	84
8.	Litteraturliste	86
Vedlegg	89
	Vedlegg 1- Intervjuguide.....	89
	Vedlegg 2 – Produkt- eller tjenesteorienterte versus Kundeorienterte virksomheter.....	92
	Vedlegg 3 – Mulige synergieffekter ved samhandling.....	94
	Vedlegg 4 – Tabeller fra analyse av intern spørreundersøkelse.....	95

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I denne oppgaven vil det foretas en undersevaluering av en endringsprosess som blir gjennomført av et entreprenørfirma i bygg- og anleggsbransjen i Norge. Firmaet har etablert en ny strategi hvor målet er å kunne tilby tverrfaglige løsninger og dermed kunne ta ansvar for mer komplekse prosjekter. På bakgrunn av den nye strategien er avhengighetene mellom enhetene i organisasjonen større enn tidligere, noe som medfører økt behov for samarbeid. Firmaet har startet denne prosessen blant annet ved å utvikle gjennomføringsmodeller for tverrfaglige prosjekter. I denne oppgaven kartlegger vi ledernes opplevelser og erfaringer knyttet til denne endringen, og hvilke organisatoriske muligheter og utfordringer lederne nå står overfor.

Tradisjonelt har de fleste firmaer vurdert et prosjekts suksess på bakgrunn av om de har tilfredsstilt fastsatte mål knyttet til tid, kostnad og kvalitet (Shenhar et al. 2001). Om et firma lykkes med å nå disse målene, vil det ikke nødvendigvis bety at man lykkes med prosjektet sett fra et strategisk og langsiktig perspektiv.

Planlegging, gjennomføring og organisering i prosjekter i bygg- og anleggsbransjen kan utvilsomt gjøres bedre, ifølge Terje Moe Gustavsen, vegdirektør (Barbøl 2017, 9. februar). Dagens gjennomføringsmodeller legger ikke i tilstrekkelig grad opp til at man utnytter involverte parters samlede kompetanse og erfaring for å gjøre produktet bedre, prisen lavere eller sørge for at det bygges mer effektivt. Modellene er heller ikke gode nok for å fremme innovasjon eller som insentiv for å ta i bruk ny teknologi (Barbøl 2017, 9. februar). Valg av gjennomføringsmodell for prosjekter er en viktig avgjørelse for å sikre strategisk og langsiktig effektivitet og lønnsomhet. Gustavsen (Strand 2017, 9. februar) hevder at gjennomføringsmodellene kan være et ledd i å redusere konfliktnivået og styrke involvering for de aktuelle aktørene i prosjekter, men det er lite å bygge dette på. Det er et gap mellom viktigheten av tematikken vedrørende betydningen av valg av gjennomføringsmodeller, og den forskningen som gjøres (Strand 2017, 9. februar).

Ifølge initiativtakerne (Strand 2017, 9. februar) til et nytt professorat ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) er mye av dagens regime for prosjektgjennomføring i stor grad erfaringsbasert, og det har ikke blitt rettet mye oppmerksomhet knyttet til verdien av valg av gjennomføringsmodeller. Det gjelder både erfaringsmessig, og innenfor forskning i bygg- og anleggsbransjen. Likevel har man de siste årene innsett at det er verdifullt med en økt involvering i større prosjekter. Kjersti Dunham, direktør ved Vegvesenets vei- og transportavdeling, påpeker at man i større grad enn tidligere ser nytten av konkurransepreget dialog når prosjektene i bygg- og anleggsbransjen blir større og mer komplekse (Strand 2017, 9. februar).

Økt involvering og en konkurransepreget dialog kan sammenlignes med det, forskeren Morten T. Hansen (2009), sier om verdien av samhandling. Hansen (2009) hevder at samhandling er avgjørende for å oppnå gode resultater og konkurransefordeler i konkurranseutsatte markeder.

Det sentrale for gjennomføring av suksessrike tverrfaglige prosjekter er hvordan de ulike fagene håndterer avhengigheten med hverandre i levering av et felles prosjekt for å sikre en integrert leveranse – altså en leveranse som dekker hele kundens behov. Avhengigheten mellom fagene og måten fagområdene koordinerer og samarbeider på tvers av enhetene i et felles prosjekt, vil i følgende evaluering defineres som tverrfaglig *samhandling*.

Det ønskes å undersøke om dynamikken i tilknytning til oppnåelsen for *effektiv samhandling* kan være med på å styrke planleggingen, organiseringen og gjennomføringen av tverrfaglige prosjekter, og utvikle bedre gjennomføringsmodeller. Et entreprenørfirma blir brukt som et eksempel for å tolke viktige fenomen knyttet til tematikken. Firmaet er anonymisert etter eget ønske, og *fagområdene* eller *fagenhetene* vil i den forbindelse ikke bli navngitt eller spesifisert nærmere.

1.2 Formålet med studien

Formålet med denne underveisevalueringen er å kartlegge organisatoriske muligheter og utfordringer knyttet til levering av tverrfaglige prosjekter. Dette skal gjøres ved å kartlegge hvilke faktorer som hindrer effektiv samhandling, og hvilke faktorer som ledere mener fører til mer effektiv samhandling. På grunnlag av ledernes erfaring knyttet til suksessfaktorer og barrierer, ønsker vi å komme frem til tiltak entreprenørfirmaet kan iverksette for å sikre mer effektiv samhandling i fremtidige tverrfaglige prosjekter.

1.3 Problemstilling

Vi har formulert følgende problemstilling som ønskes å besvares:

Hvordan sikre effektiv samhandling knyttet til ledernes opplevde erfaringer om suksessfaktorer og barrierer i tverrfaglige prosjekter?

1.4 Omfang og avgrensning

Denne masteroppgaven er skrevet ved Handelshøyskolen på Norges-Miljø og Biovitenskapelige universitet (NMBU). Handelshøyskolen er et fagmiljø i bedriftsøkonomi, samfunnsøkonomi, ledelse, entreprenørskap og innovasjon, og filosofi og vitenskapsteori (NMBU 2014, 4. desember). Omfanget av oppgaven er 30 studiepoeng, og den gjennomføres i løpet av 20 uker våren 2017. Metodene som er blitt benyttet for å besvare forskningsspørsmålene er litteraturstudier, dokumentstudier, analyse av en intern spørreundersøkelse, samt dybdeintervjuer.

I denne oppgaven vil det fokuseres på hvordan firmaet kan oppnå en styrket samhandling mellom de ulike fagenhetene i tverrfaglige prosjekter fra et strategisk, organisatorisk- og ledelsesperspektiv. Fagenhetene kan også defineres som *ansvarlig utførende*. Ansvarlig utførende er den eller de som skal utføre bygge- og/eller anleggsarbeidene i et tiltak.

Det vil ikke fokuseres direkte på kundeperspektivet eller det økonomiske perspektivet. Avdelinger som markedsføring, salg og HR vil ikke bli inkludert i denne oppgaven.

For å besvare problemstillingen knyttet til effektiv samhandling med hensyn til ledernes opplevde erfaringer om suksessfaktorer og barrierer i tverrfaglige prosjekter, vil det teoretiske utgangspunktet primært være hentet fra forskning om samhandling, organisering og ledelse.

For å opprettholde firmaets og informantenes anonymitet vil det ikke rettes oppmerksomhet til hva som kjennetegner spesifikke og «egne» forhold ved suksessfaktorer og barrierer for hvert fagområde. Det samme gjelder for hver og en lederrolle, og av den grunn vil ikke demografiske forhold analyseres og diskuteres i denne oppgaven. Generelle betraktninger om fagenhetene som helhet vil imidlertid diskuteres, som for eksempel forskjeller i tradisjoner, størrelse og kapasitet. I tillegg vil betydningen av ulike roller og ansvar tas med.

Firmaet har anslått at det er 10-15 tverrfaglige prosjekter som er igangsatt i løpet av en fem års periode. De har en viss oversikt over hvilke prosjekter som har gått bra eller dårlig i forhold til effektiv samhandling, likevel er entreprenørfirmaet usikre på komplikasjonene knyttet til hvordan og hvorfor man mislykkes eller lykkes med samhandling.

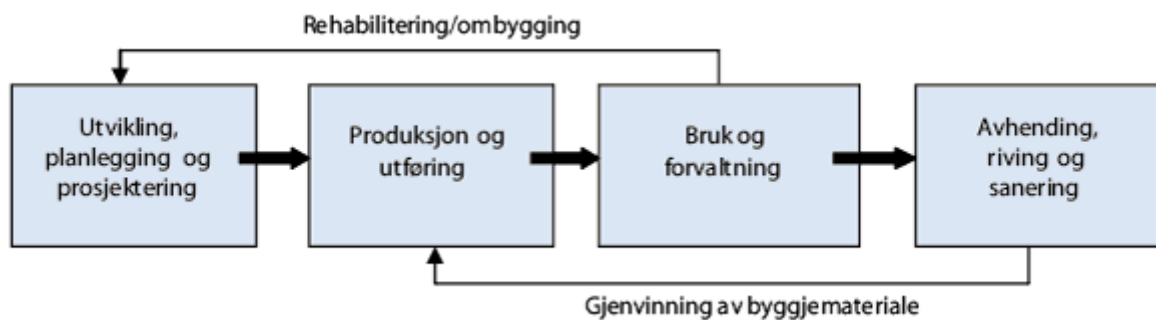
Entreprenørfirmaet sin organisering knyttet til formell struktur og rapporteringslinjer vil i denne oppgaven være noe som er gitt. Det vil ikke bli undersøkt hva eventuelle endringer i forhold til organisering i firmaet som helhet, vil ha for en effekt. Dagens organisering er derimot brukt som utgangspunkt for oppgaven. Når det gjelder de nyetablerte gjennomføringsmodellene og organisering i tverrfaglige prosjekter, vil de ulike modellene bli drøftet med hensyn til oppnåelsen av effektiv samhandling.

2. Bakgrunn

2.1 Bygg- og anleggsbransjen

Bygg-, anleggs- og eiendomsnæringen (BAE-næringen) er Norges største næring målt i antall bedrifter, hvor 33 prosent av alle bedrifter i Norge er BAE-bedrifter. Næringen er Norges nest største målt i verdiskapning og antall sysselsatte (Regionaldepartementet 2012). Under finanskrisen i 2008 ble det igangsatt tiltak fra Regjeringen hvor man satset på bygging og vedlikehold av offentlige bygg og anlegg for å stimulere norsk økonomi (Carlsen 2008). Dette viser hvor viktig BAE-næringen er i forhold til omsetning og sysselsetting i Norge, og mislykkede prosjekter i bransjen vil gi ringvirkninger ikke bare begrenset til bransjen selv, men også til det norske samfunnet.

Byggsektoren kan beskrives som et system av aktører som er gjensidig avhengige av hverandre, og et bygg går igjennom flere faser i sin levetid (illustrert i figur 1), der alle fasene har sine egne utfordringer og dominerende aktører (Regionaldepartementet 2012).



Figur 1 - Forenklet fremstilling av fasene i levetiden til bygninger (Regionaldepartementet 2012)

Ifølge byggherreforskriften defineres en byggherre som «enhver fysisk eller juridisk person som får utført et bygg- eller anleggsarbeid» (Byggherreforskriften 2009). Byggherren har hovedansvaret gjennom hele byggeprosessen fra ideutkast, planlegging, gjennomføring og eventuell fremtidig ombygging og riving (Arbeidstilsynet 2010).

Valg av entreprisform er en viktig avgjørelse, og vil ha stor betydning for byggherrens mulighet til å kunne påvirke videre i prosjektet (Nes et al. 2014). I tillegg vil valg av entreprisform legge føringer for organisering og ansvarsfordeling mellom aktørene. Det finnes ulike entreprisformer, men det er mest vanlig å dele disse inn i delt entrepris, hovedentreprise, generalentreprise og totalentreprise. En totalentreprise vil si at det er entreprenøren som står for både prosjekteringen og gjennomføringen. Det er også kalt et «nøkkelferdig prosjekt» (Cappelen 1994).

Et prosjekt er definert av Shenar og Wideman (Shenhar & Wideman 2002) som:

«A unique set of coordinated activities, with definite starting and finishing points, undertaken by an individual or organization to meet specific objectives within defined time, cost and performance parameters. »

Basert på denne definisjonen kan bygg- og anleggsarbeid blir omtalt som prosjekter da de har klare starttidspunkter og avtaler for ferdigstilling, og med klare målsettinger og kostnadsrammer.

Gjennomføringsmodeller og begrepsinnholdet varierer fra å være synonymt med begrepet entreprisform, til å omfatte alt fra kontrakts- og kontraheringsstrategi, entreprisform og total prosjektorganisering (Meland & Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Institutt for bygg- og 2000). I følgende evaluering vil gjennomføringsmodeller defineres som en modell som bør fange opp struktur og formaliteter mellom de ulike interne enhetene i samtlige faser i byggeprosesser i tverrfaglige prosjekter.

Det er i denne oppgaven mest sentralt med totalentrepriser da det er denne formen for entrepris hvor byggherren inngår kontrakt med en totalentreprenør som får ansvar for både prosjektering og utførelse av prosjektet. Videre vil da totalentreprenøren engasjere og kontrahere underentreprenører og leverandører, og det er dermed totalentreprenøren som vil stå ansvarlig for at prosjektet leveres til avtalt tid og pris.

2.2 Entreprenørfirmaet

Entreprenørfirmaet vi har studert i denne oppgaven er et av Nordens ledende totaltekniske entreprenør og servicepartner, og opererer både i markedet for nybygg og modernisering av tekniske anlegg i eksisterende bygg. I over 50 år har de praktisert ett fag, som også utgjør deres kjerneområde. De siste fem årene har to nye fagområder blitt inkludert gjennom ulike oppkjøp. Firmaet er i dag organisert som et konsern med tre ulike fagområder som er organisert i hver sin juridiske enhet. Informasjon om entreprenørfirmaet er hentet fra deres hjemmeside, samt interne strategidokumenter og samtaler med sentrale personer i firmaet.

Basert på firmaets tidlige etablerte visjon om å være riksdekkende, har de ekspansjon «i veggene». For å kunne realisere deres visjon vil firmaet gå fra kun å levere enfaglige løsninger til og også levere tverrfaglige løsninger.

Dagens organisering i entreprenørfirmaet gjenspeiler firmaets ønske om at hvert fag skal «dyrkes» hver for seg, samtidig ønsker de å skape en flerfaglig plattform og et fellesskap mellom de tre

fagområdene. Tverrfaglige løsninger i denne sammenhengen er en løsning hvor alle tre fagene leverer en felles leveranse til en kunde, som kan være en offentlig eller privat byggherre. Dette er løsninger som er etterspurt av kundene. Firmaets brede tilbud skal være med på å styrke deres konkurransesituasjon i markedet.

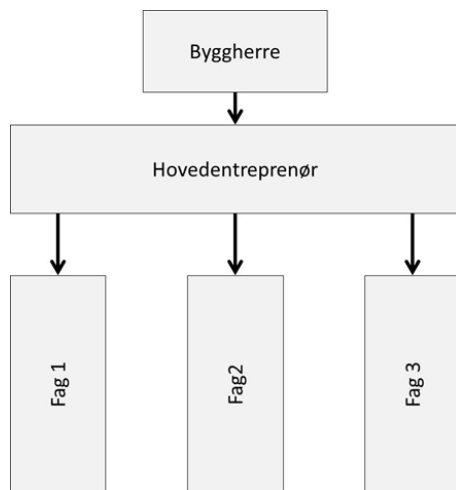
Firmaet har utviklet gjennomføringsmodeller som skal fungere som en løsning og avklaring på noen av de problemene som har dukket opp i gjennomføringen av tidligere tverrfaglige prosjekter. Problemene handlet blant annet om opplevde utfordringer knyttet til avhengigheten mellom fagene. Modellene ble presentert for lederne i januar i 2017, og er til en viss grad blitt benyttet. Valg av riktig gjennomføringsmodell for et prosjekt er viktig for leveringen av tverrfaglige løsninger og for samhandlingen mellom de ulike enhetene.

2.2.1 Gjennomføringsmodeller og tverrfaglige prosjekter

Entreprenørfirmaet har utviklet tre ulike modeller som skal sette betingelsene for samhandling og gjennomføring. Modellene fungerer derfor som en mal som skal kunne tilpasses prosjektene som firmaet påtar seg.

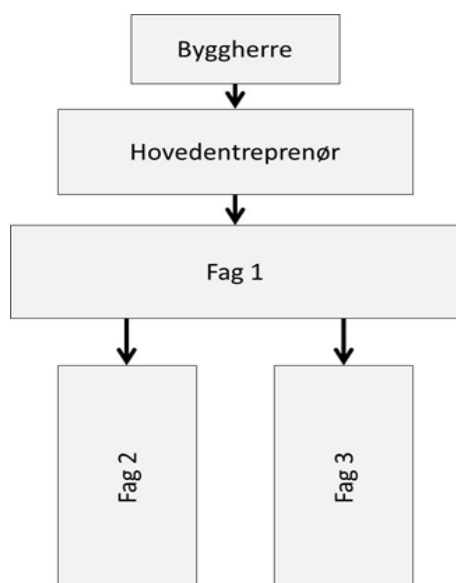
En totalteknisk entrepris blir av entreprenørfirmaet definert som en entrepris der leveransen involverer to eller flere fag. I forbindelse med denne oppgaven er det valgt å se på prosjekter der alle tre fagene er involvert.

Dersom byggherren ønsker å inngå kontrakter individuelt med ulike firmaer eller flere av firmaets fagområder separat som egne enheter, vil det bli ansett som en Sideentreprise (illustrert som figur 2). Her vil firmaets tilbud fra de enkelte fagene være separat, og det vil ikke være tatt høyde for kostnader til koordinering og felles administrasjon i pristilbudet, hvilket innebærer at alle fag håndterer sin egen økonomi. De ulike fagene har hver sin kontrakt opp mot byggherren, og det eksisterer ingen formelle interne kontrakter. Dersom byggherren ønsker å skape en felleskontrakt i etterkant skal dette omgjøres til en samarbeidsmodell, og det vil ha priskonsekvenser for byggherren da firmaet skal ha betalt for risiko og felles koordinering.



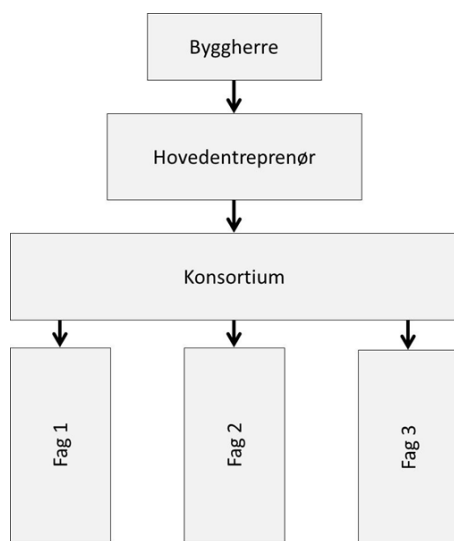
Figur 2 - Modell A – Sideentrepriser

Byggherren kan også henvende seg til et av firmaets fagområder for å få en pris på en komplett leveranse, og dette fagområdet vil innhente priser fra de andre. Fagområdet som kunden har kontaktet står som ansvarlig for prosjektet og vil leie inn de andre fagområdene eller eksterne firmaer for å få levert ferdig produkt til byggherren. Eksterne firmaer vil bli leid inn til jobben dersom de andre er fullbooket eller det eksterne firmaet vinner på sitt pristilbud. Denne samarbeidsmodellen kalles Underentrepriser (se figur 3), som vil si at et fagområde vil lede prosjektet og de andre fagområdene fungerer mer som underleverandører. Internt vil det bli signert samarbeidsavtaler, og fagområdet som har kontrakt med byggherren er kontaktpunktet for alle leveranser. Også i denne gjennomføringsmodellen har alle fagområdene separat økonomi.



Figur 3 - Modell B – Underentrepriser

Den siste gjennomføringsmodellen benyttes når det er bestemt før kontraktsignering at byggherren ønsker en totalleveranse fra firmaet eller det blir overført fra separate kontrakter til en felles kontrakt med byggherren. Denne modellen kalles Konsortium (se figur 4). Det vil bli etablert et konsortium ledet av hovedkontoret, og det vil bli opprettet en felles prosjektadministrasjon og styringsgruppe der prosjektets deleiere er representert. Prosjektssjefen vil sitte som hovedansvarlig for gjennomføringen, og vil sitte hierarkisk høyere enn prosjektlederne fra hvert fagområde. I denne modellen er det en felles økonomi, som vil si at tap og gevinst hos et fagområde vil påvirke alle de involverte partene. Her kan det signeres en samarbeidsavtale internt som regulerer arbeidet.



Figur 4 - Modell C - Konsortium

I de ulike modellene skilles det mellom rollen som prosjektssjef og prosjektleder. Shenar og Wideman (2002) definerte prosjekt som et sett med koordinerte aktiviteter med et bestemt start- og sluttidspunkt for å møte målsettinger med tanke på tid, kostnader og andre prestasjonsmål. En prosjektleder vil i lys av denne definisjonen være personen som er ansvarlig for å lede og fordele ressursene slik at man oppnår målsettingene innenfor den bestemte tidsrammen. Det er vanligvis prosjektlederen som har det overordnede ansvaret for at prosjektet når de satte målsettingene i firmaet og kommuniserer med byggherren. Dette gjelder for modell A og B. I modell C er det tillagt en ekstra rolle som prosjektssjef. Personen som innehar denne rollen har hovedansvaret for hele prosjektets målsetting, ansvar for koordinering og samarbeid mellom fagene, og kommunikasjon med byggherren. I en slik gjennomføringsmodell vil fortsatt prosjektlederne hos de ulike fagområdene ha ansvar for egen leveranse og sikre at man forholder seg til den interne samarbeidskontrakten.

Det er igangsatt ca. 10-15 prosjekter over en femårs periode, hvor alle tre fagene er involvert. De tverrfaglige prosjektene, hvor gjennomføringsmodellene A, B og C er blitt benyttet i ulik grad, har i

varierende grad vært suksessrike av ulike grunner. På den annen side har firmaet kommet frem til at et sentralt moment i om tverrfaglige prosjekter skal lykkes, beror på hvordan fagene håndterer avhengigheten mellom hverandre. Det ønskes derfor å undersøke ledernes erfaringer og opplevelser knyttet til opplevde suksessfaktorer og barrierer med gjennomføringsmodeller og tverrfaglig samhandling, med utgangspunkt i løsningsfokusert strategi.

2.3 Løsningsfokusert strategi og kundeperspektivet

Strategi er formelen på en organisasjons suksess. Strategien setter organisasjonens retning og omfatter dens visjon og misjon, samt kortsiktige og langsiktige mål. Strategi stammer fra ledelsens forståelse av eksterne faktorer (konkurrenter, leverandører, kunder og framvoksende teknologi) som «bærer» på firmaet, kombinert med ledelsens forståelse for organisasjonens styrker i forhold til disse faktorene. Den valgte strategien er kjernen til organisasjonens prosess når det gjelder organisasjonsdesign (Galbraith & Kates 2008).

Flere organisasjoner følger en løsningsfokusert strategi når de produserer eller leverer flere produkter/tjenester sammen i en løsning, i stedet for å tilby kun et produkt eller tjeneste alene (Galbraith 2002). Ifølge Galbraith (2002) er en løsningsfokusert strategi sammenfallende med et sterkere fokus på kundeperspektivet, sammenlignet med produkt- eller tjenesteorientert fokus. «Pakkeløsningene» skaper mer verdi enn det kundene kan skape for seg selv ved kun å kjøpe et produkt eller en tjeneste. For kundene vil slike løsninger bidra til begrenset bruk av outsourcing, og på den måten kan kundene fokusere på deres kjernevirksomhet (Galbraith 2002). Levering av «pakkeløsninger» gjør at fagene i entreprenørfirmaet er avhengig av hverandre og det krever at fagene må samhandle for at prosjektene skal lykkes. Gjennomføringsmodeller skal være et tiltak for å forbedre kvaliteten, både med hensyn til samhandling og levering av tverrfaglige prosjekter.

2.4 Betydningen av gjennomføringsmodeller

Gjennomføringsmodellene illustrert ovenfor kan fastlegge strukturelle og formelle forhold i tverrfaglige prosjekter. I sin forskning konkluderer Jaques og Clement (1991) med at problemer i arbeidsrelasjoner skyldes dysfunksjonelle systemer, ikke dysfunksjonelle mennesker. Denne holdning har blitt fulgt opp av Worren (2012). Organisasjonens struktur eller hierarki kan i stor grad påvirke motivasjon, produktivitet og prestasjoner. Mistillit og forvirring blir ofte utviklet av et resultat av upassende eller manglende spesifikasjoner av roller og rapporteringer i relasjoner. Det sentrale er å tydeliggjøre ansvarlighet og myndighet. Worren (2012) referer til Jaques og Clement (1991) sine

poenger om at en vesentlig del av å tydeliggjøre ansvar, er at evnen til personen må «matches» nøye med kravene i forskjellige roller. Ledelse omfatter derfor forhold mellom personer som er etablert på bakgrunn av ulike roller (Jaques & Clement 1991).

Ifølge Jaques og Clement (1991) er ledelse å føre mennesker sammen, få dem til å jobbe effektivt for en felles målsetting, få mennesker til å samarbeide, ha tillit til hverandre og stole på hverandre.

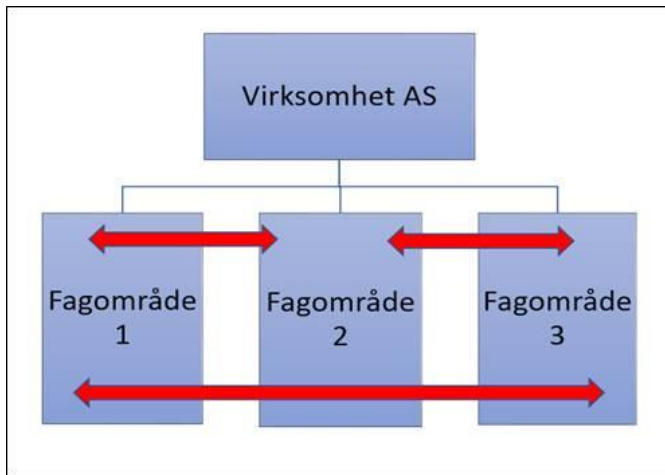
Ledelse er prosessen der en person setter retning for en eller flere, og får dem til å «bevege» seg i takt med lederen i full forpliktelse.

De formelle forholdene i gjennomføringsmodellene kan dreie seg om felles forutsetninger som gjerne er kontraktsfestet. Tematikken om formalitet i organisasjoner kan brukes om organisasjonsteori knyttet til styring (Kolbjørnsrud 2016) og politikk (Pfeffer 1992). De formelle forholdene kan inneholde økonomiske avklaringer for fordeling av kostnader og inntekter, samt enighet om felles insentiver og mål (Kuvås 2008). Nettverk (Ibarra & Hunter 2007) kan også være en del av de formelle forholdene i gjennomføringsmodellene.

Det er imidlertid ikke kun de strukturelle og de formelle forholdene i gjennomføringsmodellene som har betydning for effektiv samhandling. Det må også tas utgangspunkt i kulturelle elementer for at firmaet skal kunne hente ut potensielle gevinster (Dougherty 1992). Kulturelle forhold omfatter felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i organisasjonen. Konfliktåndring vil også være et sentralt element i dynamikken om samhandling (Weiss & Hughes 2005).

2.5 Samhandling og synergieffekter

Premisset for å levere og forbedre et nytt produkt eller en ny tjeneste, samt gjennomføringen av utviklingsprosessen, krever samhandling (Dougherty 1992). Hansen (2009) beskriver samhandling som noe som skiller seg fra det tradisjonelle begrepet «teamwork», som ofte refereres til samarbeid mellom fem til ti personer innad i egen enhet. En rekke forskning trekker frem «teams» som dreier seg om hvordan ledere best mulig kan lede mindre «team». Når hele selskapet skal samhandle dreier det seg i stedet om hvordan mennesker kan omstrukturere seg i ulike enheter i firmaet for å jobbe sammen. Samhandling defineres altså som samarbeid på tvers av enheter, som illustrert i figur 5.



Figur 5 - Samhandling er samarbeid på tvers av enheter

Hansen (2009) mener at samhandling krever såkalt *T-formet ledelse*: mennesker som både fokuserer på prestasjoner i deres egen enhet (den vertikale delen av T) og på tvers av enhetene (den horisontale delen av T). Lederen er villig, og i stand til å samhandle når det trengs, men disiplinerte nok til å si nei når det ikke gir dem verdi. Målet til organisasjoner bør være at samhandling skal generere bedre finansielle prestasjoner, ikke at målet er samhandling i seg selv (Hansen 2009).

Ordet synergi stammer fra det greske ordet «synergos», som betyr «å jobbe sammen». I organisasjonssammenheng er synergi to eller flere enheters eller organisasjoners evne til å generere større verdi ved å jobbe sammen, i stedet for å jobbe hver for seg (Goold & Campbell 1998). Det eksisterer tre potensielle synergieffekter ved å styrke samhandling mellom ulike enheter i et firma; bedre innovasjon, bedre salg og bedre operasjonell drift. I ikke-kommersielle kontekster refererer Hansen (2009) også til synergieffekter som nye tjenester og økt kundetilfredshet. For at entreprenørfirmaet skal oppnå styrket samhandling og hente ut potensielle synergieffekter har firmaet utviklet gjennomføringsmodeller for levering av tverrfaglige prosjekter.

2.6 Suksessfaktorer og barrierer

Det er sentralt å skille mellom suksesskriterier og suksessfaktorer. Kriterier benyttes for å vurdere suksess, faktorer er de hendelsene og aktivitetene som gjør at en oppnår suksess (Samset 2008). Tidligfase, fasen hvor prosjekter kun eksisterer konseptuelt, før planlegging og gjennomføring omtales som svært viktig for prosjekters skjebne. I denne fasen legges premissene for prosjektene, og muligheten for påvirkning er da størst (Collins & Baccarini 2004). Suksessfaktorer er avhengig av organisatoriske forhold knyttet til samhandlingen mellom de ulike fagområdene i firmaet.

Ifølge nyere forskning har mennesker grunnleggende drivere, hvor samarbeid er en naturlig del av ens handlinger. På den annen side vil ikke samhandling mellom ulike enheter bare skje av seg selv. Organisasjoner opplever barrierer som forhindrer ledere og medarbeidere å engasjere seg i aktiviteter knyttet til samhandling (Hansen & Nohria 2004). Hindringene kan blant annet skyldes uklare avhengigheter og rollefordeling (Worren 2012), det kan mangle styring og kontroll (Kolbjørnsrud 2016) og barrierene kan forklares ved menneskers evne og vilje til en gjensidig påvirkning (Hansen 2009).

Utfordringen som entreprenørfirmaet opplever, er at det er krevende å samhandle mellom de ulike fagene. Det kan svekke kvaliteten ved leveringen av tverrfaglige løsninger og kan medføre at de ikke får hentet ut potensielle synergieffekter. I følgende oppgave skal det kartlegges hvilke barrierer og suksessfaktorer ledere opplever i tverrfaglige prosjekter. Videre skal vi undersøke hvordan firmaet kan oppnå effektiv samhandling.

3. Metode

3.1 Valg av forskningsdesign og metode

Ifølge Aubert (Dalland 2007) er:

«en metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.»

I gjennomføring av forskningsprosjekter står man overfor mange overveielser og valg. Beslutninger med tanke på hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan dette skal gjennomføres betegnes som forskningsdesign (Johannessen & Tufte 2002). Forskningsdesignet handler om prosessen der man former undersøkelsen som skal gjennomføres fra start til mål (Johannessen & Tufte 2002).

Kvalitativ og kvantitativ forskning fremstår som to ulike tenkemåter innenfor samfunnsforskningen. Det strides ofte mellom forskere om hva som er den «beste» metoden, men stort sett er det enighet om at begge hovedtilnærmingene er nødvendige for en sammensatt forskning, og at ulike problemstillinger vil peke i retning av ulike metodiske tilnærminger. I mange tilfeller vil det være gunstig med en kombinasjon av kvalitative og kvantitative tilnærminger (Tjora 2012). En blanding av metoder gir en mer fullverdig forståelse av en problemstilling, enn hva hver metode kan gi alene (Creswell 2014).

Opprinnelig ble det bestemt at oppgaven skulle besvares gjennom benyttelse av kvalitativ metode ved bruk av dybdeintervjuer. Dette ble valgt da vi i utgangspunktet skulle kartlegge ledernes synspunkter i forhold til suksessfaktorer og barrierer i sammenheng med samhandling i tverrfaglige prosjekter. Underveis i planleggingen av innsamling av data oppdaget vi imidlertid at vi manglet informasjon om hva majoriteten av ledere mente om de nye gjennomføringsmodellene og endringsprosessen, og om hva som rørte seg i firmaet. Det var nødvendig å skaffe til veie mer informasjon knyttet til dette, slik at intervjuguiden kunne utvikles på et sterkere grunnlag, og dermed være med på å sikre en mer suksessfull gjennomføring av dybdeintervjuene. Det var altså et behov for å etablere en grunnleggende forståelse, der situasjonen i firmaet kunne bli kartlagt knyttet til ledernes meninger, for deretter gå i dybden av opprinnelig problemstilling og tema.

I februar 2017 sendte entreprenørfirmaet en forespørsel om muligheten for om vi kunne sammenstille et kortfattet resultat av en intern spørreundersøkelse. I arbeidet med sammenstillingen av spørreundersøkelsen fremkom det mange interessante funn som var av stor betydning for oppgaven og for tematikken med tanke på samhandling. Etter samtale med veileder og innhenting av tillatelse fra entreprenørfirmaet ble det besluttet at spørreundersøkelsen skulle inkorporeres som en del av

besvarelsen av problemstillingen. I denne sammenheng ble det bestemt at spørreundersøkelsen skulle brukes i utformingen av intervjuguiden, som skulle benyttes som en del av den kvalitative metoden i denne oppgaven. Det ble derfor tatt utgangspunkt i funnene fra spørreundersøkelsen for å gå i dybden, samt og få mer detaljert informasjon om hva lederne opplever og erfarer som spesifikke barrierer og suksessfaktorer.

Formålet med firmaets interne spørreundersøkelse var å innhente informasjon om ledernes tanker om dagens situasjon, med hensyn til samhandling og gjennomføringsmodellene. Ledere i hele firmaet responderte på denne spørreundersøkelsen i januar 2017. Spørreundersøkelsen inneholdt ulike utsagn rundt tematikken om samhandling, hvor 188 ledere skulle rangere hvor enige eller uenige de var i ulike utsagn. I tillegg ble det stilt fire åpne spørsmål, hvor lederne kunne komme med sine synspunkter knyttet til fordeler, ulemper og muligheter i forhold til dagens situasjon og måten firmaet er organisert. Det ble også stilt et åpent spørsmål om hva lederne mente skal til for å utnytte entreprenørfirmaets fagbredde til å oppnå økt lønnsomhet og markedsmuligheter.

Det er altså tatt i bruk både kvalitativ og kvantitativ metode for å få besvart problemstillingen i denne oppgaven, dette omtales som blandet metode (Creswell 2014).

3.2 Blandet metode

Kvalitative og kvantitative metoder er i prinsippet basert på ulik forskningslogikk, noe som vil ha konsekvenser for både prosessen og vurderingen av resultatene (Thagaard 2003). Ifølge Creswell (2014) bør ikke kvalitative og kvantitative metoder bli sett på som motsetninger, men heller som utfyllende metoder til å forstå ulike problemstillinger. Blandet metode eller triangulering kombinerer både kvalitativ og kvantitativ tilnærming inn i forskningsmetoden av en enkel studie eller flere studier (Tashakkori & Teddlie 1998).

Blandet metode blir definert av Creswell (2014 s.4) som:

«an approach to inquiry involving collecting both quantitative and qualitative data, integrating the two forms of data and using distinct designs that may involve philosophical assumptions and theoretical framework. »

I 1978 introduserte Denzin begrepet triangulering, og han definerte det som en kombinasjon av datakilder for å studere det samme sosiale fenomenet (Tashakkori & Teddlie 1998).

Det finnes mange design innen blandet metode, men Creswell (2014) deler det inn i tre hovedmodeller. Konvergerende parallell blandet metode er en metode der forskeren slår sammen

bruken av kvalitative og kvantitative metoder for å få en omfattende og utfyllende analyse av problemstillingen. Dataene blir samlet inn på samme tid for deretter å integrere analysen av begge metodene inn i resultatet (Creswell 2014). Forklarende sekvensiell blandet er en metode der forskeren først gjennomfører en kvantitativ metode og analyserer denne, og deretter bruker kvalitativ metode for å forsøke å forklare resultatene mer i detalj. Den er kalt forklarende fordi de opprinnelige kvantitative dataene er forklart i mer detalj med den kvalitative metode, samt at man får en dypere forståelse om hva som ligger bak resultatene (Creswell 2014). Ved utforskende sekvensiell metode gjennomfører man først en kvalitativ studie etterfulgt av en kvantitativ metode som bygger på resultatene fra den kvalitative studien (Creswell 2014). Ut i fra Creswell (2014) sin inndeling vil vi i denne oppgaven bruke en forklarende sekvensiell blandet metode, på bakgrunn av at vi først analyserte en kvantitativ spørreundersøkelse som ble utformet og gjennomført av firmaet, og deretter brukte dette som et grunnlag for vårt videre kvalitative arbeid med dybdeintervjuer og analyse.

Det var i arbeidet med sammenstillingen av spørreundersøkelsen for entreprenørfirmaet at vi kom frem til at en blandet metode ville gi en større forståelse og ville være med på å besvare problemstillingen. Spørreundersøkelsen ville være med på å kartlegge ledernes meninger og gi oss en større forståelse for hvor langt firmaet var kommet i prosessen og hvordan endringen har blitt mottatt av de ansatte. Vi kunne derfor ved bruk av blandet metode få en oversikt og skape et helhetsbilde av situasjonen i firmaet. Dette gjorde det også lettere å kunne trekke konklusjoner ut ifra analysen. Kvantitativ og kvalitativ metode, og bruken av disse i denne studien vil bli presentert senere i metodekapittelet.

3.2.1 Case-studie

Ifølge Yin, referert i Thagaard (2006), så kan case-studier forstås som fenomener som studeres i sin naturlige sammenheng, og hvor undersøkelsen er basert på flere datakilder. Case-studier er kjennetegnet ved at de er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller cases (Thagaard 2006). Det er ikke sammenfallende enighet om hva begrepet «case-studier» innebærer, men en utbredt oppfatning er at case-studier omhandler en avgrenset enhet som for eksempel en gruppe eller en organisasjon (Thagaard 2006).

Yin (Yin 2009) definerer case som:

«empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real life context. The boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident»

I en case-studie vil forskeren utvikle en «dybdeanalyse» av en case, som ofte vil være en aktivitet, hendelse, prosess eller en eller flere individer. Disse case-studiene vil være avgrenset av tid

og hendelse (Creswell 2014). Det som skiller case-studier fra de andre metodene er derfor avgrensningen til at man studerer et spesifikt system eller organisasjon. Dette gjør også at man ikke nødvendigvis kan generalisere resultatene til å gjelde utover den gitte hendelsen eller systemet, men at man heller bør sitte igjen med ny og forbedret kunnskap om et tema (Bryman & Bell 2011).

Oppgaven undersøker en endringsprosess i et entreprenørfirma, noe som kan defineres som en case. Det vil derfor i denne oppgaven gjennomføres en case-studie med utgangspunkt i definisjonene ovenfor.

3.3 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er en metode for å teste objektive teorier gjennom å undersøke forholdet mellom variabler. Disse variablene kan ofte bli målt i antall slik at man kan analysere resultatene ved hjelp av statistiske fremgangsmåter (Creswell 2014).

Spørreskjema er den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innen samfunnsvitenskapelig kvantitativ metode (Johannessen & Tufte 2002). Utfordringen ved bruk av kvantitativ datainnsamling er å komme frem til mest mulig presise spørsmål som måler det forskeren ønsker å belyse (Johannessen & Tufte 2002).

Med utgangspunkt i definisjonen av metode, som enhver fremgangsmåte for å komme frem til ny kunnskap, vil det i denne oppgaven benytte oss av kvantitativ metode med bruk av sekundærdata som kilde til analyse av spørreundersøkelsen.

3.3.1 Spørreundersøkelse

Det var gjennom vår veileder at vi kom i kontakt med firmaet, da han hadde hjulpet firmaet med deres endringsprosess. Det ble i den forbindelse utarbeidet en spørreundersøkelse av firmaet, som ble sendt ut til firmaets ledere. Formålet med spørreundersøkelsen var å kartlegge hva firmaets ledere anså som fordeler og ulemper i forhold til endringsprosessen. Etter arbeidet med en kortfattet sammenstilling av spørreundersøkelsen til firmaets ledersamling, ble denne presentert på en ledersamling i firmaet som ble holdt i februar 2017.

Det ble registrert at spørreundersøkelsen ville ha stor verdi for følgende oppgave, og den ble brukt som et utgangspunkt for å skaffe mer informasjon om bedriftens situasjon og ledernes opplevelser. Dette var med på å danne grunnlaget for videre arbeid med intervjuguiden til dybdeintervjuene med lederne.

Det er viktig å påpeke at vi ikke hadde noen påvirkning på utførelse eller utforming av spørreundersøkelsen. Dataene fra spørreundersøkelsen som ble brukt i analysen kan derfor omtales som sekundærdata, som ifølge Johnston (2014) er data som er samlet inn av andre enn forskeren selv. Disse skal likevel følge alle de prinsippene for god forskning og metodegjennomføring som studier som blir gjennomført med primærdata (Johnston 2014). En ulempe er at du som forsker ikke har mulighet til å påvirke formuleringen av spørsmålene, antall spørsmål eller utvalget (Johnston 2014). En annen ulempe er at du ikke nødvendigvis er involvert i prosessen med innsamling og gjennomføring av undersøkelsen, noe som gjør at man ikke kan være sikker på at det er et representativt utvalg, høy responsrate eller om det eksisterer misforståelse rundt spørsmålene (Johnston 2014).

I analysen er det valgt å fokusere på de åpne spørsmålene som ble sendt som en del av spørreundersøkelsen. Hovedgrunnen for dette er at det er disse som gir informasjon om ledernes meninger med tanke på organisering og de nye gjennomføringsmodellene. Det ble stilt fire åpne spørsmål som omfattet fordeler og ulemper ved dagens organisering der fagområdene er egne organisasjoner innen konsernet. Videre ble det stilt spørsmål om hva lederne så på som muligheter ved firmaets fagbredde, og hva lederne mente det måtte gjøres mer av for at firmaet skal oppnå økt lønnsomhet og markedsmuligheter.

Koding av spørreundersøkelser innebærer at hvert svaralternativ blir gitt en tallmessig verdi slik at det etterpå kan behandles i analysen (Jacobsen 2015). Etter at dataene er kodet vil det neste skrittet være å foreta en analyse av hvert spørsmål, noe som kalles univariat analyse (Jacobsen 2015). En univariat analyse kan deles inn i to underkategorier; enkle fordelinger i absolutte eller relative tall, eller analyse av det mest typiske svaret (Jacobsen 2015).

I analysen er spørreundersøkelsen analysert gjennom en koding av svarene og uttalelsene på tre av de fire åpne spørsmålene. Vi valgte å analysere uttalelsene fra spørsmålene om fordeler og ulemper i dagens situasjon og organisering, samt spørsmålet om hva lederne mente det måtte gjøres mer av for at firmaet skal oppnå økt lønnsomhet og markedsmuligheter.

Disse er delt inn i antall uttalelser som omhandler strukturelle, formelle og kulturelle forhold. Deretter er disse kvantifisert og sortert inn i tabeller (se vedlegg 4). Den følger derfor en univariat analyse, med et totalantall ledere som har nevnt en eller flere av de tre hovedkategoriene innenfor hvert av de tre spørsmålene. En univariat analyse er en analyse av hvordan enheter forholder seg til en variabel (Johannessen & Tufte 2002). Dette er med på å skaffe forskeren en oversikt over hvordan enhetene forholder seg på hver enkelt variabel. Resultatene av frekvensdelingen, antall enheter som forholder seg på de ulike variablene, er ofte fremstilt som prosenter i diagrammer som viser forskjellen mellom variablene (Johannessen & Tufte 2002; Jacobsen 2015).

Flere av lederne nevnte forhold ved både strukturelle, formelle og kulturelle faktorer i et og samme svar. Av den grunn ble det kategorisert etter antall uttalelser om de tre ulike forholdene. Videre ble forholdene rangert etter antall uttalelser etter den viktigste/mest sentrale, nest viktigste/sentrale og tredje viktigste/sentrale fordelen, ulempen eller «suksessfaktoren» ved dagens situasjon. Flere av svarene til lederne inneholdt svar som var utenfor vår oppgave, og derfor er det flere uttalelser som ikke er tatt med i analysen. På bakgrunn av entreprenørfirmaets ønske om anonymitet vil det ikke legges vekt på demografiske forhold knyttet til respondentene.

Det er en ulempe at demografiske forhold ikke kan diskuteres, for eksempel kan alder, kjønn, utdanning, spesialisering, rolle og ansiennitet være viktig for å finne forklaringer på ulike årsaks-virkningsforhold. I tillegg er det uheldig at vi ikke har utformet spørsmålene selv, da spørsmålene i spørreundersøkelsen er åpne og omhandler ledere fra samtlige avdelinger i ulike hierarkiske nivåer i hele firmaet.

Likevel er spørreundersøkelsen verdifull fordi vi får innsikt i dynamikken i hele virksomheten og ledere fra ulike avdelinger sine meninger og opplevelser om den pågående endringsprosessen, og om dagens situasjon. Dette er informasjon som var sentral for å videreutvikle kvalitetssikrede dybdeintervjuer.

3.4 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode er en metode for å utforske og forstå meningen individer eller grupper tillegger et sosialt eller menneskelig problem (Creswell 2014). Det karakteristiske for kvalitativ metode er å søke en forståelse av virkeligheten basert på hvordan de man studerer forstår sin egen livssituasjon (Thagaard 2006).

De mest utbredte kvalitative metodene, som observasjon og intervju, er basert på et subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og informant. Konsekvensen av dette at både forskeren og informanten påvirker forskningsprosessen, og at forskerens nærvær har innflytelse på hvordan datainnsamlingen forløper (Thagaard 2006).

Innenfor kvalitativ metode er observasjoner, intervju, analyse av tekster og visuelle uttrykksformer, samt analyse av audio- og videoopptak ulike datagenereringsmetoder (Silverman 2014). Intervjuer er den mest utbredte av disse (Tjora 2012). For å skaffe kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer rundt sin situasjon er samtaler eller intervju et godt utgangspunkt (Thagaard 2006).

Ifølge Tjora (2012) er kvalitativ forskning preget av en følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i. Som en konsekvens av dette vil det være hensiktsmessig at man legger

datainnsamlingen i kvalitative undersøkelser tidlig i prosjektet slik at man kan ha mulighet for å justere bruk av teori og perspektiver til det som fremstår som interessant i analysen (Tjora 2012).

3.4.1 Dokumentstudier

Dokumentstudier er i tillegg til intervju og observasjon en viktig metode for generering av kvalitative data (Tjora 2012). Analyser av dokumenter har en lang tradisjon i kvalitativ forskning.

Dokumentanalyse skiller seg fra data samlet inn av forskeren selv da det ofte er skrevet for andre formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard 2006). Betegnelsen dokumenter kan brukes om alle skriftlige kilder som er tilgjengelige for forskerens analyser (Thagaard 2006).

Dokumenter som datamateriale er sentralt i de fleste forskningsprosjekter, og blir ofte benyttet som bakgrunnsdata som man bruker i tillegg til andre data samlet inn fra intervjuer eller observasjoner (Tjora 2012). Det vil finnes aktuelle dokumenter som kan brukes til å skaffe relevant informasjon utover egen datagenerering.

Det ble i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven gjennomgått flere av firmaets interne dokumenter, og dokumenter tilgjengelig gjennom deres internettside. De interne dokumentene har vi fått tilgang til gjennom vår kontaktperson i firmaet.

Formålet med dokumentstudiene har vært å skaffe oversikt og informasjon om firmaets bakgrunn, historie, strategi, struktur og arbeidsmetoder knyttet til gjennomføringsmodeller. Vi har gjennom disse dokumentene fått innblikk i hvordan firmaet fungerer og hvordan ting er planlagt fra ledelsen. Av forretningsmessige hensyn er de interne dokumentene som er analysert i dokumentstudiene unntatt offentligheten, og derfor ikke vedlagt oppgaven.

3.4.2 Utvalg av informanter

I kvalitativ forskning arbeider man som oftest i dybden av temaer, og det resulterer ofte i et relativt lavt antall intervjuobjekter, men det er viktig at disse er strategisk utvalgt (Tjora 2012). Det eksisterer to grupper av strategier for å avgrense et prosjekt ifølge Tjora (2012), og det er enten å bruke en eller flere caser, eller ved å velge ut deltakere til en undersøkelse basert på kriterier. Valget mellom casestudie eller kriterieutvalg må tas basert på problemstillingen, der en hovedregel er at man bruker casestudier der man ønsker å generere kunnskap om selve casen, mens kriterieutvalg benyttes for å studere deltakernes erfaring og opplevelser (Tjora 2012). Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at informanter velges ut på bakgrunn av at man mener de vil kunne uttale seg rundt

det aktuelle temaet. Informantene er ikke tilfeldig plukket ut, slik som er mer vanlig i kvantitative undersøkelser (Tjora 2012).

Ut i fra forskningsspørsmålene ble det stilt følgende kriterier til utvalget av informanter:

- informanten skal ha hatt eller inneha en lederrolle i et prosjekt på et utøvende nivå
- informanten skal ha deltatt i tverrfaglige prosjekter der alle tre fagområdene har vært involvert
- informanten skal kunne ta beslutninger og påvirke prosjektets suksess og nederlag
- informantene må være et utvalg av ledere fra alle de tre fagområdene i firmaet

Informantene ble plukket ut av kontaktpersonen i entreprenørfirmaet ut i fra kriteriene ovenfor. Selv om det var en person internt i firmaet som hadde ansvar for rekruttering av informanter internt, ble det gjennomført en kontrollsjekk på om informantene oppfylte kriteriene gjennom innledningsspørsmålene i intervjuguiden. Hovedgrunnen til at firmaet selv plukket ut informantene og kontaktet disse skyldes at det er de som sitter på informasjonen om hvilke informanter som ville oppfylle kriteriene.

Det vil ikke fremkomme i oppgaven hvem informantene er eller spesifikk demografi. Hovedgrunnen for dette er at det ble lovet informantene full anonymitet under gjennomføringen av intervjuene. Dette skulle være med på å skape en trygg ramme der informantene følte at de kunne dele ting åpent og fritt. Informantene ble plukket ut fra kontorer i byene Oslo og Trondheim.

Antall gjennomførte prosjekter og kriteriene for utvalg gjorde at det var et begrenset antall informanter å velge mellom. Utvalget endte på åtte informanter. Dette valget ble tatt med utgangspunkt i antall tilgjengelig informanter og at det under gjennomføringen av dybdeintervjuene etterhvert fremkom en trend som viste tydelige mønstre og en overensstemmelse i informasjonen fra informantene. Under intervjuene fremkom det også at mange av informantene hadde vært involvert i samme prosjekter, noe som ga en mulighet til å sammenligne svarene i forhold til syn på samhandlingssituasjonen i analysen. Dette var også med på å avgrense utvalget av informanter.

3.4.3 Dybdeintervjuer

Målet med dybdeintervjuer er å skape en situasjon med en relativt fri samtale som omhandler forhåndsbestemte temaer. I dybdeintervjuer blir det benyttet åpne spørsmål som gir intervjuobjektene muligheten til å gå mer i dybden på temaer enn det man har mulighet til med lukkede spørsmål som benyttes i en spørreundersøkelse (Tjora 2012). Dybdeintervjuer blir brukt der man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Det vil si at studien tar utgangspunkt i en såkalt fenomenologisk

tilnærming som betyr at forskeren ønsker å forstå intervjuobjektets opplevelser, og hvordan han eller hun reflekterer rundt dette. Det er viktig å påpeke at gjennom dybdeintervjuer kan vi kun fokusere på forhold som er med tanke på informantens subjektivitet (Tjora 2012).

Fordelen med dybdeintervju er at intervjuobjektet kan gi utfyllende kommentarer ved åpne spørsmål, samt dele sine individuelle hverdagserfaringer uten gruppepåvirkning. Dybdeintervju gir også muligheten til å utdype spørsmålene ved behov (Silverman 2014). Det er hensiktsmessig å bruke intervju som metode fordi det ønskes en dyp og grundig beskrivelse av situasjonen. For å finne en løsning på forskningsspørsmålene var det viktig å avdekke informantenes erfaringer og meninger knyttet til suksessfull samhandling.

Det ble benyttet semistrukturerte intervjuer for å innhente data for å få mer informasjon om ledernes personlig erfaringer, oppfatninger og meninger rundt samhandling og suksessrik gjennomføring av tverrfaglige prosjekter. Et semistrukturert intervju er verken et åpent intervju eller en lukket spørreskjemasamtale, men et intervju som gjennomføres etter intervjuguide med ulike temaområder (Kvale et al. 2009).

Det er hensiktsmessig å utforme en intervjuguide for å strukturere intervjuene (Tjora 2012). I motsetning til en spørreundersøkelse, kan spørsmålene i en intervjuguide være mer stikkordspreget. Intervjuguiden ble utformet under og etter arbeidet med sammenstillingen av spørreundersøkelsen for firmaet. Det var gjennom arbeidet med spørreundersøkelsen at det fremkom at det var mye interessant i denne som kunne brukes som en bakgrunn for dybdeintervjuene. Dermed ble spørreundersøkelsen analysert grundigere, samt at det ble skaffet informasjon om bygg- og anleggsbransjen og firmaet spesifikt for å kunne skape en større forståelse for prosjektarbeid og bransjens arbeidsmetoder.

Et dybdeintervju kan gjennomføres på flere måter, men det går stort sett gjennom tre faser; oppvarming, refleksjon og avrunding (Tjora 2012). Oppvarmingsspørsmålene er ofte enkle og konkrete spørsmål om for eksempel roller, arbeidsoppgaver og ansettelsestid. Dette er ofte spørsmål som krever lite refleksjon og som fremstår som ufarlige. Refleksjonsspørsmål danner kjernen i intervjuet og tillater informanten å gå i dybden på de ulike temaene. Enkelte informanter trenger kun et par oppvarmingsspørsmål før han eller hun snakker seg gjennom hele intervjuguiden, nærmest på egen hånd. Andre vil trenge mer oppfølgingsspørsmål eller stikkord fra intervjuguiden. I enkelte tilfeller kan det også fungere med en stillhet som vil oppfattes som en pinlig stillhet hos informanten, og dermed vil de utdype egne svar (Tjora 2012). Avrundingsspørsmål fungerer som en avslutning av intervjuet, og skal være med på å normalisere situasjonen mellom informant og forsker som normalt ikke ville snakket så personlig med hverandre (Tjora 2012). I denne delen kan man informere om hva

som skjer videre med forskningsarbeidet, høre om informanten ønsker tilbakemelding, og til slutt er det spesielt viktig er det at man takker informanten for innsatsen.

I intervjuene som ble utført i denne oppgaven ble det utformet et par innledningsspørsmål som skulle være med på å gi en innsikt i personens stilling, rolle, erfaring og ansettelsestid. Dette fungerte også som en fin introduksjon til temaet og hensikten med dybdeintervjuet. En åpenhet til informantene i forhold til hva intervjuet skulle handle om, samt hensikten bak gjennomføringen av dybdeintervjuene ble valgt på bakgrunn av å skape en trygg ramme. Det skulle også gi en forståelse for at dette ville ha en større betydning der informantene kunne være med å gjøre en forskjell. Det ble videre utformet spørsmål innenfor seks kategorier som omhandlet temaer som tverrfaglig samhandling, synergieffekter, organisering, kunnskapsdeling og relasjonsbygging. Kategoriseringen av spørsmålene ble gjort for å gjøre det lettere for intervjueren å følge flyten og sikre at alle spørsmål ble dekket under dybdeintervjuene. Noe av grunnen for kategoriseringen var også et ønske om at informantene skulle oppleve intervjuet som en mer åpen samtale. Det ble derfor utformet underspørsmål til hver kategori både for å hjelpe til med å holde orden på hva som skulle svares på under dybdeintervjuet, men også for å ha en veiledning i de situasjonene der informantene trengte oppfølgingsspørsmål. Under enkelte av dybdeintervjuene ble intervjuguiden mindre brukt med den grunn at det var informantene som pratet mye selv og naturlig tok samtalen videre fra et tema til et annet. Likevel var vi nøye å sikre at alle temaene ble dekket i disse intervjuene, selv om informantene snakket mye fritt. I andre dybdeintervjuer ble intervjuguiden brukt mer da informantene var mer komfortable med å besvare et spørsmål for deretter å bli stilt et nytt.

Kvaliteten på dybdeintervjuene er avhengig av den opparbeidede tilliten mellom forsker og intervjuobjekt. Et intervju med en viss varighet og der man kan snakke litt «rundt grøten» først, gjør det mulig for intervjueren å la informantene bli mer fortrolig med situasjonen før man kommer inn på mer følsomme og personlige temaer (Tjora 2012).

For å skape en tillit mellom intervjuerne og informantene ble lokasjon, tidspunkt, varighet og formålet med intervjuet planlagt og informert om i god tid før selve gjennomføringen. Dette ble gjennomført ved at vår kontaktperson tok kontakt med aktuelle informanter basert på oppgavens kriterier for utvalg, og innkalte til et møte med tid og sted for dybdeintervjuet. Det ble i forkant av intervjuene utformet en kort presentasjon om tema og hensikten med dybdeintervjuene. Presentasjonen ble sendt til kontaktpersonen i firmaet som videresendte denne til de aktuelle informantene. Det viste seg under gjennomføringen av dybdeintervjuene, at selv om det var mange som ikke hadde sett på presentasjonen, var det en trygghet for de som følte et behov for å forberede seg.

Det ble satt en tidsramme på halvannen time per intervju. Bakgrunnen for dette valget var å sikre at det ble satt av nok tid til å få gode svar fra informantene, og at det samtidig skulle være tid til å ha en

lettere samtale før tematikken for oppgaven ble undersøkt. Dette for å opparbeide en relasjon til informantene, og for at det skulle skapes en atmosfære der informantene kunne slappe av og føle seg trygge. Samtidig var det viktig at intervjuene ikke opptok for mye av informantenes tid for å vise respekt for at de er travle mennesker med mye arbeidsoppgaver og tidspress. Dette skulle også være med på å sikre at informantene følte at de kunne ta seg tid til intervjuet, og at det ikke opptok for mye av deres tid. Intervjuene ble holdt på firmaets kontorer, både av praktiske hensyn til tidsbruk for intervjuobjektene, men også for å legge til rette for en avslappet stemning der informantene kunne føle seg trygge (Tjora 2012).

I utgangspunktet ble det antatt at det var viktig å etablere klare roller til informantene, der den ene skulle intervju og den andre være skribent under gjennomføringen. Under intervjuene ble det derimot erfart at det var fordelaktig med noe mer flytende roller. Den ene hadde ansvaret for gjennomføringen av intervjuet i henhold til intervjuguiden for å sikre at alle temaene i alle intervjuene ble dekket, samtidig som den som noterte deltok aktivt i intervjuet ved å stille oppfølgingsspørsmål. Det skapte en mer dynamisk og naturlig intervjusituasjon. Det var også enkelte som reagerte sterkt på at den ene noterte og ble forstyrret av dette. I disse situasjonene ble det unnlatt å ta notater underveis, og det ble heller fokus på å lytte og skape en dialog med informantene, hvilket var med på å skape trygge rammer.

Allerede fra starten var det viktig at vi opprettet en åpen og ærlig kommunikasjon med informantene slik at de visste hva intervjuet skulle handle om i grove trekk, og hvilken grad av anonymitet og konfidensialitet vi kunne sikre dem. Det var en mulighet for at informantene ville holde ting tilbake eller ikke være så ærlige som de ville vært dersom de ikke hadde en mulighet til å være anonyme, som ville påvirket dataene.

Selv om ikke all informasjonen som fremkommer er sensitiv, kan dette oppleves forskjellig fra person til person, noe som er viktig for oss å respektere. Vi opplyste derfor informantene om at de når som helst, både før, under og etter intervjuet, kunne trekke seg. Vi hadde en informant som firmaet selv satte oss i kontakt med, men som vi etter flere forsøk på kontakt og en uoppfylt intervjuavtale avskrev, da vi tolket dette som at personen ikke ville snakke med oss.

Det ble også innhentet tillatelse av informantene i begynnelsen av intervjuet til å ta opp intervjuene på lydbånd med en forsikring om at dette kun skulle brukes av intervjuerne til transkribering for bedre analyse av intervjuene, og at lydopptakene skulle slettes etter transkribering. Lydopptak gjorde etterarbeidet med å transkribere og analysere intervjuene lettere, samt at det i tillegg ga mer rom for skribenten til å observere og ta del i intervjusamtalen, i tilfelle noe ikke ble fanget opp hos intervjueren. Under intervjuene var det enkelte av informantene som i begynnelsen var veldig opptatt av telefonen som ble brukt som lydopptaker. Etersom vi registrerte dette, ble telefonen flyttet slik at

den lå mer skjult. Det gjorde at informantene raskere ble fortrolig med situasjonen og ikke ga telefonen like mye oppmerksomhet.

Da to av informantene befant seg på andre lokalisasjoner enn Oslo, ble to av disse intervjuene gjennomført over telefon. Det var i utgangspunktet tenkt at disse skulle gjennomføres over Skype, men på grunn av tekniske utfordringer lot ikke dette seg gjøre. Vi hadde avtalt tid for gjennomføring av Skype-intervjuene, men da vi skulle forsøke fikk ikke informantene Skype-programmet til å fungere. For å overholde den avsatte tiden til intervju med hensyn til informantens travle tidsskjema, forespurte de om vi ikke kunne gjennomføre dybdeintervjuene over telefon.

Det er fordeler og ulemper ved gjennomføring av intervju over telefon. I utgangspunktet blir dybdeintervjuer betraktet som intervjuer som skjer ansikt-til-ansikt, men av praktiske hensyn blir det av og til nødvendig med gjennomføring av intervjuer over telefon (Tjora 2012). Ulempen med denne formen er at man mister viktigheten av kroppsspråk og muligheten til å lese om informanten har forstått spørsmålet (Tjora 2012). Likevel kan det være en fordel med telefonintervju når intervjuet skal dekke følsomme temaer, fordi dette kan oppleves som tryggere for informanten enn å sitte overfor personen (Tjora 2012). I gjennomføringen av telefonintervju er det derfor viktig å etablere en tidlig kjennskap til hverandre og få skapt en trygg ramme da man ikke har samme mulighet til å «lese» hverandres kroppsspråk. Vi registrerte ved gjennomføring av telefonintervjuer at informasjonen om oppgaven vår som var tilsendt informanten var særlig viktig. Begge informantene hadde satt seg inn i introduksjon og bakgrunnen, og var dermed klare på hva det skulle snakkes om. Informantene var engasjerte i endringsprosessen og utfordringene i tilknytning til denne, og begge var raskt ute med å ta ordet. De snakket fritt og åpent uten mye hjelp fra oss eller intervjuguiden, og begge intervjuene varte rundt en time.

Flere ganger under intervjuet kunne vi erfare at informantene ble mer «varme i trøya» og kom med grundigere utdypninger, og ikke bare «politisk korrekte» svar. Vi oppdaget derfor viktigheten av å ha oppvarmingsspørsmål. Vårt forsøk på å skape en trygg atmosfære der vi unngikk å komme med ord eller kroppsspråk som kunne virke dømmende med tanke på svarene informanten ga, var også en medvirkende faktor. Dette gjorde at informanten kunne snakke mer fritt.

3.5 Litteraturstudie

Det ble gjennomført et omfattende søk på litteratur med en påfølgende litteraturstudie i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven for å kunne belyse den aktuelle problemstillingen. Ifølge Stene (1999) er det nødvendig med litteraturstudier fordi et grunnleggende prinsipp innen forskning er at den er kollektiv. Det betyr at ny forskning skal ta utgangspunkt i hva andre har kommet frem til, og

forsøke å komme frem til eller videreutvikle denne kunnskapen. Stene (1999) mener videre at hensikten med å gjennomføre litteraturstudier er at man skal orientere og skaffe seg kunnskap innenfor det feltet man arbeider innenfor både når det gjelder teori, empiri og metode. Videre skal man posisjonere sitt eget forskningsarbeid med tanke på det som er gjort tidligere. Dette skal hindre at man forsøker å besvare spørsmål som tidligere er besvart (Stene 1999).

Høsten 2016 ble det i emnet AOS340 Kvalitativ Metode gjennomført et litteratursøk med formål å fremskaffe sentral litteratur til masteroppgaven. Noe av litteraturen som er benyttet i denne oppgaven ble funnet gjennom dette litteratursøket. I tillegg til dette er det benyttet forskningsartikler fra emnet AOS331 Ledelse og HRM våren 2016. Det er også foretatt et litteratursøk om bransjen, markedet, entreprenørfirmaet, og andre sentrale temaer knyttet til denne oppgavens problemstilling.

Forskningsartikler fra emnet «Ledelse og HRM» er benyttet blant annet innenfor det teoretiske utgangspunktet om organisering og formaliteter, hvor Worren (2012) sin forskning om tematikken og betydningen av organisering er tatt med. I kapittelet om roller, ansvar og ledelse har vi benyttet både Jacques og Clement (1991) definisjon, samt Kraut et. Al (2005). Det er blitt tatt utgangspunkt i Ibarra og Hunter (2007) sin forskning med hensyn til temaer med hensyn til nettverksbygging. Innenfor kulturperspektivet er Dougherty (1992) sin artikkel brukt i sammenheng med levering av ny «tjeneste» som krever samhandling. I teorien om formaliteter har vi brukt Kuvås (2008) sin forskning om prestasjonsbelønning, og Pfeffer (1992) sine redegjørelser for organisasjoner som politiske organisasjoner. Prinsipal-agent teorien er hentet fra Hoff (2009) sin bok fra emnet «Strategisk økonomistyring».

Vår veileder for denne studien har vært en sentral bidragsyter når det gjelder å finne kvalitetssikrede og aktuelle artikler om tematikken om samhandling. Ut fra et bredt utvalg er det i kapittelet «Teoretisk utgangspunkt» valgt å fokusere på Galbraiths (2002) definisjoner av «løsningsfokuseret» strategi og kundeperspektivet. Teori og rammeverk om disiplinert samhandling og T-ledelse er hovedsakelig Hansens (2009) sin bok om «Collaboration» benyttet. Weiss og Hughes (2005) sitt fokus på verdien av konflikt er også tatt med. Hansen og Nohria (2004) og Goold og Campbell (1998) sine definisjoner er brukt når det gjelder synergieffekter. Det er også valgt å ta med teori knyttet til styring og formaliteter i tilknytning til samhandling, der Kolbjørnsrud (2016) sin forskning er valgt som teoretisk utgangspunkt for disse temaene.

Hovedgrunnen bak litteraturstudien var å kartlegge og innhente informasjon fra eksisterende forskning, fremskaffe definisjoner innen de aktuelle temaene, og etablere en grunnleggende teoretisk kunnskap.

3.6 Reliabilitet og validitet

Ofte benyttes kriteriene reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitet (Tjora 2012).

Reliabilitet

Reliabilitet eller pålitelighet handler om reproduserbarhet og kravet om etterprøvnbarhet til dataene man har samlet inn. Innenfor den positivistiske tradisjonen er idealet objektive og nøytrale observatører, og forskerens engasjement i tematikken blitt ansett som støy som vil påvirke resultatene. Innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ metode bygger på, har man innsett at fullstendige nøytrale observasjoner ikke kan eksistere (Tjora 2012). Forskerens engasjement vil her ikke nødvendigvis bli betraktet som støy, men kan heller tjene som en ressurs (Tjora 2012).

I den kvantitative spørreundersøkelsen er det viktig at vi er åpne rundt de resultatene vi har kommet frem til slik at det vil være mulig for andre med tilgang til de samme dataene å kontrollere våre resultater.

Sentralt i studien er at vi gir informantene anledning til å ta del i behandlingsprosessen av dybdeintervjuene, ved at de får muligheten til å kommentere data. Det åpner for at informantene eventuelt kan korrigere eller endre om noe skulle være uklart. Å inkludere informantene på den måten vil styrke påliteligheten i dataene. Dette ble gjort ved at alle informanter fikk mulighet til å kommentere ting etter endt dybdeintervju, samt at det ble sagt at de kunne kontakte oss dersom de ønsket å komme med flere tilbakemeldinger.

Påliteligheten til undersøkelsen er avhengig av hvordan tilfeldige forhold kan virke inn på resultatene. Derfor er det viktig å ta hensyn til eventuelle forstyrrelser, for eksempel lys eller temperatur, som kan påvirke intervjusituasjonen. For at lederne skal være mest mulig komfortable i intervjusituasjonen, ble intervjuene foretatt på firmaets egne lokaler for å sikre at lederen er i kjente omgivelser.

Intervjuernes dagsform kan også ha en innvirkning på resultatene. Det er viktig at man er uthvilt og godt forberedt for en bedre gjennomføring av intervjuet. Det var to intervjuere til stede under intervjuet, mens informanten var i mindretall. Det var derfor sentralt at vi tidlig forsøkte å skape en avslappet atmosfære for å sikre at lederen følte seg trygg og komfortabel i situasjonen. En annen utfordring ligger i det Kvale et al.(2010) uttrykker med ordet følsomhet, det vil si at ulike intervjuere kan fremkalle ulike utsagn om samme tema, alt etter deres følsomhet overfor og viten om temaet. Vi var derfor svært oppmerksomme på at vi opptrådte profesjonelt, lyttende og objektivt for å styrke reliabiliteten i undersøkelsen.

Intervjuguiden kan være med på å redusere påliteligheten i forskningen, i tilfelle den ikke er nøye utformet eller dersom enkelte spørsmål er uklare. For å styrke brukte vi mye tid på å kvalitetssikre intervjuguiden slik at misforståelser ikke skulle oppstå. Ledende spørsmål ble forsøkt unngått, og spørsmålene måtte være tydelige og presise. En annen tematikk, vedrører intervjuers mulighet til å påvirke informanten ved fysisk tilstedeværelse gjennom det verbale. Samtidig er det positivt å være vitne til kroppsspråk. Kvalitativt intervju er komplekst og mange av de metodiske beslutningene må tas under intervjuet, noe som krever stor dyktighet hos intervjueren.

Omstendighetene rundt analysen kan risikere å redusere påliteligheten. For å unngå subjektivitet og mangel på retningslinjer i analysearbeidet er det meget fordelaktig å være to intervjuere.

Validitet

Med validitet menes gyldigheten i forskningen, og gyldigheten er knyttet til om vi gjennom forskningen får svar på de spørsmålene vi faktisk stilte (Tjora 2012). Graden av validitet er en vurdering om forskningen gjenspeiler det fenomenet som den har til hensikt å analysere. Vi kan styrke validiteten ved åpenhet om hvordan forskningen ble praktisert og ved å redegjøre for de valgene som er tatt knyttet til datainnsamlingsmetoder og teoriinnslag i analysen.

Samtlige kritiske punkter ved problemstillingen, metoden og resultatene må jevnlig vurderes, kommenteres og drøftes. Selvrefleksjon ved gjennomføringen av intervjuet står sentralt, samt å kartlegge hvilken innvirkning intervjuerne kan ha på selve intervjuet. For å styrke gyldigheten i undersøkelsene er det viktig at intervjuerne har en nærhet til bedriften som skal forskes på, det gjør at uklarheter og misforståelser kan avklares og unngås. Foruten intervjuene, vil skrevne forstudier om samhandling være med på å motvirke skjevhet i dataene og styrke reliabiliteten og validiteten.

I arbeidet med forskningen må gjendrivesprinsippet benyttes aktivt, som vil si at intervjuerne må tilbakevise antagelser om egne funn. Når hypoteser blir formulert vil tilsvarende case-studier bli vurdert for å teste ut de foreløpige hypotesene.

Ifølge Kvale et al. (2010) er det flere standardinnvendinger mot kvaliteten på intervjuforskning, blant annet problemer ved generaliserbarhet. En case-studie omhandler en avgrenset empirisk enhet, og ettersom unike individer og situasjoner sjelden er sammenlignbare i enhver forstand, kan de heller ikke generaliseres til en større populasjon (Smith 2007). Kravet om generalisering som må omfatte all data, betyr at man må lete etter avvikende eksempler og undersøke disse.

En av de store utfordringene ved bruk av spørreundersøkelser med faste svaralternativer er å sikre at spørsmålene undersøker det vi faktisk ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015). Da vi ikke

hadde innvirkning på utviklingen og gjennomføringen av spørreundersøkelsen er det viktig å vurdere om vi gjennom vår analyse kan få besvart vår problemstilling. Da det er analysert åpne svar der lederne selv kan få skrive fritt er det lettere å sortere ut det som er gyldig for vår problemstilling. Likevel er det viktig å påpeke at det ikke er mulig å kontrollere at informanten har forstått spørsmålet likt med slik det var tenkt. Dette er en av ulempene med bruk av spørreundersøkelse, i motsetning til bruken av dybdeintervju der man kan stille kontrollspørsmål for å sikre at informanten svarer på det man ønsker.

4. Teoretisk utgangspunkt

4.1 «Løsningsfokusert» strategi

Organisasjoner kan benytte en løsningsstrategi og et kundeperspektiv når de ønsker å tilby «pakkeløsninger» til deres representative målgruppe eller segment. En «pakkeløsning» vil kunne utfordre de organisasjonene som er i samme bransje og som «bare» tilbyr et produkt eller tjeneste alene. Firmaet som tilbyr løsninger må tilføye en kundeorientert komponent inn i organisasjonen, sammen med deres produkt eller tjenestebaserte struktur (Galbraith 2002).

I et kundeperspektiv bør det overordnede målet i organisasjonen være å utvikle best løsning for kundene. For å kunne tilpasse den beste totale løsningen for kunden må organisasjonen skape og tilrettelegge for verdiskapende rutiner. Mentale prosesser bør ha et konvergent fokus som er rettet mot hvilke kombinasjoner av produktet/tjenesten som er best egnet for den spesifikke kunden. Den organisatoriske prosessen må omhandle kundesegmenter i stedet for den tradisjonelle organiseringen etter produkter, og den mest essensielle prosessen er behandlingen av kunderelasjoner (customer relationship management). For å måle suksess vil målinger av kundeandeler (customer share) av de mest verdifulle kundene, kundetilfredshet, livstidsverdi av kundene (lifetime value) og opprettholdelse av kundebasen (customer retention) være hensiktsmessig. Organisasjonen bør strebe etter flere kunder å tilfredsstille gjennom en kunderelasjonskultur (relationship management culture).

I en løsningsstrategi og ved et kundeperspektiv er de mest lønnsomme og lojale kundene er de som er viktigst, og kundelønnsomhet må prioriteres ifølge Galbraith (2002). Hovedtilbudet til organisasjonen er personlige «pakker» som består av service, støtte, opplæring og rådgivning. Når organisasjonen fører en «løsningsfokusert» strategi bør man gi makt til ansatte med dybdekompetanse over kundenes forretningsvirksomhet, og høyest belønning blir gitt til ledere som er relasjonsskapende og skaper verdi for kunden. Til slutt vil salgsperspektivet til organisasjonen være å spille på kundens «lag» og hjelpe til slik at kunden oppnår sine resultater. Se vedlegg 2 for en oversikt over forskjellige tilnærminger mellom produkt/tjenesteorienterte organisasjoner og kundeorienterte organisasjoner. (Galbraith 2002).

4.2 Strukturelle forhold og organisering

Organisasjonsstruktur

Leavitt (Leavitt 2005) hevder at hierarkisk struktur har blitt assosiert med en top-down og en kontrollorientert ledelsesstil. Ledelseslitteraturen har siden 1950-tallet kritisert hierarkisk struktur. I stedet har forskningen fokusert på å fremme uformelle og «humane» måter å rettlede koordineringen av arbeidet.

Eksempler som fremheves er konsepter om deltagende ledelse (participative management), transformasjonsledelse, sosiale nettverk og selv-ledende teams (Worren 2012).

Worren (2012) nevner kjente forskere innenfor fagfeltet som har gitt uttrykk for at organisasjoner ikke behøver å prioritere struktur i sitt arbeid med organisasjonsutvikling. Worren (2012) referer til både Michael Hammer (2002) som hevdet at målet bør være å ha strukturløse firmaer, og Tom Peters (2005) som argumenterte for at de beste firmaene er de som er mest uorganisert. Ledere som er påvirket av denne retorikken vil underestimere viktigheten med det formelle aspektet av organisering. Selv om de fleste ledere aksepterer at noen former for struktur er upassende i visse kontekster, har flere antatt at de lett kan kompensere med å styrke den uformelle samhandlingen (Worren 2012).

Organisasjonsstruktur er som oftest benyttet som en formell oversikt over relasjoner som definerer roller og autoritet (authority) i ulike nivåer i organisasjonen. Worren (2012) referer til Gerstein (1992), og påpeker at organisasjonsarkitektur er et videre begrep enn organisasjonsstruktur fordi det omfavner flere elementer. Organisasjonsarkitektur kan også omhandle prosesser som brukes til styring og som koordinering for organisasjonsarbeid.

Organisasjonsdesign

Worren (2012) henviser til Romme (2003) sin formulering:

«design omhandler en granskning (inquiry) av systemer som ikke eksisterer enda».

Roller, prosesser og struktur er eksempler på parametere eller faktorer i organisasjonsdesign, som Worren (2012) henviser til med utgangspunkt i Suc (2002) sin forskning. Det finnes ingen formelle restriksjoner i forhold til hva slags designparametere en organisasjon bør prioritere, så lenge det tilfredsstillende en funksjon som «designeren» (Worren 2012) eller toppledelsen kan behandle.

Empirisk forskning bekrefter at organisasjonsdesign har en potensiell innvirkning på organisasjoners funksjon og prestasjoner. Organisasjonsdesign kan bli oppfrisket gjennom bruk av disiplin for å sikre at den har en sterkere innvirkning på ledelsespraksis (Worren 2012). Worren (2012) trekker frem tre fundamentale konsepter som belyser hvorfor organisasjonsdesign er viktig. Det dreier seg om hierarkisk dekomponering, strategi og struktur og til sist koordineringskostnader.

Hierarkisk dekomponering er prosessen hvor en deler opp systemet og komponerer elementer som er i samspill inn i enheter og underenheter (sub-units). I denne prosessen velger man hvilke oppgaver, roller og prosesser som bør grupperes sammen. Det kan velges en flat struktur med få nivåer mellom topp og bunn, eller det kan velges en mer pyramidelignende struktur med få enheter på samme nivå,

men mange nivåer mellom topp og bunn. Dekomponering skaper flere effekter (Worren 2012). Worren (2012) henviser til Adam Smith (1776) og hans grunnleggende ide om arbeidsfordeling (division of labor). Smith (1776) beskrev arbeidsfordeling som en forutsetning for å øke produktiviteten. Han forklarte at en arbeider som gjør den samme oppgaven gjentatte ganger vil utvikle styrket ferdigheter, samt være raskere til å fullføre oppgaver, sammenlignet med en som ofte skifter mellom arbeidsoppgaver. Over tid vil spesialisering tillate underenhetene til å bygge opp spesialiseringskompetanse (Worren 2012).

Med strategi og struktur har Worren (2012) tatt utgangspunkt i Chandlers tidligere forskning om avhengighetsteori (contingency theory). Den dreier seg om at strukturen må være tilpasset den nye strategien som er formet for å respondere på endringer i omgivelsene. De høyt presterende organisasjonene er de som finner riktig tilpasning mellom hvordan organisasjonen er designet og de miljømessige avhengigheter (contingencies) (Worren 2012). Mintzberg (Mintzberg 1980) nevner at faktorer som hvor lenge organisasjonen har eksistert, størrelsen på organisasjonen, tekniske systemer og maktfaktorer kan ha en betydning for hvordan organisering eller struktur kan gjenspeile situasjonen i organisasjonen.

Det tredje veletablerte prinsippet er ifølge Worren (2012) konseptet om koordineringskostnader. Dette er et nøkkeltrekk for grundige retningslinjer knyttet til beslutninger om organisasjonsdesign, og det gjelder spesielt for det operasjonelle nivået med tanke på inndeling i avdelinger eller enheter. Den underliggende antagelsen er at koordineringskostnadene er lavere internt i enheten, enn på tvers av enheter. I de fleste tilfeller så vil mennesker som tilhører den samme enheten koordinere effektivt fordi de rapporterer til den samme lederen, har de samme målene, prioriteringer, deler de samme ressursene og som oftest deler det samme fysiske lokalet. Over tid vil sannsynligvis medlemmene i en enhet utvikle en felles kultur, og det vil gjøre det lettere å samhandle (Worren 2012).

Ifølge Worren (2012) er vertikale lag og antall vertikale nivåer i strukturen viktig for å definere den hierarkiske strukturen. Det bestemmer størrelsen på enhetene og spekter av kontroll for hver leder, noe som gir antall rapporteringslinjer, og den hierarkiske plasseringen av ulike funksjoner og roller. Den vertikale strukturen har også en direkte innflytelse på kostnader. En flatere organisasjon vil ha færre ledere. Det er lederkostnader som ofte utgjør den største kostnaden og ressursene blir dyrere, jo høyere oppover i hierarkiet man kommer. Samtidig poengterer Worren (2012) at når organisasjonen skal designe en vertikal struktur, blir vurderingen av ledelseskostnadene selvfølgelig en avveining av verdien av lederen kontra kostnadene.

Avhengigheter i arbeidsprosesser - riktig grad av integrasjon og separasjon

I arbeidet med å designe organisasjoner, skilles ulike enheter i organisasjonen inn i for eksempel divisjoner, arbeidsfunksjoner, avdelinger, grupper eller roller. Ledere må bestemme hvordan arbeidet skal utføres internt i organisasjonen gjennom å definere roller, prosesser og formelle autoritære relasjoner (Worren 2012).

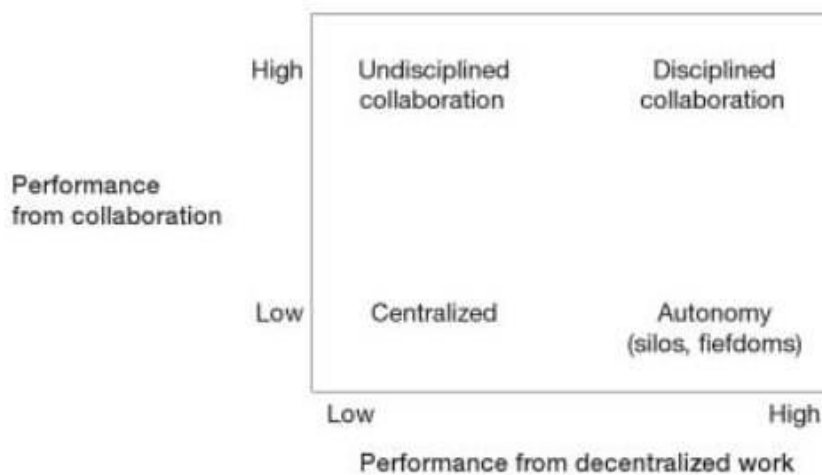
Å tilpasse den formelle organisasjonsstrukturen til «kjerneprosessene» i organisasjonen er utfordrende, fordi det krever riktig grad av integrasjon og separasjon på alle nivåer. Det er spesielt krevende om beslutningstakere ikke fullt ut forstår avhengigheten i de ulike arbeidsprosessene. Uten undersøkelser og analyser av organisasjonens avhengigheter, vil det være vanskelig å utforme enhetene riktig i forhold til hverandre (Worren 2011).

En sentral årsak til at det gjøres feil knyttet til reorganisering, er mangelen på relevant og holdbar informasjon. Avhengigheter blir oppfattet feil eller blir undervurdert. I tillegg kan det også være vanskelig å «finne» eller forstå avhengighetene, da de kan være «skjult». Likevel overestimeres ofte avhengighetene og de integrerte rollene, eller så er arbeidsprosessene svakt relatert til hverandre. Worren (2011) referer til Hackmans (2002) studier der funnene viste at den økte bruken av teamarbeid kan føre til at man glemmer verdien av individuelt arbeid. Det kan på mange måter bli for mye fokus på samarbeid i organisasjonen, som ofte fører til forsinkelser og unødvendig kompleksitet. Unødvendig integrasjon kan derfor være like kostbart som å ha for dårlig integrasjon mellom enhetene (Worren 2011). Dette er sammenfallende med det Hansen (2009) sier om samhandling; dårlig samhandling er verre enn ingen samhandling.

Samhandling kan gi organisasjonen betydelig verdi, men på den annen side kan tematikken om samhandling ha noen ulemper som ledere må være klar over (Hansen & Nohria 2004). En fallgrube er at fokuset på samhandling kan overdrives. Med en overflod av initiativer knyttet til samhandling, kan ledere og medarbeidere delta i alle slags møter og forumer, hvor ingenting eller lite blir oppnådd. Slik uproduktiv samhandling kan undergrave organisasjonens prestasjoner.

Det største feiltrinnet i arbeidet for økt samhandling i en organisasjon, er at man i jakten på samarbeid på tvers av organisasjonen sentraliserer beslutningstakingen og informasjonsflyten til toppen av en organisasjonspyramide, hvor kun få ledere har myndighet (Hansen 2009). Disiplinert samhandling hjelper organisasjonen til å unngå det. Ifølge Hansen (2009) kan organisasjonen risikere å bli mer sentralisert i arbeidet med å øke samhandlingen mellom ulike enheter. Denne tilnærmingen innebærer en avveining ved at en må velge mellom fordelene av desentralisering og fordelene ved samhandling. Disiplinert samhandling, vil imidlertid avvise dette kompromisset.

Hansen (2009) hevder at organisasjoner kan få til begge deler gjennom prestasjoner knyttet til både desentralisering og samhandling. Ideen bak disiplinert samhandling er å la ulike enheter i organisasjonen være uavhengig, og gi mennesker friheten til å «eie» en del av arbeidet. Ledere trenger ikke ordre fra toppledelsen om hvor og hvordan en skal samhandle med hverandre. I stedet skal lederne selv se muligheter, samt kjenne til når man skal og ikke skal samhandle. Menneskene i organisasjonen skal handle som disiplinerte samhandlere (collaborators). Ledere som søker etter best mulig prestasjoner, bør ifølge Hansen (2009) flytte deres organisasjon øverst i høyre hjørnet i figur 6. Komplikasjonene en opplever vil variere ettersom hvor organisasjonen befinner seg i modellen.



Figur 6 - Disiplinert samhandling: Høye prestasjoner ved desentralisering og samhandling

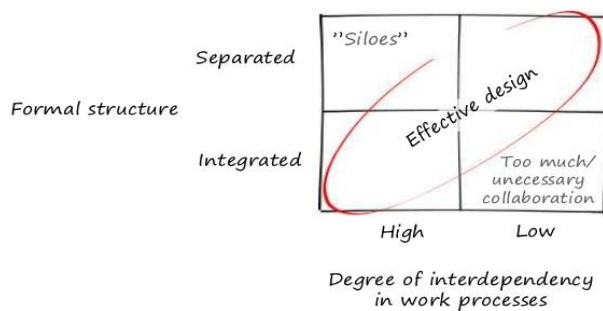
Når ledere i stor grad er selvstyrte og ikke samhandler godt (illustrert i det nederste, høyre hjørnet i modellen i figur 6) er trikset å sakte, men sikkert implementere disiplinert samhandling, samtidig som en ivaretar fordelene ved selvstyring. Når ledere tror organisasjonen ikke følger en disiplinert samhandling (illustrert øverst til venstre i modellen), er utfordringen å tvinge frem mer disiplin knyttet til samhandling og gjenvinne noe av selvstyringen som kanskje er tapt. For ledere i sterkt sentraliserte organisasjoner (illustrert nederst til venstre i modellen), vil utfordringen være å flytte til mer selvstyrte enheter og overlappet det med disiplinert samhandling.

Ifølge Worren (2012) finnes det rammeverk som gjør det lettere å kartlegge avhengighetene i den operative kjernen. Gjennom bruken av disse kan ledere benytte de informasjonsbaserte metodene som verktøy, slik at bedre beslutninger kan tas (Worren 2011).

Organisering bør gjenspeile arbeidsprosesser, det vil si avhengigheter med hensyn til roller, ansvar og rapporteringslinjer eller informasjonsflyt (Worren 2011). For å oppnå effektiv organisering som sikrer samsvar mellom prosesser og strukturer, foreslår Worren (2011) at organisasjoner bør strebe etter å

finne balanse (Sweet spot'n) mellom integrasjon og oppdeling (separering). Figur 7 viser denne sammenhengen. Den illustrerer at effektivt organisasjonsdesign bør vurderes ved to forhold: I hvilken grad er roller/enhetene integrert eller separert (den vertikale aksens); og i hvilken grad er arbeidsprosesser svake eller sterke avhengige mellom de ulike oppgavene som skal utføres. En implikasjon ved dette rammeverket er at beslutningstaker trenger data om både den formelle strukturen og arbeidsprosessene for å minimere risikoen for dårlig samsvar (Worre, 2011).

The result is that ineffective designs are selected – sometimes causing serious performance problems



Figur 7 - Vurderinger for effektivt organisasjonsdesign

Roller og ansvar

Worren (2012) referer til Jaques (1970; 1986; 1989; Jaques & Clement 1991) sin forskning om at beslutninger og kompleksitet bør øke i samsvar med hierarkisk nivå. Flere forskere trekker frem at konflikter i arbeidssituasjoner oppstår på grunn av menneskers atferd og holdning. Worren (2012) henviser til Jaques og Clement (1991) som mener derimot at mistillit og forvirring blant medlemmene i organisasjonen ofte blir utviklet som et resultat av upassende eller manglende spesifikasjoner av roller og rapporteringslinjer. Han trekker frem at det er sentralt å tydeliggjøre ansvarlighet og myndighet for å dempe eventuelle konflikter som kan oppstå (Worren 2012).

Jaques og Clement (1991) poengterer at ledelse handler om mer enn personlig egenskaper og karisma. Ledelse er prosessen der en person setter retning for en eller flere, får de ansatte til å jobbe effektivt mot en felles målsetting, samt skape en kultur for samarbeid med hverandre og tillit til hverandre. Ifølge Jaques og Clement (1991) omfatter ledelse derfor forholdet mellom personer som er etablert på bakgrunn av ulike roller.

Ifølge Kraut et al. (Kraut & Dunnette 2005) har ledere og medarbeidere har både like og ulike roller innad i teamet, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Kraut et al. (2005) viser til at ledere i

ulike avdelinger har relativt like oppgaver som blant annet; inkluderer oppfølging av individuelle prestasjoner, instruering av sine medarbeidere, planlegging og fordeling av ressurser, koordinering av uavhengige grupper, oppfølging av gruppeprestasjoner, overvåking det eksterne miljøet og representasjon av sine medarbeidere. Dette viser at det kan være mulighet for en felles tilnærming til å velge, trene og utvikle ledere i ulike avdelinger innenfor en organisasjon.

4.2 Formaliteter og styring

Mål og insentiver

I økonomisk litteratur analyseres samarbeidsproblemer som oppstår på grunn av ulike mål i form av prinsipal-agent - teori (Grant & Jordan 2015). Teorien er en av de ledende innen styring og styringsmekanismer, og forsøker å gi en forklaring på hvorfor styringsproblemer oppstår og hvordan man skal dempe dette problemet. I enhver samhandlingssituasjon hvor to eller flere parter er involvert vil det oppstå ulike interesser og asymmetrisk informasjon, noe som skaper muligheten for å opptre opportunistisk (Kolbjørnsrud 2016).

Et agent-forhold oppstår når prinsipalen inngår en kontrakt med en agent slik at agenten opptrer på vegne av prinsipalen. Problemet til prinsipalen er å sikre at agenten opptrer på en måte som gagnar prinsipalen (Grant & Jordan 2015). Eierne er omtalt som prinsipal og de ansatte som agent (Hoff & Bragelien 2009). Da prinsipalen ikke kan vurdere om agenten gjør en god jobb fordi agentens handlinger ikke alltid kan observeres av prinsipalen, oppstår det asymmetrisk informasjon. Prinsipalen kan bare i etterkant se resultatene av agents arbeid som vil være påvirket av ytre omstendigheter (Hoff & Bragelien 2009). Den asymmetriske informasjonen oppstår da agenten har kjennskap til noe som prinsipalen ikke vet. Noe av grunnen kan være at agenten ikke er interessert i å avsløre sin kjennskap til prinsipalen da agenten ønsker å fremstå som om han eller hun opptrer i prinsipalens interesse. I virkeligheten kan agentens aktiviteter og beslutninger fremme agentens egne interesser. utfordringen for prinsipalen blir da å få agenten til å opptre i henhold til prinsipalens interesser til tross for agentens ønske om å fremme egne interesser. Belønningssystemer kan nevnes å være en av de sentrale elementene for å møte disse utfordringene. Prestasjonsmålinger skal bidra til å redusere den asymmetriske informasjonen og sikre agentens frivillige deltakelse i å fremme prinsipalens interesser (Hoff & Bragelien 2009).

Kolbjørnsrud (2016) diskuterer i sin artikkel funn rundt prinsipal-agent-problemer og styringsmekanismer i samarbeidsfelleskap (collaborative communities). Samarbeidsfelleskap er definert som enheter der deltagerne sammen løser problemer, og disse felleskapene legger til rette for tillit, styrket tilpasningsevne, kunnskapsøkning og en mulighet for å utvikle seg innenfor områder som

forretninger, vitenskap og samfunn (Kolbjørnsrud 2016). Disse fellesskapene er designet og styrt annerledes enn de tradisjonelle hierarkiske organisasjonsdesignene (Kolbjørnsrud 2016). En prinsipal-agent struktur er en av karakteristikkene av organisatorisk hierarki, men det samme gjelder ikke i samarbeidsfellesskap. Her vil et perspektiv som involverer flere agenter sitt forhold til hverandre være en mer nøyaktig gjengivelse av den kompleksiteten og det mangfoldet som samarbeidsfellesskap bærer preg av (Kolbjørnsrud 2016). Ostrom (ifølge Kolbjørnsrud 2016 s. 2) omtaler det felles problemet rundt prinsipal-agent-tematikken i ulike fellesskap som:

«hvordan en gruppe prinsipaler som er i uavhengige situasjoner kan organisere og styre slik at de fortsetter å få ut felles fordeler når alle involverte står ovenfor fristelsen med å være gratispassasjer, skulke unna eller opptre for egen vinning.»

Samarbeidsfellesskap vil oppleve at det eksisterer andre utfordringer knyttet til styring og bruk av styringsmekanismer enn de som er tradisjonelt funnet i hierarkiske organisasjoner. Styringsmekanismer er de formelle og uformelle midlene som organisasjonen kan benytte for å påvirke de ansatte og andre interessenter for at disse skal bidra til organisasjonens måloppnåelse (Kolbjørnsrud 2016). Kolbjørnsrud (2016) kommer frem til at det eksisterer fire hovedkategorier av styringsmekanismer innen disse samarbeidsfellesskapene; felles overvåkning (mutual monitoring), medlemskapsrestriksjoner (memberships restrictions), verdier og regler og rettigheter og insentiver. Funnene viser at graden av felles overvåkning er omvendt relatert til graden av medlemskapsrestriksjoner. Videre kommer han frem til at fellesskapets resultater er avhengig av verdier, regler, insentiver og håndhevelsen av disse. Formalisering av regler og transparens, med støtte av tekniske løsninger tillater at fellesskapene vokser samtidig som man opprettholder effektive styringsmekanismer, og unngår en høy grad av byråkratisering (Kolbjørnsrud 2016).

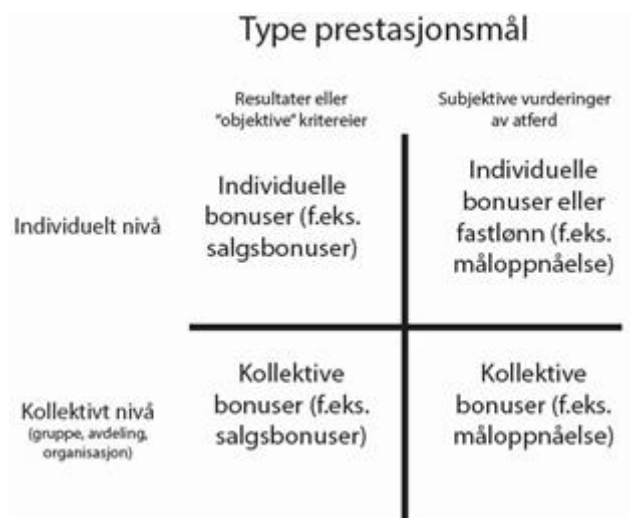
Det eksisterer tre hovedkategorier for styringsmekanismer innen samarbeidsfellesskap; kontroll av likemenn (peer-based control), felles regler og normer, og tillit (Kolbjørnsrud 2016). Kontroll av likemenn er en annen form for styring enn den man finner i tradisjonelle, hierarkiske organisasjoner. Felles regler og normer utgjør en viktig styringsmekanisme innen fellesskap, da disse fungerer som føringer for selv-organisering og fører til deling av kunnskap, ideer og ressurser (Kolbjørnsrud 2016). Tillit bidrar til samarbeid, og reduserer behovet for mer omfattende styringsforhold (Kolbjørnsrud 2016).

Det viktigste er at styringsmekanismene «matcher» de underliggende strukturene i organisasjonen eller fellesskapet, fordi endringer i noen av disse vil ha en påvirkning på agent-problemer og effektiviteten til styringsmekanismene (Kolbjørnsrud 2016).

Prinsipalen kan forsøke å styre agenten til å sette fokus på de tingene som prinsipalen ønsker at skal prioriteres gjennom bruk av insentiver. Insentiver kan ifølge Hoff (2009 s. 428) defineres som:

«at en person eller gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene.»

Prestasjonsbaserte insentiver er ulike lønnsutbetalinger som er basert på vurderinger av de ansattes prestasjoner, med hensikt å motivere de ansatte mot måloppnåelse (Kuvås 2008). Ifølge Gerhart og Rynes (2003), referert av Kuvås (2008) kan prestasjonsbaserte insentiver deles inn i fire ulike kategorier (Se figur 8) (Kuvås 2008). Disse kategoriene er basert på om insentivene er resultatbasert eller basert på subjektive vurderinger. Insentivene kan også gis på individuelt eller kollektivt nivå.



Figur 8 - Ulike kategorier av prestasjonsbasert belønning

Hovedformålet med de prestasjonsbaserte insentivene er enten en atferd- og holdningspåvirkning eller seleksjon (Kuvås 2008). Insentiver som påvirker atferd og holdning kan virke enten direkte eller indirekte. Hensikten med direkte insentiver er å få ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Det er viktig at belønningen er koblet tett opp mot arbeidsoppgaven slik at de ansatte opplever en sterk sammenheng mellom oppgave og belønning. Indirekte insentiver virker gjennom følelsen man får av insentivet, der motivasjonen oppstår på grunnlag av denne følelsen.

Selv om prestasjonsbaserte belønninger er ment å ha en positiv effekt, kan det resultere i motsatt eller ingen effekt med hensyn til hva som er ønsket. Utfordringen ved å bruke prestasjonsbaserte insentiver vil være å analysere hvilke insentiver som gir positiv og negativ effekt i ulike kontekster. Ledere er avhengig av å samarbeide gjennom nettverk for å få ting gjort som vil hjelpe temaet og organisasjonen til å nå et felles mål (Pfeffer 1992).

Nettverk og politikk

Nettverksbygging kan beskrives som en prosess der man skaffer seg personlige kontakter som vil bidra med støtte, tilbakemeldinger, ressurser og informasjon (Ibarra & Hunter 2007). Ibarra og Hunter (2007) beskriver tre ulike typer av nettverk; operasjonelle, personlige og strategiske nettverk. Operasjonelle nettverk innebærer at man har et godt forhold til ansatte som personen er avhengig av slik at han eller hun når sine mål i det daglige arbeidet, og disse nettverkene er ofte rettet mot måloppnåelse (Ibarra & Hunter, 2007). Oftest er dette interne kontakter som er rettet mot dagens situasjon. Man fokuserer ikke på å stille strategiske spørsmål knyttet til hva organisasjonen burde gjøre, og hvorvidt man gjør ting riktig. Operasjonelle nettverk er ofte fastsatt gjennom organisasjonsstrukturen. Dersom en leders nettverk kun består av kontakter relatert til det daglige, operasjonelle arbeidet vil lederen blant annet gå glipp av muligheten til å dra nytte av andres erfaringer i lignende situasjoner (Ibarra & Hunter 2007).

Personlige nettverk handler om personlig utvikling og erfaringsutveksling, og er rettet mot dagens situasjon og fremtidige muligheter. Personlige nettverk som er bygget opp av både eksterne og interne kontakter vil være en viktig kilde for å motta informasjon, støtte og personlig utvikling (Ibarra & Hunter 2007). Dette nettverket vil bidra til at lederen mottar viktig informasjon og får mulighet til å påvirke forhold som både direkte og indirekte kan påvirke en selv og sitt teams arbeidsoppgaver. Dette gjelder interne forhold i organisasjonen, og også eksterne faktorer som kan påvirke arbeidsmetoden og arbeidsoppgaver.

Meningen med et strategisk nettverk er ifølge Ibarra og Hunter (2007) en undersøkelse og en kartlegging av fremtidige prioriteringer og utfordringer. Lokasjon og tidsmessig orientering er rettet mot både interne og eksterne personer, og fokuset er på fremtiden. Ved å delta i nettverk der informasjon deles, kan lederne være proaktive ved å komme med egne anbefalinger og bruke sine kontakter til å påvirke beslutningsprosessene i organisasjonen. Gjennom sitt strategiske nettverk kan man benytte sin politiske makt for å få hjelp av eksterne eller interne kontakter ved behov (Ibarra & Hunter 2007). Organisasjoner har mange likhetstrekk med politiske styresett. For å forstå organisasjoner må man derfor også ha en forståelse for organisasjonspolitik (Pfeffer 1992).

Ifølge Pfeffer (1992) er det sammenheng mellom makt og ledelse, og selv om de fleste har et ambivalent forhold til makt mener de fleste at en god leder er nødt til å kunne håndtere dette. Makt og politikk handler om å bygge nettverk, forhandlinger, jobbe «gjennom andre» og slik faktisk få ting gjennomført. Ofte er politiske prosesser lukket og udemokratiske, og innebærer at det skjer en påvirkning enten direkte eller indirekte (Pfeffer 1992).

Pfeffer (1992 s.14) definerer politikk som:

«bruken av makt, der makt er definert som en potensiell kraft.»

Makt og politikk er ofte ord som en har en negativ assosiasjon til. Likevel er politiske ferdigheter en nødvendighet og kan være en positiv ferdighet for ledere å inneha når disse brukes riktig (Braddy & Campbell 2013). Samarbeid, forståelse, påvirkning og motivering av andre for å definere en klar retning og samle ressursene som er nødvendig for å få ting gjort, er noen av utfordringene ledere møter (Braddy & Campbell 2013). For å beherske lederjobben kan det kreve at ledere innehar politiske ferdigheter.

4.3 Kulturelle forhold og konflikthåndtering

Dougherty (1992) har gjennom sin forskning funnet sentrale implikasjoner som forklarer hvorfor innovatører ikke klarer å etablere en helhetlig forståelse av deres produkt eller tjeneste i sitt marked. Implikasjonene handler blant annet om at mennesker i organisasjonen har «tolkningsordninger» (interpretive schemes) som kan hindre samhandling. «Tolkningsordninger» er måten folk reagerer, tenker og handler med tanke på innovasjoner. I likhet med kultur gir slike ordninger felles antakelser om virkeligheten, identifikasjon av aktuelle problemer, og det hjelper folk til å forstå disse problemene (Dougherty 1992).

Ifølge Dougherty(1992) er en enhet eller en avdeling sin kultur kan skape utfordringer for samhandling i en organisasjon. De ulike enhetene kan ha ulik forståelse for det totale organisatoriske aspektet som for eksempel teknologi og markedskunnskap. For en ny produkt- eller tjenesteutvikling kan man konkludere med at avdelingenes ulike virkelighetsoppfatninger vil føre til at enhetene selektivt filtrerer informasjon og innsikt. På grunn av ulike kulturer i enhetene, vil enhetene ofte ha forskjellig tilnærming til hvordan problemer skal løses, samt gjøre forskjellige vurderinger av hva slags informasjon som er viktig for organisasjonen (Dougherty 1992).

Ifølge Dougherty (1992) kan organisasjonsrutiner og retningslinjer splitte avdelinger i stedet for å koordinere de ulike virkelighetsoppfatningene, noe som kan medføre en svekket kunnskapsdeling. Dougherty (1992) viser til tidligere forskning som bekrefter at en organisatorisk kontekst, som tradisjoner og normer som er utviklet over tid, kan påvirke enhetenes evne til å samhandle. Det kan hindre utviklingen av ny kunnskap, og hindre innovatører fra å utvikle en ny løsning.

Mange antar at arbeidet med å styrke samhandling vil dempe konfliktene i organisasjonen. I stedet vil tiltak, som for eksempel restruktureringstiltak, kunne føre til ytterligere konflikter (Weiss & Hughes 2005). Dersom organisasjonen oppfatter avhengigheter feil eller at det viser seg vanskelig å finne avhengighetene mellom enhetene fordi de kan være «skjult», kan organisasjonsdesign feile. En

omorganisering kan også bli misforstått dersom en organisasjon har overestimert avhengighetene og de integrerte rollene, eller i tilfelle hvor arbeidsprosessene er svakt relatert til hverandre.

«Oversamarbeid» kan føre til forsinkelser og unødvendig kompleksitet (Worren 2011).

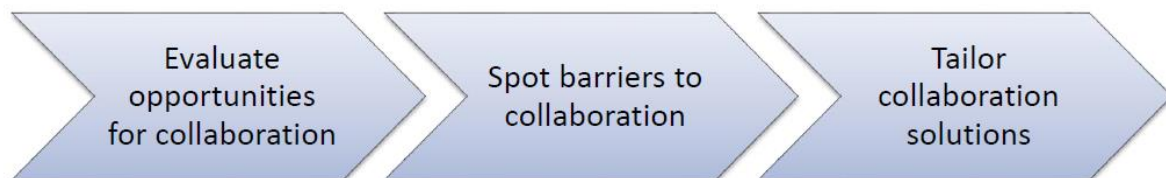
De fleste organisasjoner som ønsker å styrke samhandling mellom ulike enheter, vil forsøke å løse utfordringer som oppstår ved å fokusere på symptomene. I stedet for å fokusere på at enhetene ikke samarbeider så tett som de burde, bør heller oppmerksomheten rettes mot hovedårsaken til at det oppstod konflikt. Weiss og Hughes (2005) mener at det er vanskelig å forbedre samarbeidet før organisasjonen har adressert spørsmålet om hvorfor konflikten oppstod. Ifølge Weiss og Hughes (2005) kan enheters ulike tilnærminger for å løse problemer, generere viktige verdier som springer ut fra samhandling mellom ulike enheter.

4.4 Disiplinert samhandling og synergieffekter

Ifølge Hansen (2009) kan samhandling summeres opp slik:

«The leadership practice of properly assessing when to collaborate (and when not to), and instilling in people both the willingness and the ability to collaborate. »

Når ledelsen skal iverksette tiltak for å styrke samhandling, er tidspunktet for når det skal iverksettes viktig å ta hensyn til, samt menneskenes evne og vilje til å samarbeide når det er påkrevd. Morten Hansen (2009) beskriver tre steg for en disiplinert samhandling (figur 9).



Figur 9 - Disiplinert samhandling (Hansen, 2009, s. 16)

Første steg er å evaluere muligheter for samhandling. Målet med samhandling er ikke samhandling i seg selv, men å tilføre organisasjonen bedre resultater. Ledere må være disiplinerte, slik at ansatte er i stand til å vite når samhandling genererer større verdier. Det er sentralt å kunne kartlegge og kjenne til når det bør, samt når det ikke bør samhandles.

Verdien av samhandling kaller Hansen (2009) samhandlingsfortjeneste (collaboration premium). Det er resultatet fra avkastningen på prosjektet trukket fra alternativkostnad (opportunity costs) og

samhandlingskostnader (collaboration costs). Dette er kostnader ledere bør ta hensyn til i vurderingen om en skal samhandle eller ikke. Alternativkostnad omtaler Hansen (2009) som netto kontantstrøm som organisasjonen gir avkall på når en velger å samhandle i stedet for å gjøre noe annet.

Samhandlingskostnader refererer til det ekstraarbeidet som kan oppstå ved å jobbe sammen på tvers av enheter og konsekvenser som; ekstra tid på reiser, tid brukt på «krangling» med de andre enhetene over mål og anstrengelser for å løse konflikter. Andre forhold som kan svekke resultatet er: forsinkelser, budsjettoverskridelser, dårligere kvalitet og færre salg. Disse elementene er den negative kontantstrømmen, og gir samhandlingskostnader (Hansen 2009).

Hansen (2009) trekker også frem viktigheten av at organisasjonen vet hvilke synergieffekter ved samhandling som skal prioriteres (innovasjon, kunder eller kostnader) og hvilke samhandlingsaktiviteter i prosjekter man skal fokusere på, og hvilke en ikke skal fokusere på (Hansen 2009). Hvis organisasjonen har vurdert samhandling som en stor strategisk mulighet, kan organisasjonen ifølge Hansen (2009) gå videre til neste steg.

Det andre steget for å oppnå disiplinert samhandling er å se hvilke barrierer som blokkerer samhandling mellom de menneskene som jobber i sammen. Samhandlingskostnader er høye i en organisasjon hvor det er barrierer for å samhandle. Lederens ansvar er å finne disse barrierene, og forsøke å kvitte seg med disse, og å styre samhandlingskostnadene ned til null (Hansen 2009).

Det kan være flere årsaker til at ledere og medarbeidere ikke klarer å samhandle. En årsak kan være mangel på motivasjon, og at mennesker ikke er villig til å samhandle. En annen årsak kan dreie seg om at menneskene i organisasjonen ikke innehar evnen til å samhandle. Disiplinert samhandling kan deles inn i fire barrierer:

- «*The not-invented-here*» barrieren (mennesker har ikke vilje til å nå ut til andre)
- «*The hoarding*» barrieren (mennesker har ikke vilje til å søke hjelp)
- «*The search*» barrieren (mennesker er ikke i stand til å finne ut hva de ser etter)
- «*The transfer*» barrieren (mennesker er ikke i stand til å jobbe med mennesker de ikke kjenner godt)

Ifølge Hansen (2009) må alle fire barrierene være på et lavt nivå før effektiv samhandling kan finne sted. Hver og en av disse barrierene er alene nok til å hindre mennesker til å samhandle godt.

Problemet er at det ikke alltid er opplagt hvilken barriere som skaper utfordringer med hensyn til samhandling siden ikke alle situasjoner er like. Flere ledere starter i feil ende, der det først skapes antagelser over hva problemet er, for deretter å utforme løsninger. For å unngå dette, bør ledere analysere hvilke barrierer som er tilstedeværende nå, og deretter utforme tilpassede tiltak.

Det tredje steget for å oppnå disiplinert samhandling handler om å utforme løsninger der man forsøker å eliminere barrierene. Når ledere kjenner til hvilke barrierer som forhindrer økt samhandling, kan løsninger utvikles.

Synergieffekter

Ifølge Hansen (2009) kan effektiv samhandling føre til tre potensielle gevinster for en organisasjon: økt innovasjon, høyere salg og mer effektivt drift. Bedre innovasjon oppstår når mennesker fra ulike avdelinger eller enheter fra organisasjonen jobber sammen, og gjennom interaksjonen skaper og utvikler nye ideer. Den økonomiske logikken er i dette tilfelle å sette sammen eksisterende ressurser (recombine existing resources) til å skape noe nytt. Denne praksisen fører til flere innovative løsninger og en mer kostnadseffektiv utførelse (Hansen 2009).

En annen fordel ved samhandling er bedre salg gjennom kryss-salg. Det betyr at organisasjonen selger ulike produkter eller tjenester til eksisterende kunder. Dette innebærer ofte å kombinere ulike enheter i organisasjonen, slik at en enhet kan selge sin tjeneste til en annen enhet sin kunde. Den økonomiske logikken er at det er kostnadseffektivt å selge mer til eksisterende kunder, i stedet for å skaffe seg nye kunder (Hansen 2009).

Bedre operasjonell drift er det Hansen (2009) omtaler som den tredje muligheten for samhandling, og det handler om å skape mer effektive arbeidsprosesser. Dette kan gjøres enten ved å kutte kostnader eller å videreformidle råd og anbefalinger som forbedrer kvaliteten i beslutninger. Den økonomiske logikken er basert på gjenbruk av eksisterende ressurser. Gode beslutninger og ekspertise som er utviklet, påvist og brukt i en enhet i organisasjoner kan bli overført til andre enheter, som vil kunne redusere driftskostnader (Hansen 2009).

Ifølge Hansen vil det være ulikt hvor mye verdi organisasjoner kan skape fra innovasjon, salg og forbedret operasjonell drift basert på samhandling. Likevel trekker Hansen (2009) frem at hovedverdien ligger ofte i overføring av «best practice». En leder må være disiplinert i vurderingen av potensielle gevinster som samhandling kan generere.

Vedlegg 3 viser hvordan samhandling kan generere bedre finansielle prestasjoner.

4.5 Effektiv samhandling

En implementering av en løsningsfokusert strategi og et kundeperspektiv setter nye premisser for forhold ved struktur, formaliteter og kultur. Disse elementene bidrar til å legge føringer på hvordan ledere og ansatte oppfatter deres rolle og ansvar (mandat).

Ifølge Hansen (2009) er det sentralt med en desentralisert organisering, og det kan kaller for disiplinert samhandling, for at en organisasjon skal kunne hente ut potensielle synergieffekter. Innenfor de strukturelle forholdene refererer Worren (2012) til en studie som viser at få hierarkiske lag, kombinert med en høy grad av horisontal integrasjon gjør at beslutningsmyndighetene blir «pushet» ned i organisasjonen. Da oppnår man raskere og enklere deling av informasjon, som oppmuntrer til kreativitet og læring blant de ansatte.

Konflikt kan fremme innovasjon og læring (Weiss & Hughes 2005). Organisasjonen og ledere bør bruke ressurser på ulike strategier for konflikthåndtering for at det ikke skal eskalere og for å holde kontroll over hva slags konflikter som rører seg i organisasjonen (Weiss & Hughes 2005). Det er viktig at ledere ikke undervurderer konflikten, og betydningen av konflikten. Uenighetene som er utløst fra ulike perspektiver, kompetanse, tilgang til informasjon og strategisk fokus i et selskap, vil ofte generere verdi som kommer gjennom tverrfaglig samhandling. Konfliktene mellom de ulike enhetene er områder hvor kreative løsninger er utviklet og kloke avveininger mellom konkurrerende mål er tatt. I stedet for å hindre eller redusere uenigheter, bør toppledelsen omfavne konflikt og institusjonalisere mekanismer for å håndtere det. Dette vil være med på å utvikle organisasjonen, og oppfordre til innovasjon og samhandling (Weiss & Hughes 2005).

Det er flere verdier med organisasjonsutvikling knyttet til organisering. For det første vil organisering føre til at arbeidsfordelinger kan tydeliggjøres og synliggjøres. Samtidig er det essensielt at organisasjonen finner riktig tilpasning mellom hvordan organisasjonen er designet og hvordan markedet utvikler seg. I tillegg er det viktig at organisasjonen undersøker riktig grad av integrasjon og separasjon i den formelle strukturen og med tanke på graden av avhengighet mellom enhetene (Worren 2011).

Dougherty (1992) viser til tidligere forskning som bekrefter at en organisatorisk kontekst som tradisjoner og normer som er utviklet over tid, kan påvirke enhetenes evne til å samordne, og det kan hindre utviklingen av ny kunnskap, og hindre innovatører fra å utvikle en ny løsning. Imidlertid hevder Worren (2012) at ulike normer, forutsetninger og mål kan være betinget av organisering og graden av avhengighetene mellom de ulike enhetene.

Ifølge Worren (2012) vil en enhet som er avhengig av en annen enhets arbeid for egen prestasjon, kreve koordinering med mennesker som vanligvis rapporterer til en annen leder. Det er viktig å

avgrense enhetene på en riktig måte (Worren 2012). Når organisasjonen klarer å identifisere graden og viktigheten av avhengighetene, vil sentrale indikatorer være kommunikasjonshyppigheten, standardisering av oppgaver, infrastruktur, tillit og kontroll (Worren 2012).

Organisasjonen må vurdere om kommunikasjonen er avhengig (sequential) eller gjensidig avhengig (reciprocal) mellom avdelingene. Videre må man vurdere i hvilken grad organisasjonen leverer standardiserte eller kunderelaterte løsninger, og hva arbeidsoppgavene og prosedyrene består av. Når det gjelder infrastruktur handler det om i hvilken grad arbeidsprosessene er støttet av felles systemer og verktøy som inneholder relevant informasjon og/eller som gjør det lettere å gjennomføre oppgaven eller forbedrer kommunikasjonen. Tillit omhandler i hvilken grad ansatte i en avdeling tar avgjørelser som samsvarer med deres interesser, eller utfører oppgaver som tilfredsstillter avdelingens krav til utførelse. Bruk av kvantitative indikatorer eller informasjonsindikatorer vil undersøke hvordan kontroll blir utført (Worren 2012).

Formelle og uformelle regler er viktige styringsmekanismer, der regler må forstås som retningslinjer for handlinger (Kolbjørnsrud 2016). Disse reglene vil være med på å rettlede medlemmenes handlinger og spesifisere hva som kan forventes av andre i fellesskapet, noe som igjen er med på å skape tillit og selv-regulering i fellesskapet, samt føre til deling av kunnskap. Tillit bidrar til samarbeid, og reduserer behovet for omfattende styringsforhold (Kolbjørnsrud 2016).

Funnene fra case-studiene til Kolbjørnsrud (2016) indikerer at resultatet som oppnås i samarbeidsfellesskapet er avhengig av et sett med delte verdier som sammenfaller med mål, regler, insentiver og håndhevelsen av disse. Det viktigste er at fellesskapets verdier og regler er felles, fordi dette er noe det ikke går an å pålegge eller tvinge ansatte til å dele. Videre viser studiene at formalisering av regler og transparens er med på å opprettholde effektive styringssett og unngå høy grad av byråkratisering (Kolbjørnsrud 2016).

Organisasjonskartet viser kun de formelle enhetene og rapporteringsforholdene. Når det kommer til arbeidsprosessene, er de gjerne gitt implisitt eller gjennom bruk av dokumenter i prosedyreformat (Worren 2012). Typisk inneholder slike dokumenter en detaljert beskrivelse av stegene i prosessen, men gir ikke nødvendigvis informasjon om interaksjonen med andre for å oppnå resultatet av prosessen som utføres. Derfor må man ofte tilføre mer data. For å finne ut mer om avhengighetene i en avdeling, kan man starte med å spørre lederne om hvordan enhetene samhandler gjennom å stille spørsmålstegn ved hvem de trenger input fra for å ferdigstille oppgaven og hvem må de bistå med output til (Worren 2012).

I de fleste tilfeller vil mennesker som tilhører den samme enheten koordinere effektivt fordi de rapporterer til den samme lederen, har de samme målene, prioriteringene, deler de samme ressursene og som oftest deler det samme fysiske lokalet. Når ulike enheter er avhengig av en annen enhets arbeid

for egen prestasjon, samt rapporterer til forskjellige ledere vil koordineringskostnadene øke (Worren 2012). Koordineringskostnadene kan sammenlignes med Hansen (2009) definisjon på samhandlingskostnader. Det er viktig at organisasjonen finner riktig grad av integrasjon og separasjon hos de ulike enhetene for å redusere koordineringskostnadene eller samhandlingskostnadene. Det er også essensielt å forstå avhengighetene, med hensyn til roller, ansvar, rapporteringslinjer og informasjonsflyt i de ulike arbeidsprosessene.

Ulike barrierer krever ulike løsninger, og ledere kan ifølge Hansen (2009) i utformingen av løsninger velge en blanding av tre tiltak (lever) som dreier seg om mål, kompetanse og nettverk. Hansen (2009) beskriver det første tiltaket som foreningstiltaket (unify people) som omhandler viktigheten av å lage overbevisende mål, utforme en sterk verdi for teamarbeid på tvers av organisasjonen og kommunisere verdien av samarbeid. Dette skal være med på å sende sterke signaler som løfter folks syn utover egne snevre interesser og mot et felles mål.

Ifølge Hoff (2009) kan prestasjonsmålinger bidra til å dempe eventuelle interessekonflikter mellom prinsipalens ønske om et økt fokus på kundeperspektiv og tverrfagligsamhandling, og agentens (fagenhetenes) faktiske handlinger. Kuvås (2008) fremlegger at belønninger bør være tett koblet opp mot arbeidsoppgavene. I tverrfaglig prosjekter kan kollektive overskuddsfordelinger føre til at man får et psykologisk eierskap til bedriften, og på dette grunnlag vil man ønske å gi noe tilbake, eller prestere bedre.

Det andre tiltaket Hansen (2009) beskriver er menneske-tiltaket og bruken av T-ledelse (People lever - Cultivate T-Shaped Management). Tiltaket handler om at ledere bør søke å dyrke en viss type ledelse i organisasjonen. Løsningen er ikke å få mennesker til å samhandle mer, men til få de rette menneskene til å samhandle i de riktige prosjektene. Jaques og Clement (1991) mener at rollen en leder få vil utgjøre et grunnlag for regler, eller gjensidig avhengighet og myndighet. God ledelse vil bestå av en leder som verdsetter roller og har grunnleggende kompetanse for å fylle rollen. Samtidig er god ledelsespraksis avhengig av at organisasjonen har velfungerende organisering.

Å bruke nettverkstiltaket (Network lever - Build Nimble Networks) vil si at ledere kan bygge mellommenneskelige nettverk på tvers av enhetene, og mindre gjennom kun de formelle hierarkiene (Hansen, 2009). Ifølge Ibarra og Hunter (2007) er nettverksbygging essensielt for å bygge gode relasjoner, for å skaffe og dele nye perspektiver ved ulike problemstillinger, samt for å styrke kunnskapsdeling med mennesker som kan hjelpe dem i jobben. Det gjelder både internt i organisasjonen, og i relasjoner med andre eksterne forretningsmessige partnere. Likevel eksisterer det en bakside med nettverk, og det er at det kan bli for mye av det gode. I tilfeller hvor folk bruker mer tid på nettverksbygging enn å få arbeidet gjort, kan samhandling ødelegge resultater (Hansen 2009).

Ibarra og Hunter (2007) studier viser at det generelt i organisasjoner og hos ledere brukes minst tid på strategisk nettverk, som innebærer å undersøke hvordan egne tanker, ideer og bidrag for blant annet organisasjonsutvikling passer inn i det store bildet. Strategisk nettverk kan bidra til at lederen i et sett av relasjoner og informasjonskilder, gir en kollektiv makt til å oppnå personlige og organisatoriske mål. Samarbeid, forståelse, påvirkning og motivering av andre for å definere en klar retning, samt samle ressurser som er nødvendig for å få ting gjort kan være utfordringer ledere møter på (Braddy & Campbell 2013). Politiske ferdigheter er ifølge Braddy og Campbell (2013) en nødvendighet, og kan være en positiv ferdighet hos ledere når disse brukes riktig.

Braddy og Campbell (2013) beskriver fire ulike ferdigheter som ledere kan benytte for å høste de positive effektene av politisk utøvelse; sosial bevissthet, mellommenneskelig påvirkning, nettverk, og oppriktighet. Sosial bevissthet handler om at lederen skal observere andre i ulike sosiale situasjoner, og de bør ha ferdigheter til å tolke motivene og handlingene til andre. Ledere som innehar denne ferdigheten vet stort sett hva som skal sies, og hvilke aktiviteter som skal utføres for å påvirke ansatte. Mellommenneskelig påvirkning er en ferdighet der lederen bruker sin sjarm til å påvirke andre. De får ofte folk til å føle seg vel, får andre til å like dem og kommuniserer med andre på en positiv måte. Ledere med sterke nettverksferdigheter er gode på å utnytte sine kontakter og relasjoner med andre mennesker. De kan derfor bruke sine nettverk for å få ting til å skje raskt, og for å skaffe seg selv og sitt team kritiske ressurser. Ledere som oppleves som åpne og ærlig blir ansett som personer som er oppriktige og som man kan stole på (Braddy & Campbell 2013).

Dersom en leder skal kunne benytte seg av politiske prosesser og virkemidler for å få ting gjort er lederen avhengig av å bygge og opprettholde et nettverk av strategiske nøkkelpersoner. Ledere er avhengige av disse nettverkene for å se nye muligheter og skaffe informasjon om kommende endringer både internt og eksternt (Pfeffer 1992).

Figur 10 viser tre former for atferd ved bruk av en samhandlingslederstil; omdefinere suksess, involvere andre og være ansvarlig (Hansen 2009). Både Hansen (2009) og Kraut et. al (2005) trekker frem betydningen av å utvikle ledere i ønsket retning. Ifølge Kraut et. al (2005) er det sentralt at ledelsesopplæringen for mellomledere er knyttet til ferdigheter som trengs for å designe og implementere effektive arbeidsgrupper og informasjonssystemer, oppfølging av gruppeprestasjoner, opplæring i å takle konflikter innad og mellom grupper, og implementering av belønningssystemer som støtter gruppearbeid. Det legges også til at det er viktig å trene ledere på lavere nivåer til å etter hvert å kunne utvikle seg i bedriften til høyere hierarkiske nivåer (Kraut & Dunnette 2005).

Tiltak for å utvikle T-formet ledelse er gjennom utvelgelse og forandring (figur 10). Enkelte ledere mener at mennesker ikke kan endres, og de vil fokusere på å selektere mennesker som passer inn gjennom rekruttering og forfremmelse av mennesker som passer til de gitte kriteriene. Samtidig som

en blir kvitt de menneskene som ikke passer inn. I kontrast kan andre ledere forsøke å endre deres ansattes holdninger og atferd, og snu det til en T-formet atferd. De har et positivt syn på at mennesker kan endres. Det er sentralt å bygge en agenda som både selekterer og utvikler T-formet atferd.

Atferd	Hva det betyr
Omdefinere suksess: fra smal agenda til større mål	Samhandlingsledere omdefinierer suksess og fokuserer på mål som er større enn deres egen smale agenda. De søker felles grunnlag, ser etter pragmatiske løsninger og kompromisser.
Involvere andre: fra autokratisk til inkluderende beslutningstaking	Samhandlingsledere involverer andre i beslutningstaking og som utviser et «åpent sinn» - til alternativer, avvikende syn, dialog, og jobber sammen med andre
Vær ansvarlig (accountable): fra å gi kritikk til å ta ansvar	Samhandlingsledere holder seg selv ansvarlig, og de krever også at andre tar ansvar

Figur 10 - De tre formene for atferd av en samhandlingslederstil

5. Resultat

5.1. Spørreundersøkelse

I analysen av spørreundersøkelsen er det valgt å fokusere på de åpne spørsmålene om fordeler og ulemper i dagens organisering, og spørsmålet om hva ansatte bør gjøre mer av for å utnytte entreprenørfirmaets fagbredde i dagens situasjon. Analysen tar utgangspunkt i 188 lederes svar. Uttalelsene er kategorisert og analysert ut fra benevningen av strukturelle, formelle og kulturelle forhold. Strukturelle forhold omhandler roller, ansvar og rapporteringslinjer. Under formelle forhold vil interne avklaringer, insentiver, mål og nettverksbygging trekkes frem som sentrale faktorer. Spørsmålene er også gruppert inn i kulturelle forhold som handler om tradisjoner, verdier og holdninger i avdelingen. Svar som er utenfor disse kategoriene er ikke tatt med.

Uttalelser vil rangeres etter hvilke forhold som blir nevnt flest ganger, det vil basert på dette bli lagt en antagelse på hva lederne legger mest vekt på i dagens situasjon. Flere ledere nevner ulike forhold i samme svar. På grunn av dette, i tillegg til at det er flere svar og uttalelser som ikke er relevant for denne oppgaven, vil totalt antall uttalelser variere i de ulike spørsmålene.

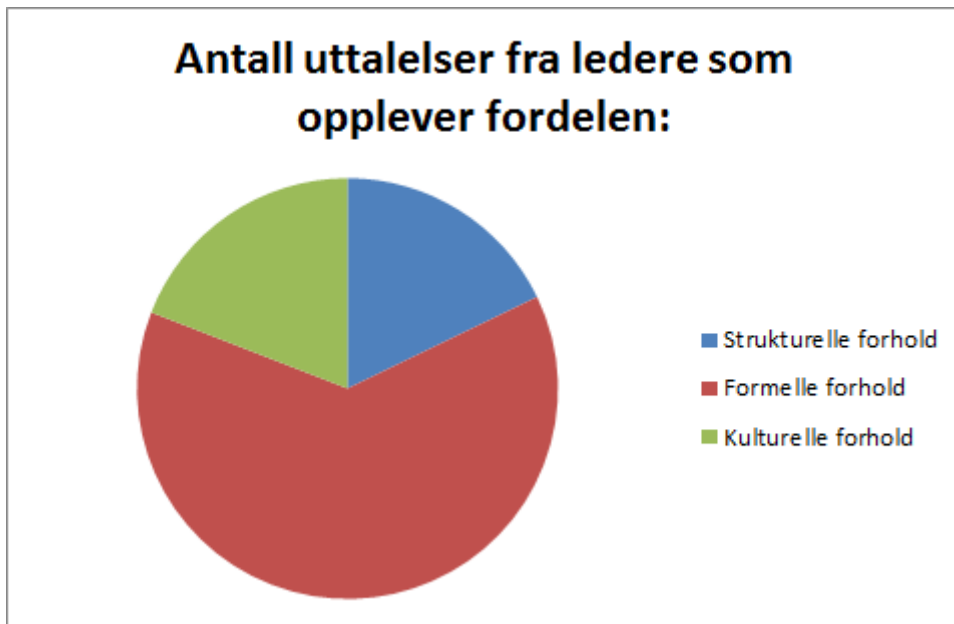
Selv om det i undersøkelsen ikke er stilt spørsmål som er direkte rettet opp i mot gjennomføringsmodellene og tverrfaglige prosjekter, er undersøkelsen interessant fordi den synliggjør ledernes meninger om strukturelle, formelle og kulturelle forhold ved dagens situasjon. Spørreundersøkelsen og funnene gir et bilde av fordelaktige og utfordrende forhold som lederne opplever i dagens situasjon. Dette kan være med på å tydeliggjøre hvordan gjennomføringsmodellene kan være et viktig verktøy for å styrke planleggingen, gjennomføringen og organiseringen for å sikre effektiv samhandling i tverrfaglige prosjekter.

En sammenstilling av tabellene som analysen bygger er presentert i vedlegg 4.

5.1.1 Fordeler ved dagens situasjon og organisering

I analysen av spørsmålet om fordeler ved dagens organisering, er det er 157 aktuelle uttalelser som faller innunder de valgte kategoriene: *strukturelle, formelle og kulturelle forhold*. Funnene viser at det er 99 uttalelser som er knyttet til formelle forhold som den største fordelen ved dagens situasjon. Her er det mest opptatt av at avdelingene får styre sin egen økonomi og viktigheten med den brede kompetansen firmaet innehar. Deretter er det 30 uttalelser som gjelder kulturelle forhold som viser at lederne setter pris på at de ulike fagenhetene får beholde sin egen fagidentitet ved dagens situasjon og organisering. Det er 28 innvendinger som gjelder strukturelle forhold, hvor betydningen av

samløkalisering trekkes frem som en fordel ved dagens organisering, og at hvert fag får dyrke seg selv. Se figur 11 for en oversikt over fordelingen mellom kategoriene.

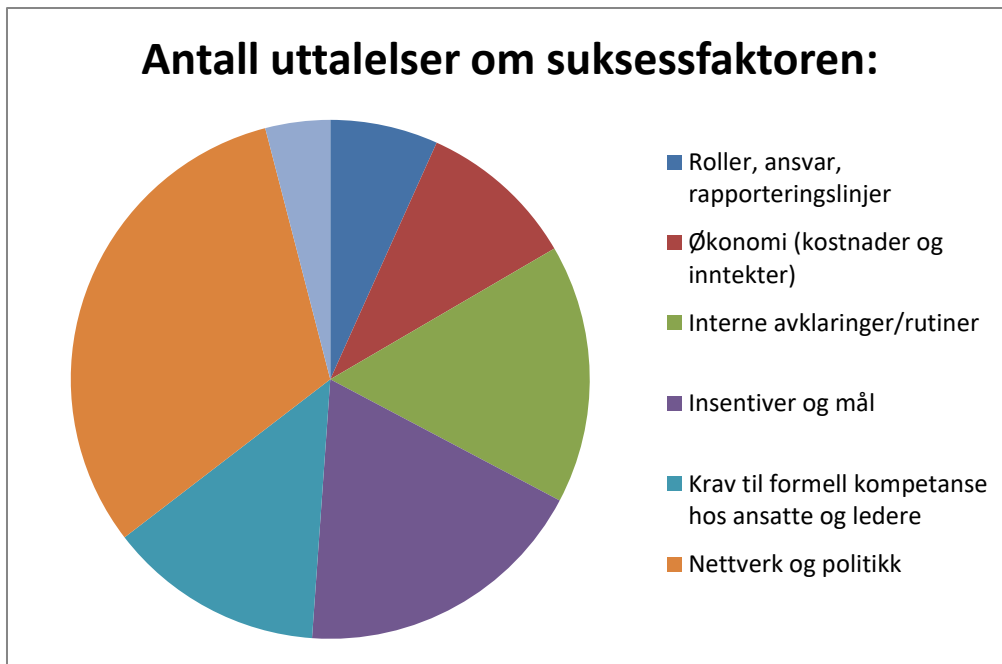


Figur 11 - Antall uttalelser fra ledere som opplever fordelene

5.1.2 Suksessfaktorer ved dagens situasjon og organisering

Det er 223 uttalelser i spørsmålet om hva entreprenørfirmaet kan gjøre for å utnytte sin fagbredde og oppnå økt lønnsomhet og markedsmuligheter.

Illustrert i figur 12, er faktorer innenfor nettverk og politikk nevnt flest ganger med 70 aktuelle uttalelser. Uttalelsene handler om at flere mener det må kommuniseres mer på tvers av fagområdene, at man må bli tryggere på hverandre og bygge interne relasjoner. Mange nevner at relasjonsbygging mellom fagene er essensielt for å samhandle med hverandre og få ut synergieffektene for økt salg. Mange ser verdien av at ansatte er brobyggere mellom fagområdene, og mener disse menneskene er viktig for å få en forståelse for de ulike fagene.



Figur 12 - Antall uttalelser om suksessfaktoren

Videre er insentiver og mål rangert som den nest viktigste faktoren, hvor 40 uttalelser blir kategorisert innenfor denne faktoren. Flere uttalelser handler om at ledere og ansatte må bli flinkere til å sette kundens/prosjektets mål i hovedfokus, og at alle jobber for å tilfredsstille dette. Ledere og ansatte må bli mer opptatt av hva som er kunde verdi, enn interne prosesser og kamper mellom avdelinger og fag.

I tillegg nevnes det at fagenhetene bør fokusere mer mot å selge inn alle fag og ha en felles leveranse, samt ha et overordnet fokus som er rettet mot den beste totale lønnsomheten for konsernet.

Den tredje mest sentrale faktoren er interne rutiner og avklaringer hvor 36 uttalelser handler om å ha formaliserte kontrakts-regimer når de har interne leveranser, samt formalisere modeller og felles konsepter ytterligere.

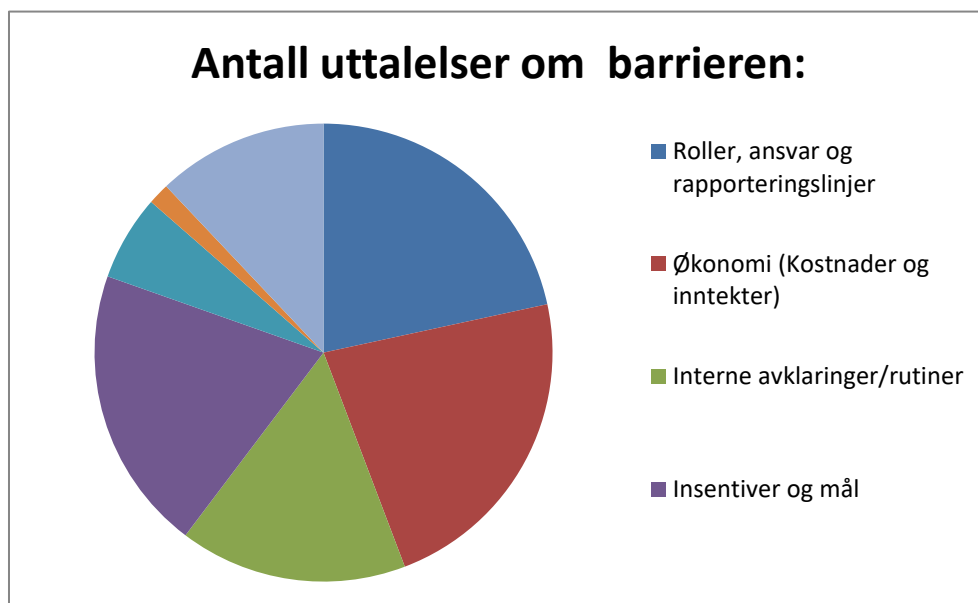
Krav til kompetanse hos ansatte og ledere blir nevnt 30 ganger. Uttalelsene handler om at entreprenørfirmaet bør skape en organisasjon med personer som innehar flerfaglig kompetanse. I tillegg dreier mange av uttalelsene seg om å ha mennesker som er tro mot de planene som er bestemt, og som ser utover eget resultatansvar og sin egen enhet. Mange hevder at det er viktig å ha forståelse for de andre fagene sine arbeidsprosesser.

5.1.3 Opplevde ulemper eller barrierer ved dagens situasjon og organisering

Det er totalt 199 uttalelser innenfor de valgte kategoriene. Totalt er det 132 uttalelser innenfor formelle forhold, hvor 45 er innvendinger knyttet til økonomi. Analysen viste at det som oppleves som ulemper eller barrierer ved dagens situasjon og organisering er blant annet knyttet til formelle forhold som intern interaksjon med andre enheter og diskusjoner om internfakturering og kostnader. Flere uttalelser handler om «dra»-kamper om bidrag, uenigheter om grensesnitt og leveranseomfang. En annen barriere som trekkes frem er interne forhold som avdelingsresultat, resultatlønn og grensesnitt, og dette skaper konflikt og et hinder for samarbeid.

Det som blir oppfattet som den nest største barrieren, er strukturelle forhold med hensyn til roller, ansvar og rapporteringslinjer. 43 uttalelser dreier seg om utfordringer knyttet til koordinering med de aktuelle interessentene, definering av roller og ansvar. Mange nevner at manglende beslutningsmyndighet lokalt ved uenighet mellom fagene, gjør at det er vanskelig å samarbeide med hverandre.

Mål og insentiver blir ansett som den tredje største barrieren i firmaet med dagens organisering, med 40 aktuelle uttalelser. Flere opplever at fagene tenker mest på seg selv og sitt eget, og ikke totalen. I flerfaglige kundebehov/salg (som er økende) nevner flere at fagene kan bli suboptimale. Det er også flere innvendinger på at bonusordningen er med på å gjøre det vanskelig å bygge et fellesskap, da hver avdeling «sloss» for egne resultater. Se fordelingen over antall uttalelser i forhold til de ulike barrierene i figur 13.



Figur 13 - Antall uttalelser om barrieren

5.2 Dybdeintervjuer

Basert på resultatene fra spørreundersøkelsen ble det deretter utført dybdeintervjuer med åtte relevante informanter fra entreprenørfirmaet. Informantene har hatt og innehar ulike roller i firmaet, men alle jobber på et mellomledernivå med utøvende ansvar. Videre har de alle sammen et resultatansvar. De rapporterer til en leder som innehar en mer strategisk lederrolle.

Alle informantene har vært involvert i ett eller flere tverrfaglige prosjekter der alle tre fagområdene har deltatt. Lederne har totalt vært involvert i syv tverrfaglige prosjekter.

På bakgrunn av at det er blitt lovet informantene anonymitet, vil ikke spesifikke demografiske forhold bli presentert og analysert i denne oppgaven. Det vil imidlertid bli presentert en mer generell innføring i demografien. Presentasjonen av resultatene fra de åtte dybdeintervjuene vil bli basert på den samme inndelingen som intervjuguiden (se vedlegg 1). Intervjuguiden ble delt inn i seks kategorier som omhandler temaer som tverrfaglig samhandling, synergieffekter, organisering, rollefordeling og relasjonsbygging.

5.2.1 Startfasen - hva må ligge til grunn?

Ifølge informantene brukes det mye tid på kommunikasjon og diskusjon frem og tilbake i tverrfaglige prosjekter. Dette oppleves som forstyrrende og det krever mye tid, som heller kunne vært brukt på å fokusere på det som skal leveres til kunden. Usikkerhet, uavklarte gjennomføringsmodeller og roller fører til at det brukes unødvendig tid på å løse opp i konflikter.

Intervjuene avdekker et ønske om mer standardisering. Det oppleves at det er mye usikkerhet i oppstartsfasen av prosjektene, noe som igjen fører til unødvendige diskusjoner. Flere av informantene viser til viktigheten av at det tidlig tas en beslutning på hvilken gjennomføringsmodell som skal følges. De mener at standardisering fører til at man slipper å finne på nye løsninger hver gang, og det vil være en fordel at man kan sammenligne gjennomføringsmodellene for å finne den beste løsningen for det aktuelle prosjektet.

En annen fordel som trekkes frem ved en tidlig beslutning er at man kan utnytte synergieffektene bedre. Det gjør det lettere å tenke på felles besparelser tidligere. Ved en sen beslutning av gjennomføringsmodell fører det til at man ligger på etterskudd i prosjektet, og det gir ifølge informantene mindre tid til å fokusere på synergieffekter og kostnadsbesparelser.

Nesten alle informantene mener at det eksisterer for lite formaliteter når man samarbeider internt, og flere påpeker at det er veldig viktig at dette er avklart på forhånd. Flere av lederne opplever i dag at det

er få avtaler mellom fagområdene, og at det eksisterer holdninger om at uenigheter vil løse seg etterhvert. Det fremkommer et ønske fra flere om at det burde skrives kontrakter på lik linje som når man bestiller eksternt. Likevel fremheves det at interne avtaler er noe de har blitt flinkere til å bruke. Et eksempel som trekkes frem som en suksesshistorie er et prosjekt der entreprenørfirmaet overtok kontrakten da firmaet som opprinnelig hadde hovedkontrakten gikk konkurs. I dette prosjektet hadde entreprenørfirmaet to av tre fagområder i prosjektet, og kjøpte opp firmaet som gikk konkurs. Dermed var hele prosjektet organisert hos firmaet. Da det i utgangspunktet var en avtale med et eksternt firma, så var alle arbeidsforhold og avtaler dokumentert gjennom bruk av kontrakter. Det gjorde at når prosjektet ble omgjort til et internt tverrfaglig prosjekt, lå alle formaliteter klare, og det ble oppfattet som en ryddig og klar arbeidsmåte.

Ifølge informantene har det hendt at kunden har oppdaget at det krangles internt mellom fagene. Dette oppleves som flaut, og de er redd for at det fremstår som lite profesjonelt, og frykter dette kan ødelegge relasjonen til kunden.

Informantene forteller at det er vanlig praksis i bransjen at det skyldes på andre firmaer når det er møter der man diskuterer fremdrift og kostnader. Selv om dette er vanlig praksis, og noe informantene er vant til, så oppleves det som veldig negativt dersom firmaet ikke stiller med samlet front ut i mot kunden når de har ett eller flere fag med i samme prosjekt. Det påpekes derfor viktigheten av å få en felles forståelse av at alle fagene er i samme organisasjon. Det er viktig at det etableres noen felles spilleregler, og at gjennomføringsmodellene er tidlig på plass slik at alle har den samme forståelsen.

I begynnelsen av et prosjekt kan det, ifølge noen informanter, være ulik kapasitet i de ulike avdelingene, og ulikheter i forhold til hva man kan stille med av ressurser. Dette kan være med på å skape gnisninger, da sitte igjen med en følelse av at det blir mer ansvar og arbeid på den eller de personene som er i gang med prosjektet. Spesielt siden det skal leveres ut mot kunden som et samlet firma. I denne sammenheng påpekes verdien av en åpen og ærlig kommunikasjon slik at man kan hjelpe hverandre for å oppnå det best mulige resultatet dersom et fag har problemer. I dag forteller informantene at det kan fort bli diskusjoner som kunne vært unngått, men at de har blitt flinkere til å være ærlige på egen kapasitet.

5.2.2 Organisering, roller og insentiver for samhandling

Dybdeintervjuene tok videre for seg spørsmål som omhandlet organisering, roller og insentiver for samhandling.

Det er en enighet om at rollefordelingen og rapporteringslinjene i tverrfaglige prosjekter er tydeligere enn de har vært tidligere, men det er fortsatt ikke nødvendigvis klart hvem som har ansvaret i ulike

situasjoner. Dette gjelder spesielt i samhandlingsprosjekter der det er avhengighet mellom fagområdene og arbeidsprosessene. Det kommer frem at lederne er mer usikre på hvem som skal reise ut til kunden dersom det oppstår reklamasjoner, da man er usikker på om det er sitt eget fagområde som kan og skal ordne opp. Dette går utover responstiden, og kunden kan bli misfornøyd. Det blir ifølge flere informanter for mange involverte, og det kreves mange møter og diskusjoner internt for å avklare ansvar og få ryddet opp for kunden. Alle informantene påpeker verdien av å ta vare på kunden og bygge gode relasjoner.

Det finnes per i dag ikke noen standardiserte rutiner for hvordan man skal håndtere slike situasjoner i følge informantene. Ved eksternt samarbeid eksisterer det rutiner og kontrakter som gjør at man kan fakturere dersom feilen ikke lå hos en selv. Det oppleves ikke at er like lett å gjøre det samme når det er internt samarbeid, og det påpekes av en leder at et system med internfakturering kunne vært med på å skape mer press for å få ting gjort, og for å få en klar ansvarsfordeling. Det finnes delvis et system for internfakturering i firmaet i dag, men det oppleves ikke som at det er greit å fakturere for slike tilfeller da det som regel fører til diskusjoner og uenigheter.

Det oppleves også at det er uklarheter rundt rollefordelingen mellom prosjektsjef og prosjektleder. Noen mener at denne er veldig klar, mens andre stiller spørsmålsteget ved verdien av en prosjektsjef.

Blant noen av informantene eksisterer det en skepsis til ordningen med å flytte prosjektsjefer opp til konsernnivå. Dette fordi de mener det vil koste mer å ha et slikt ledd, og at det burde være unødvendig da fagene burde kunne klare å løse dette selv med tillit og kommunikasjon. Likevel tror mange av informantene at kundene opplever det som positivt at de har en person å forholde seg til. En informant mener likevel at det stort sett blir en større aksept for rollen etter at ledere har jobbet sammen med en prosjektsjef, fordi de ser at koordinering gjør at man tjener mer penger totalt. Det er generell enighet om at en prosjektsjef trenger en forståelse for de andre fagområdene for å kunne inneha et totalbilde som er nødvendig i en slik rolle.

Noen informanter mener at det skal være unødvendig å bruke ekstra kostnader på å samhandle, de mener heller at dette er noe som burde gå automatisk siden de er i samme firma. Likevel ser flere informanter nødvendigheten av å ha en prosjektsjef når prosjektene blir store i omfang og det er mange ressurser som skal koordineres. I mindre prosjekter mener noen av informantene at et av fagområdene bør påta seg «lederhatten» og samordne fagområdene. Ulempen ved denne ordningen er at man ikke alltid får betalt for å ta på seg dette lederansvaret, og det oppleves derfor ikke at det eksisterer noen intensiver for å påta på seg denne rollen.

Andre informanter synes prosjektsjefrollen er nødvendig, spesielt i forhold til å få til en god koordinering av fagene, som vil være med på å sikre en bedre fortjeneste for alle. Det fremheves også behovet at en har et mandat til å kunne ta beslutninger dersom det er uenighet mellom fagene i forhold

til avklaringer og beslutninger i tverrfaglige prosjekter. I dag blir disse uenighetene flyttet oppover for avklaring, noe som tar unødvendig tid.

I firmaet i dag eksisterer det en resultatlønnordning basert på avdelingens resultater.

Insentivordningen fungerer slik at hvis prosenten på bunnlinjen er over et visst nivå så får hele avdelingen resultatlønn. Ved bruk av gjennomfakturering, som vil si at en avdeling tar på seg rollen med å sende en felles faktura ut til en kunde, vil avdelingens omsetning øke kraftig og det er en større sjans for at resultatlønnen blir lavere. En informant påpeker at dette kan derfor føre til en motvilje til å ta på seg faktureringen så fremt dette ikke holdes unna resultatet. Informanten har ikke opplevd at det er sånn, men kan se for seg at det kan skape en barriere for å påta seg mer ansvar og virke negativt i forhold til viljen for tverrfaglig samhandling. Det oppleves likevel som en fordel at gjennomfaktureringen av fag holdes utenfor resultatlønnordningen.

Noen av informantene påpeker at resultatlønnordningen blant annet gjør at det er mer gunstig for avdelingene med prosjekter der man har separat økonomi. Dette fordi en overtredelse av budsjettet forårsaket av et fag vil gå utover alle fagenes økonomi og fortjeneste. Det påpekes at man leverer mer når man har en resultatlønn å strekke seg etter, og det øker motivasjonen.

Det er en delt oppfatning om firmaet bør opprette insentiver for tverrfaglig samhandling. Noen informanter mener at samhandling ikke burde være avhengig av insentiver, og at det er viktigere med tillit og ærlig kommunikasjon. Andre kommer med forslag om prosjektbonuser der prosjektdeltagerne får bonuser etter totalresultatet i tverrfaglige prosjekter, i stedet for avdelingsbonuser.

5.2.3 Tverrfaglig samhandling og gjennomføringsmodeller

Det ble stilt spørsmål om informantenes opplevelse av tverrfaglig samhandling, og hva det innebærer for dem. Videre ble spørsmålene rettet mot gjennomføringsmodellene, og informantenes positive og negative erfaringer knyttet til disse.

Det fremheves at fagene er ulike, og at man ikke er samstemte hele tiden. Samhandling er ikke så lett, og alle må ha en tankegang om at man skal spille hverandre gode. Likevel fremheves det fra informantene at forholdene har bedret seg, og at firmaet har kommet langt på kort tid.

Det eksisterer en enighet blant informantene om at den nye strategien til firmaet med levering av tverrfaglige løsninger, er noe de har tro på at skal fungere i lengden. De synes det er positivt at firmaet ønsker å holde fokus på fagområdenes styrke, og at de fortsatt skal få levere produkter selvstendig. Informantene tror at firmaets styrke er nettopp deres evne til å levere enfaglige og tverrfaglige tilbud. Flere av informantene viser også til firmaets løsninger ofte kan være bedre enn konkurrentene, og at

disse er fremkommet gjennom tverrfaglig samhandling. Det eksisterer en stolthet knyttet til at de har en ekspertise og løsninger som kunden har satt pris på.

Informantene påpeker flere barrierer knyttet til tverrfaglig samhandling og gjennomføringsmodeller. En barriere som trekkes frem hos noen av informantene er at det kan være vanskelig å finne en mal på hvordan man skal organisere og jobbe i prosjekter, da hvert prosjekt er unikt. En annen barriere er at ved anbudsrunder kan firmaet miste hele prosjektet dersom de kun gir pris totalt for alle fagene, og ikke individuelt. Dersom noen av fagområdene priser høyere enn kunden ønsker, mens det andre er konkurransedyktig på pris, vil hele firmaet prosjektet. Derfor fremheves viktigheten av å forhøre seg med kunden på forhånd i forhold til hva de ønsker, og selge inn fordelene med totalpakker.

Fordeler som påpekes er at kunden slipper alle ekstrakostnader fordi firmaet vil påta seg mange av de administrative oppgavene i forhold til koordinering mellom fagene. Informantene mener at det må fremheves mer i salget til kunden, siden dette vil være lønnsomt for kunden i det store bildet.

Alle informantene har erfaring med begge modellene for økonomifordeling; separat og felles økonomi. De fleste av informantene foretrekker prosjekter der man har separat økonomi.

Gjennomføringsmodellen Konsortium, med felles økonomi mellom fagområdene som samarbeider på prosjektet, oppleves av de fleste informantene som frustrerende fordi man mister litt kontrollen og oversikten. Videre påpekes det at det er mye som er uklart ved en felles økonomi, og at dette også er noe som er nytt og ukjent for informantene.

Informantene påpeker at det oppleves som mest ryddig der forhold er avklart fra start av. Da unngår mange unødvendige diskusjoner og uenigheter. Det har til tider ikke vært noen klare avtaler, men kun eksistert en holdning om at det vil ordne seg etter hvert. Dette skaper ulike forventninger hos partene. En informant påpeker at når fagene holdes mer separat i forhold til økonomi, gjør det forholdene mer forutsigbart. Informanten mener at da kan man tilpasse seg mer selv og ha mer kontroll på egen fremgang.

Det eksisterer i følge informantene en viss grad av «meg»-tenking i firmaet. Informantene stiller spørsmålsteget ved om egne eller sin egen enhets interesser kan skape en barriere for samarbeid, og dermed hindre at man oppnår ønskede resultater. Likevel synes informantene at et samarbeid mellom fagområdene vil være en fordel for firmaet internt, samt at det på sikt vil skape et konkurransefortrinn.

Likevel har alle informantene troen på en samarbeidsmodell, men fremhever viktigheten av at forholdene må ligge på plass først. Det er viktig å få på plass gjennomføringsmodellen tidlig slik at lederne slipper å bruke tid på diskutere frem og tilbake rundt dette. Det oppleves uansett som at det er lettere å samarbeide med interne parter enn eksterne, fordi man er mer villig til å dele informasjon.

Forskjellen mellom fagene i forhold til kostnadsberegning skaper av og til konflikter, spesielt i prosjekter med felles økonomi og der en feilberegning går utover de andre fagområdene. Ved bruk av felles økonomi kan det skape misnøye mellom fagene dersom noen går utover budsjetttrammene. Det påpekes av informantene at med en separat økonomi så blir det ikke den samme misnøyen mellom fagene. En informant gir uttrykk for at en felles økonomi blir for stort og komplekst, og man mister oversikten. Man blir en liten brikke i noe stort, og man kan miste litt eierskapet til prosjektet. Informanten sier videre at dette henger sammen med at man er vant til som prosjektleder å selv kunne påvirke resultatet gjennom nye løsninger og kostnadsbesparelser. Noe som blir mer borte i det store bildet når egen innsats blir til en felles fortjeneste.

Informantene opplever at fagområdene ikke alltid klarer å få prosjektet og leveransen til å fungere som ett. Det er vanskeligere å legge skylden på andre fagområder i samme firma, og et problem i et felles prosjekt blir derfor til et felles problem. Informantene opplever det som lettere å presse på eksterne leverandører, enn interne enheter fordi man skal fremstå som en enhet. Likevel ser de at det er en fordel at man kan inkludere hverandre i sine kunderelasjoner og skape mer jobb for firmaet som en helhet. Det fremheves av flere informanter at en fordel med å inkludere flere fagområder i firmaet er at de ser at markedet har utvidet seg til å omfavne flere muligheter. Nye fagområder tar med seg sine kunderelasjoner inn i firmaet, slik at alle tre kan benytte dette til sin fordel.

Flere informanter har en opplevelse av at det ene faget er «kongen på haugen», og at de andre er mer støttefunksjoner til dette faget enn likeverdige parter. Det påpekes at dette har blitt bedre, men en informant forteller at dette var spesielt gjeldende i perioden da de kom inn som et nytt fagområde i firmaet. Informantene sier også at situasjonen har bedret seg, ettersom fagene nå er organisert som likeverdige organisasjoner internt i konsernet. Samlokalisering trekkes også frem som en positiv effekt i forhold til mer tilstedeværelse, kjennskap og tillit.

Suksessfaktorer eller tiltak som trekkes frem er blant annet felles møter der man sammen kan diskutere fremdrift og andre relevante temaer. Da er det lettere å skape en felles forståelse og dette er med på å skape en felles front. En informant forteller at man da ikke sitter og henger hverandre ut slik det er mer vanlig å gjøre i møter med kunden.

5.2.4 Kunnskapsdeling og relasjonsbygging

De fleste informantene synes de kan mye om hva de andre fagområdene arbeider med, da de er vant til å jobbe sammen på byggeprosjekter som sidestilte leverandører. Derimot påpekes det at de ikke kjenner til hverandre arbeidsprosesser i stor nok grad, da blant annet forberedelser til prosjektene foregår ulikt. Noen informanter mener at de er bedre på kunnskapsdeling i prosjekter, og så deler man

det kanskje med sin egen avdeling, men det ikke finnes noen spesifikke rutiner for dette i dag. Andre mener at det deles mye kunnskap innad i avdelingen, men at det eksisterer få forum for å dele «historier» om gode og dårlige erfaringer. Likevel påpeker noen av lederne at tid er en knapp ressurs, og de er usikre på om slike fora vil være verdt tidsbruken.

Et tiltak som fremheves som gir en økende forståelse av hverandres arbeidsprosesser og rutiner, er at man i prosjekter jobber sammen i stedet for ved siden av hverandre. Det påpekes viktigheten av at alle må skjønne hverandres «verden». Samlokalisering trekkes frem som en viktig faktor for å skape denne forståelsen. Det at prosjektledere og prosjektsjef sitter sammen ute på byggeplass skaper en dynamikk, og det samme gjelder for samlokalisering på regionskontorene. En informant påpeker at dersom man sitter hver for seg i ulike avdelinger og kontorer vil man kanskje ikke se viktigheten av en felles koordinering for å kunne drive prosjektet sammen. Det at man har kort vei når man skal forsøke å forstå hverandre oppleves av informantene som at det blir enklere også ute på byggeplassen når prosjektledere og andre skal samarbeide. Mer samkjøring betyr mer kjennskap og kunnskap, ifølge en informant.

Generelt eksisterer det en oppfatning blant informantene om at det ikke er store avstander mellom fagene. Dette varierer noe da det fremheves noen pågående maktkamper og konflikter i forhold til posisjon og forståelse for hverandre. Det blir i intervjuene nevnt av flere informanter at de nye fagområdene har hatt vanskeligheter med å komme inn i organisasjonen. Det oppleves at det har vært en holdning fra eksisterende fagområder at de nye fagområdene kommer inn som en underleverandør. Likevel oppleves det at dette har blitt bedre gjennom grep som er gjort fra firmaets side, men også gjennom at man har lært hverandre bedre å kjenne. Noen av tiltakene som nevnes er at de nye fagområdene er integrert i konsernet som egne organisasjoner og at det da oppleves som at de er mer likestilte organisasjoner.

Konflikter som har oppstått tidligere kan fungere som en barriere for videre samarbeid, forteller en informant. Informanten sier videre at dårlig erfaring med et annet fag dessverre kan være med på å svekke tilliten til det andre fagområdet. Det kan virke ødeleggende fordi det påvirker samarbeidsviljen i nye prosjekter, men dette har blitt mye bedre ifølge informanten. Likevel uttrykker flere informanter at man ikke er helt i mål enda, men de trekker frem at tillit og respekt til hverandre er viktig.

Noe uenigheter mellom fagområdene kan av og til registreres hos kunden. En informant forteller at alle er opptatt av å fremstå profesjonelt overfor kunden, så man gjør alt for å unngå dette. Likevel forteller informanten at det har skjedd at kunden har registrert det, og da har man selvsagt tatt tak i det og ordnet opp. Informantene er opptatt av at slike diskusjoner med andre fag skal tas på «bakrommet». Det påpekes av en informant at de er vant til å fordele skyld, og at det vil ta litt tid å bygge nye rutiner som hindrer at man ikke skulle gjøre det nå som alle partene representerer det samme firmaet.

Tillit er noe som blir bygget opp underveis i prosjektet, og de fleste informantene føler at det eksisterer et felles eierskap til prosjektene hos alle fagområdene. En informant påpeker at et felles eierskap hjelper både internt og eksternt fordi man kan høste gevinsten av dette i form av samhandling for å spare kostnader, og kunden får levert et bedre sluttprodukt.

5.2.5 Synergieffekter

Det ble under dybdeintervjuene stilt spørsmål om informantene registrerte eller hadde noen tanker knyttet til synergieffekter og tverrfaglig samhandling. Deretter ble det spurt om noen av synergieffektene ble utnyttet i dag, og hvis ikke hva skal til for at man skal kunne få hentet ut disse.

I forhold til synergieffekter så synes mange av informantene at firmaet har kommet langt med tverrfaglig samhandling, likevel mener enkelte at man burde ha kommet lengre. En informant forteller at det må jobbes jevnlig med å styrke alle fagenes rykte, dersom en kunde har hatt dårlig erfaring med et fag, kan ikke det være med på ødelegge for alle fagene og firmaet som helhet.

Ifølge noen informanter merkes det ikke så mye til synergieffekter innen mersalg enda, men en informant mener at det vil merkes om et år. Det er viktig at når prosjektet selges inn som en totalentreprise at man leverer og at kunden får en opplevelse av at firmaet er ett. Dette vil styrke konkurransefortrinnet til firmaet.

En informant forteller at det er litt usikkerhet innad i firmaet om hva en totalentreprise skal bety for firmaet. Noen mener, ifølge informanten, at dette skal bety at man leverer bare et felles produkt til kunden uten særlig samhandling. Informanten selv mener at en totalentreprise må bety at kunden får noe mer enn ved bruk av tre selvstendige kontrakter, og at dette vil være en fordel for firmaet å fremheve i salget til kunden. Det er også viktig at dette kommuniseres og forstås av alle i firmaet.

Likevel påpekes det av flere informanter at synergiene kunne vært mer utnyttet ute på byggeplassen. Alle jobber litt for seg selv, og så har man en overordnet samhandling på et høyere nivå i organisasjonen, forteller en informant. Det oppleves som at det mangler en spesifikk plan for samhandling og utnyttelse av synergieffekter, og det er derfor opp til prosjektlederne å organisere dette. Det etterspørres derfor rutiner for utnyttelse av synergier i tverrfaglige prosjekter.

Det fremheves fra flere av informantene et ønske om at det skal legges mer vekt på bruk av synergieffekter helt ned på byggeplass, og at dette må inn som en del av planleggingsprosessen i prosjektet. Det er viktig at disse tids- og kostnadsbesparende tiltakene på prosjekter kommuniseres helt ut på byggeplassen for å sikre at det eksisterer en velvilje til å hjelpe hverandre. Et forslag som fremheves som et kostnadsbesparende tiltak og mulig synergieffekt ved samhandling, er at man kan

dele på kostnader til felles bruk av for eksempel felles opphengssystem, verktøy, lift, felles logistikk, lager og varemottak.

En fordel som trekkes frem ved å være i samme firma er at det oppleves som man har et større felles eierskap til prosjektene når man jobber på samme prosjekt. Dette gjelder også uavhengig av gjennomføringsmodell. Alle er veldig innstilt på at prosjektet skal være mest mulig vellykket. Det oppleves som lettere å jobbe med de andre fagområdene internt, uavhengig av gjennomføringsmodell, siden man da er mer villig til å dele utstyr, og man vil være avhengige av hverandre selv om man ikke nødvendigvis har en felles økonomi.

Fordelen informantene har erfart med samlokalisering og inkludering er også tatt med videre i andre prosjekter når firmaet samarbeider med eksterne firmaer på prosjekter. En informant forteller at har entreprenørfirmaet inkludert de eksterne firmaene på interne møter for å skape avklaringer før møter med byggherren. Da blir firmaene enige om fremdriftsplaner og avtaler, og det gjør det lettere å stå samlet som en enhet.

Fordelen med internkjøp er også en synergieffekt som blir nevnt av en av informantene. Man føler seg mer forpliktet til hverandre, og det er lettere å finne løsninger dersom noe skulle gå galt. Informanten påpeker også at det er lettere å kjøpe tjenester internt fordi man er et firma, og internkjøp vil gagne hele konsernet. Det oppleves også at det er mer åpenhet og mer deling i prosjekter med felles økonomi, og dette er noe som blir oppfattet som veldig positivt av informantene. Dette er med på å skape tillit og bedre grunnlag for videre samhandling.

6. Diskusjon

6.1. Strategi for effektiv samhandling

Dagens situasjon i entreprenørfirmaet er preget av en pågående endringsprosess som består av å skaffe firmaet en tverrfaglig plattform, og et fellesskap mellom firmaets tre fagområder. De ønsker å tilby tverrfaglige løsninger og selge totalentrepriser for å styrke deres resultat og konkurransefortrinn, i tillegg til firmaets fortsatte fokus på enfaglige tilbud. Det vil si at firmaet fortsatt fører en strategi som er rettet mot produkt og tjeneste, som er deres tradisjonelle fokusområde, ved tilbud av enfaglige løsninger. Samtidig har de en løsningsfokusert strategi med et fokus på kundeperspektivet og tverrfaglige løsninger. Oppskriften for suksess, mål og arbeidsprosessene ved et produktfokus kontra kundefokus vil være forskjellig, dermed fører det til at organisering, gjennomføring og planlegging vil være ulikt i disse prosjektene.

6.1.1 Barrierer

En barriere ved å tilby et nytt produkt eller tjeneste kan være at de ulike fagområdene har ulik forståelse for det totale organisatoriske aspektet, som for eksempel hvilken verdi den nye strategien og tverrfaglige løsningen har for organisasjonen eller enheten. Ulike «virkelighetsoppfatninger» kan føre til at enhetene selektivt filtrerer informasjon og innsikt. En informant gir uttrykk for bekymring vedrørende behovet for mer avklaringer i tverrfaglige løsninger, han sier: «*Vi skal ikke behøve å skrive permevis med kontrakter internt. Bare spesifisere internt hvordan vi forholder oss til administrative ting, fakturering og sånn.*» På grunn av ulik «virkelighetsoppfatning» i enhetene, vil fagområdene kunne ha ulik tilnærming til hvordan problemer skal løses, samt gjøre forskjellige vurderinger av hva slags informasjon som er viktig for organisasjonen.

6.1.2 Suksessfaktorer

Det kan oppstå konflikt når enhetene har ulik tilnærming til hvordan problemer skal løses, imidlertid kan konflikt tilføre organisasjonen verdifull informasjon i form av nytenkning og innovasjon. Ulike strategier for konflikthåndtering kan være et ledd for å nå målet om bedre resultater.

Levering av tverrfaglige prosjekter gjør at det oppstår flere avhengigheter mellom fagområdene, sammenlignet med tidligere. Det medfører flere endringer for de ansatte. Organisasjonsendring kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann & Kaufmann 2009) beskrives som:

«endringer i organisasjonens strategi, struktur og operasjonsprosedyrer.»

Endringsprosesser kan ta tid og det kan være omfattende. Likevel bekrefter den interne spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene, at ledere i entreprenørfirmaet har stor tro på tverrfaglige løsninger, og ser mulighetene for økt salg og konkurransefordeler i fremtiden. Mye tyder på at entreprenørfirmaet har lyktes med å overbevise medlemmene i organisasjonen at det er et behov for endring.

En leder uttaler: *«At kunden tenker at vi har kompetanse nok og de stoler vi på oss, og at de ønsker å bruke oss igjen. Det har vi lyktes med å få til.»* Majoriteten av respondentene og informantene er positivt innstilt til endringsprosessen, og firmaets fokus på samhandling.

Med disiplinert samhandling er det sentralt at organisasjonen og ledere formidler betydningen og verdien for økt samhandling. Både med hensyn til det økonomiske perspektivet, at koordineringskostnader eller samhandlingskostnadene er lave, men også at medlemmer i organisasjonen ser mulighetene og er positivt innstilt til endringen. I følgende uttalelser fra to ulike ledere, vises et engasjement til den nye strategien og endringen: *«Dette er vår store styrke! Klarer vi å se utover vårt eget fag så har vi så utrolig mye å hente.»*

En annen leder uttaler: *«Utrolig markeds potensial både innenfor nye og eksisterende bygg. Muligheter til å bygge utrolig gode fagmiljøer og konsepter innen og mellom fagene. Vi kan bli en aktør det er umulige å konkurrere med».* Ifølge flere av respondentene og informantenes uttalelser, kan det synes at majoriteten forstår fordelene med den nye strategien, og ser betydningen av endringen for fellesskapet.

Når en del av organisasjonen er kundeorientert må samtlige prosesser i leveringen av tverrfaglige løsninger ha et kundeperspektiv. Det handler om å tilpasse den beste løsningen for kunden til enhver tid og i alle faser i prosjektgjennomføringen. En informant uttaler: *«Kunden har sine forventninger når vi leverer alle tekniske fag. Det kan ikke være slik at det ikke hadde spilt noen rolle om han byttet ut et av fagene med et annet firma.»* Flere ledere uttrykker at de ser mulighet for å tilfredsstille dette behovet i fremtiden med den nye strategien, og de nye gjennomføringsmodellene.

Målet med den nye strategien og fokuset på samhandling i tverrfaglig prosjekter, er at det skal generere synergieffekter, som økt mersalg. Flere informanter kan fortelle at man ikke merker så mye til dette enda, men de tror det vil merkes i løpet av et års tid. En informant sier: *«Det er veldig viktig at hvis vi skal bruke et begrep som tverrfaglig prosjekt, så skal det være at kunden føler at de får noe ekstra, noe tryggere og noe annet enn at vi bare leverer tre fag.»*

Likevel forteller en informant at det er noe uenighet om betydningen av tverrfaglige prosjekter. *«Noen mener det bare skal være et sånt markedsføringsbegrep at vi leverer flerfaglig og da er det et tverrfaglig prosjekt. Men jeg mener det er litt farlig da for hvis vi først skal klare å ta oss betalt for at*

totalleveransen må det være noe annet enn at du har tre separate kontrakter.» Det er viktig at når prosjektet selges inn som en totalentreprise at man leverer kvalitet og at kunden får en opplevelse av at firmaet er ett. Dette kan være med på å styrke konkurransefortrinnet til firmaet.

For oppnåelsen av en effektiv samhandling i tverrfaglige prosjekter, bør blant annet mål, rutiner, prioriteringer, motiveringsfaktorer, organisasjonskultur og salgsperspektiv være rettet mot kundens behov. Disiplinert samhandling kan bidra til en sterkere interaksjon og gjennomføring på tvers av enheter, og som en funksjon for å styrke organisasjonens konkurranseposisjon.

6.2 Organisering for effektiv samhandling

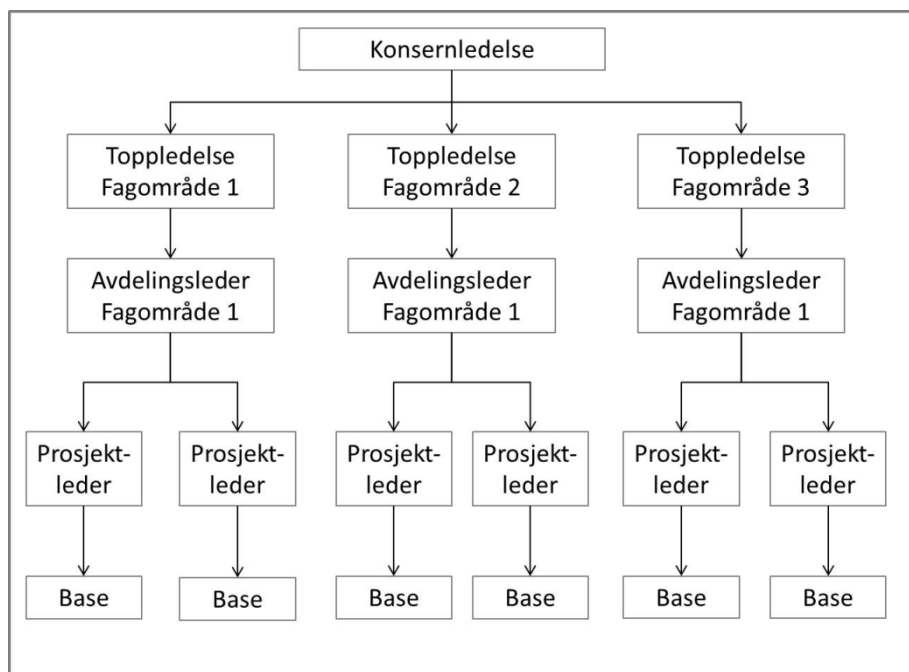
Det er ifølge (Worren 2012) ikke rettet mye oppmerksomhet mot betydning av organisasjonsdesign, og det gjelder både i forskningslitteratur og i forhold til undervisningsfokus på høyskoler og universiteter. Det samme er gjeldende for gjennomføringsmodeller som blir benyttet i bygg- og anleggsbransjen, og det er i dag uklart hvilken verdi modellene egentlig har for å forbedre prosjektenes suksess (Barbøl 2017, 9. februar). Likevel ser man i bygg- og anleggsbransjen at det er behov for verktøy som bidrar til bedre dialog og interaksjon i større og mer komplekse prosjekter.

6.2.1 Barrierer

Mye av grunnen til at det er krevende å tilpasse organisering til markedet, er fordi det ikke alltid er lett å analysere hva kundene etterspør. Det samme kan gjelde for gjennomføringsmodeller. Det kan være utfordrende å utvikle modeller som er generaliserbare til tverrfaglige prosjekter, fordi det kan oppfattes som at kundene ikke «vet» verdien av tverrfaglige løsninger enda. Bransjen kan tradisjonelt sett være preget av et produkt-perspektiv og et kostnadsfokus.

Sammen med ny strategi og tilbud av «totalpakker» er det introdusert nye gjennomføringsmodeller som en organisering og mal i forhold til avhengigheter og roller.

Tradisjonelt har fagområdene arbeidet etter gjennomføringsmodellene *Underentrepriser* og *Sideentrepriser* som skal sette betingelser for hvordan fagenhetene arbeider sammen i et felles prosjekt. Figur 14 illustrer den tradisjonelle arbeidsmåten (struktur og rapporteringslinjer) til fagenhetene i tverrfaglige prosjekter.

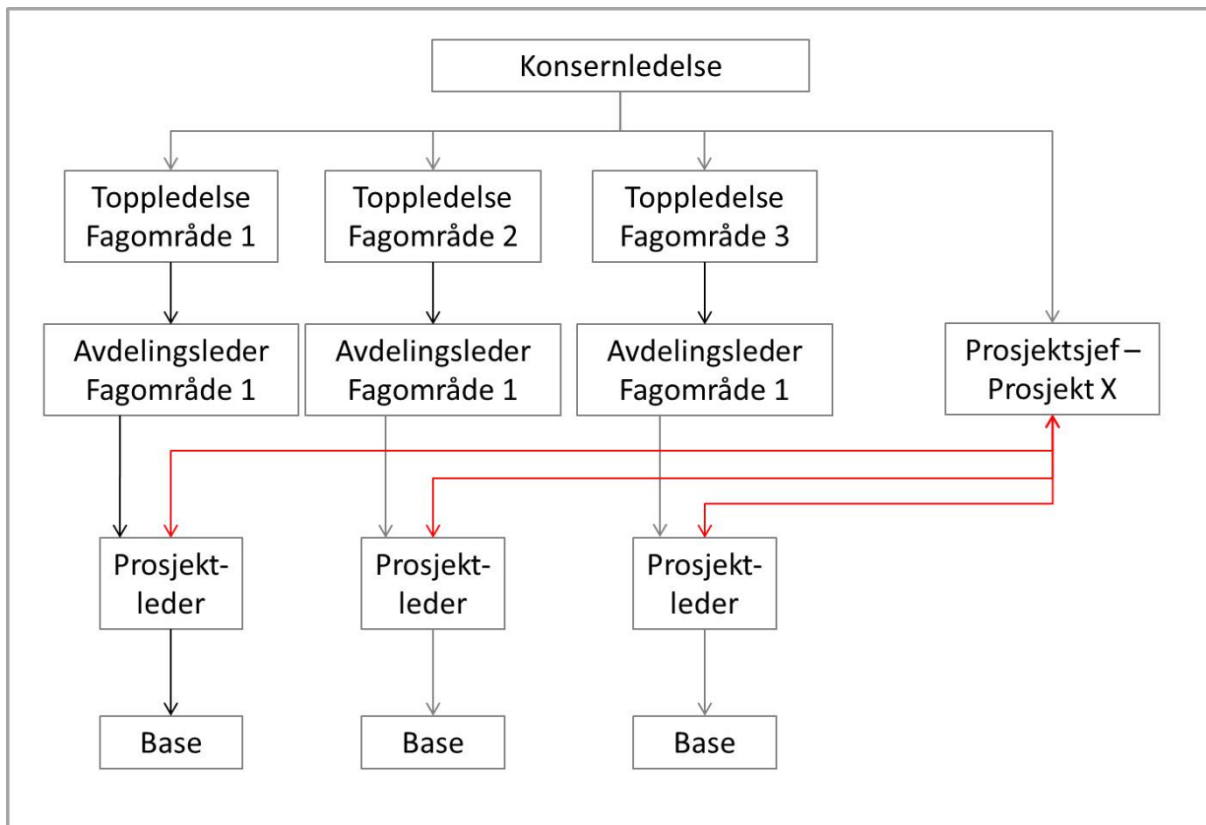


Figur 14 - Organisering i tradisjonelle gjennomføringsmodeller og arbeidsprosesser

De ulike gjennomføringsmodellene: *Underentrepriser, Sideentrepriser og Konsortium* ble presentert før et strategimøte i januar 2017. Illustrasjoner og forklaringer knyttet til gjennomføringsmodellene kan virke å være relativt nytt for flere ledere i firmaet. *Konsortium* er gjennomføringsmodellen i levering av tverrfaglig løsning, og det er den modellen man har minst erfaring fra, og som skiller seg mest ut fra den måten fagenhetene er vant til å jobbe på. En av barrierene som blir trukket frem av lederne, er sent valg av gjennomføringsmodell som skaper rom for konflikt og uenighet. Det oppleves ikke at det i dag er fastsatte standarder for organisering av prosjekter. Noe av det som fremheves som en frustrasjon er ved en sen beslutning om valg av gjennomføringsmodell er at deltakerne i prosjektet ikke får god nok tid til å avklare roller og arbeidsprosesser, samt at det skaper diskusjoner og uenigheter da ting ikke er avklart på forhånd.

En informant forteller at det er noe usikkerhet innad i firmaet om hva en totalentreprise skal bety for firmaet. Enkelte mener, ifølge informanten, at dette skal bety at man kun leverer et felles produkt til kunden uten særlig samhandling. Informanten selv mener at en totalentreprise må bety at kunden får noe mer enn ved bruk av tre selvstendige kontrakter, og at dette vil være en fordel for firmaet å fremheve i salget til kunden. «Jeg tror vi må være enda tydeligere og bedre internt på hva er verdien. Og da mener jeg at jeg tror det er lurt at vi skiller mellom hva får kunden når vi lever en tverrfaglig løsning kontra hva får du når vi bare leverer alle fagene separat og du ...ja snakker sammen.» Det er også viktig at betydningen av leveranser av tverrfaglige prosjekter kommuniseres og forstås av alle i firmaet.

Hvilke oppgaver, roller og prosesser som bør grupperes sammen kan være vanskelig å vite med sikkerhet, når det gjelder levering av tverrfaglige løsninger, samt bruk av gjennomføringsmodellen: *Konsortium*. Den relativt nyopprettede rollen som prosjektsjef er med på å skape en usikkerhet blant lederne i forhold til ansvarsfordeling, myndighet og rapporteringslinjer. Figur 15 viser den nye organiseringen og rapporteringslinjer i Konsortiums-modellen.



Figur 15 - Organisering i tverrfaglige prosjekter

Usikkerheten knyttet til rollen som prosjektsjef kan ha sammenheng med dagens organisering i firmaet. Samtlige fagområder er i dag selvstendige selskaper med egen økonomi. Ved gjennomføring av tverrfaglige prosjekter etter konsortium-modellen vil prosjektlederne ha en prosjektsjef over seg. I disse tilfellene vil prosjektlederen måtte rapportere til både prosjektsjef og avdelingsleder. Vanligvis kan fagområdene finne sin vante plass og rapportere til en avdelingsleder innen sitt eget fagområde. I denne sammenheng kan koordineringskostnadene eller samhandlingskostnadene øke, fordi det rapporteres til flere, i tillegg kan rollene bli uklare med hensyn til utydelighet i forhold til hva som skiller myndighet og ansvar mellom prosjektsjefen og avdelingslederen.

Det kan også oppstå usikkerhet i forhold til hvem prosjektleder svarer til, altså hvem «eier» prosjektlederne og deres ressurser. Det fremstår derfor som en konflikt mellom lojalitet til prosjektet

og til sin avdeling. En leder uttaler at: *«Det er et skjæringspunkt der, mellom at man skal passe på sitt eget og tenke på fellesskapet.»* Prosjektlederne er vant til å rapportere oppover i linje til sin avdelingsleder, og avdelingen blir fortsatt målt på sine prosjekter og sin andel i tverrfaglige prosjekter.

Det oppleves som nevnt, at det tar for lang tid før man foretar et valg av gjennomføringsmodell, samt hvordan inntekt og kostnader skal fordeles. Det er med på å skape konflikter og «dra»-kamper i forhold til ressurser og fortjeneste. Flere ledere uttaler at det er utfordringer knyttet til den interne interaksjonen mellom de ulike enhetene i tverrfaglige prosjekter. Mye av konfliktene handler om diskusjoner rundt internfakturering og kostnader. *«Det er for mye tull i prosjektene. Det blir for få å skylde på, og hvis man har litt dumme kolleger, da blir man sure på hverandre og ballen begynner å rulle.»* Disse diskusjonene er med på å prege samhandlingen og velviljen til å dele ressurser og kostnader med andre.

Det fremgår av undersøkelsene at det ikke er sammenfallende forståelse for betydningen av en prosjektsjef. Enkelte mener at prosjektlederstillingen fører til et ekstra ledelsesledd som man har vanskelig for å se verdien av. Særlig gjelder det når det kommer til prosjekter som er mindre i forhold til økonomi og kompleksitet. Noe av dette henger sammen med en følelse av at samhandling burde komme naturlig uten at det må sitte noen og koordinere dette. *«Det eneste jeg synes er litt dumt er kostnaden i det her. Jeg synes vi skal få til en samhandling eller samarbeid, hvor ikke det koster ekstra. Det skal på en måte være automatikk i at vi gjør det, når man er i samme firma.»* Andre respondenter og informanter nevner at prosjektsjefen skal flyttes ut fra avdelingen til en nyopprettet avdeling for prosjektsjefer, og at det er behov for en person med mandat til å bestemme på tvers av fagområdene. Spesielt for å få koordinert samhandling og få hentet ut synergiene ved tverrfaglige prosjekter. En leder uttaler at: *«Uavhengig av modell, må det være en som samordner, tar initiativ til møter og løser konflikter. En som kommer fra et fag.»* Konflikter som kan oppstå knyttet til uklarhet i forbindelse med verdien av gjennomføringsmodellen: Konsortium og prosjektsjefstillingen. Dette kan oppstå på grunn av manglende spesifikasjoner av avhengigheter, roller og rapporteringslinjer.

6.2.2 Suksessfaktorer

Det er ikke alltid lett å organisere. En studie fra 1990-tallet viste at kun 17 av 41 internasjonale selskaper som forskerne hadde undersøkt, hadde en organisasjonsform som var hensiktsmessig, gitt betingelsene i markedet. Eksempelvis kunne selskapene ha en desentral struktur i et marked som faktisk krevde en høy grad av sentral koordinering, eller omvendt (Nohria & Ghoshal 1994).

Organisering i tverrfaglige prosjekter bør være desentralisert for oppnåelse av disiplinert samhandling. Det er viktig at ulike enheter i organisasjonen er uavhengige, og at en gir mennesker frihet til å «eie»

en del av arbeidet. Ledere trenger ikke ordre fra toppledelsen om hvor og hvordan en skal samhandle med hverandre. I stedet skal lederne selv se muligheter, samt kjenne til når man skal og ikke skal samhandle. Likevel vil det være sentralt å kjenne til hvilke betingelser som ligger til grunn for de ulike gjennomføringsmodellene, for oppnåelsen av effektiv samhandling.

En fordel som trekkes frem ved å være i samme firma er at det oppleves som man har et større felles eierskap til prosjektene når man jobber på samme prosjekt. En informant uttaler: *«På et prosjekt samarbeider vi med et annet firma, hvor de fleste snakker polsk. Jeg tror ikke de har det samme engasjementet som oss. Mye innleie kan medføre at man ikke får det samme eierskapet. Mens vi er alle veldig innstilt på at prosjektet skal være mest mulig vellykket.»* Organiseringen i tverrfaglige prosjekter kan bidra til at samtlige enheter får et felles eierskap til leveransen.

Organiseringen, planleggingen og gjennomføringen har i stor grad vært preget av hvordan enhetene er vant til å jobbe. En informant uttaler: *«Vi trenger en bedre, og en felles forståelse av prosjektgjennomføring. Tydelig modell for hvordan vi gjennomfører tverrfaglige prosjekter.»* Det kan synes at det er behov for ytterligere avklaring eller mer grundig forståelse rundt hensikten og formålet med gjennomføringsmodellene.

Strategiene knyttet til å tilby enfaglige og tverrfaglige løsninger kan sies å gjenspeile firmaets organisering i dagens situasjon. Hvert fagområde er organisert som ulike juridiske og likestilte organisasjoner innen konsernet. En leder uttaler følgende: *«Egenutvikling av fagene, samtidig med mulighet for å ta ut synergier ved flerfaglig leveranser er den største fordelen ved dagens organisering.»* Ledere mener den største styrken til firmaet er at hvert fag kan dyrke sin kjernevirksomhet og styre sin egen økonomi, samtidig som fagområdet kan ta del i interne flerfaglige løsninger.

En annen leder påpeker at det er viktig å utvikle eget fag, og betydningen av at fagområdet ikke mister oppdrag hvor de andre fagområdene ikke er med på prosjektet: *«Vi deler jo alle leads vi får på jobber, og etter at de andre fagområdene kom inn så har vi mye mer kontakt med markedet. Og vi har forskjellige kontaktnettverk alle sammen her, så vi kjenner mye mer folk i bransjen nå.»*

Flere ledere i de ulike fagenhetene ønsker å fortsette med å tilby både enfaglige og tverrfaglige løsninger. En leder uttaler: *«Hvert fag kan også rendyrke egne muligheter i markedet. Utvikle egne særrområder som ikke de andre fagene har tilhørighet i. Gir en mulighet for å samarbeide med andre tekniske entreprenøren på prosjekter hvor ikke alle interne fag er representert.»* Med dagens organisering kan fagenhetene utvikle seg i egne markeder, og det er mulighet for å samarbeide med interne eller eksterne enheter i tverrfaglige prosjekter.

Verdien av gjennomføringsmodellene kan sammenlignes med verdien av organisering. Gjennomføringsmodellene kan fastlegge betingelser for organisering i tverrfaglige prosjekter. Antall nivåer i strukturen kan bestemmes, samt de viktigste enkeltfunksjonene som kreves for å utfylle roller ved ulike nivåer. Hvilke oppgaver, roller og prosesser som bør grupperes sammen, er viktige suksessfaktorer for en effektiv samhandling. Det er sentralt at organisasjonen finner riktig grad av integrasjon og separasjon hos de ulike enhetene for å redusere koordineringskostnadene eller samhandlingskostnadene. Det er også essensielt å forstå avhengighetene, med hensyn til roller, ansvar, rapporteringslinjer og informasjonsflyt i de ulike arbeidsprosessene.

Sentrale indikatorer som kan identifisere avhengigheter hos fagområdene og ulike roller, kan blant annet være kommunikasjonshyppigheten, om oppgavene er standardiserte, felles infrastruktur, grad av tillit og kontroll. Et annet eksempel for å tydeliggjøre roller kan være å utforme resultatkontrakter som er koblet sammen med tydelige forventninger til ledernes deltagelse på tvers av organisasjonen.

6.3 Formaliteter og styring for effektiv samhandling

Organisasjonens størrelse og alder kan ha en effekt på organisering, og videre en effekt og betydning for hvordan de ulike fagområdene koordinerer og samhandler. Organisasjonens størrelse og alder kan ofte være sammenfallende med graden av formalisert atferd i organisasjonen. Dette kan også ha innvirkning på hvor dypt «forankret» struktur og arbeidsprosesser er i organisasjonen. Videre kan organisasjonens levetid og størrelse ha en sammenheng med graden av mer spesialiserte arbeidsoppgaver og mer differensierte enheter.

Ledere i de ulike avdelingene kan være vant til å følge de formalitetene som man har fulgt tradisjonelt i eget fagområde. Det samme kan gjelde når det skal samarbeides med andre enheter. Når enhetene samarbeider med eksterne leverandører, som man tradisjonelt har gjort, kan samarbeid være en naturlig del av menneskers handling og atferd. Det kan også omtales som en «åpen» eller «uformell» samhandling, hvor partene har gjensidig fordeler. I slike tilfeller behøver ikke samhandling å være en fundamentalt vanskelig interaksjon. På den annen side, kan det oppstå utfordringer når partene har konkurrerende mål.

6.3.1 Barrierer

Dynamikken om styring kan bli annerledes i tverrfaglige prosjekter, sammenlignet med fagenhetenes tradisjonelle tilbud. En leder uttaler at kulturen i bygg- og anleggsbransjen vanligvis er preget av å gi eksterne leverandører ansvar for eventuelle feil: *«På vanlige kontrakter så har du alltid noen å skylde*

på, nå har vi ingen å skylde på. Og når vi da jobber likedan som når vi har noen å skylde på, så får vi ikke ut god nok effekt.» Likevel kan samhandling være krevende når man blir tvunget til å samhandle, for da kan dynamikken endre seg. Partene må forstå fordelene for organisasjonen, og se mulighetene for fellesskapet for at effektiv samhandling skal kunne inntreffe.

Det er vanlig i et byggeprosjekt at de ulike underleverandørene (eksterne aktører) er enige om en fremdriftsplan, på en annen side kan mye tyde på at de ulike partene er lite villige til å tilpasse seg sin fremdrift for å tilrettelegge for andre, og forenkle arbeidsprosesser for totalen.

En leder forteller om et eksempel hvor fagområdet han tilhører samarbeidet med en ekstern leverandør, som var et malerfirma i dette tilfelle. Maleren fulgte ikke fremdriftsplanen det var enighet om fra starten av, og hadde ikke utført malerjobben til avtalt tid. Videre besluttet fagområdet at det ikke var deres problem at maleren ikke forholdt seg til fremdriftsplanen, og av den grunn monterte de opp anlegget likevel, til tross for at det ikke var blitt malt bak anlegget. Da ville det være maleren sitt problem, i forhold til om han ønsket å betale fagområdet for det ekstraarbeidet de måtte gjøre for å demontere anlegget, slik at maleren kunne fullføre jobben. Dette eksempelet illustrerer at det er en vanlig praksis å følge fremdriftsplan for eget resultat, og at det eksisterer liten vilje til å tilpasse seg.

Dersom den eksterne leverandøren eller maleren i eksempelet ovenfor var en «kollega» i et annet fagområde, ville dette vært svært uheldig for entreprenørfirmaet. Både med hensyn til kundeperspektivet og med hensyn til egne resultater. Firmaet ville ikke ha kunnet hente ut de potensielle synergieffektene, som bør være mulig ved tverrfaglig samhandling. I felles prosjekter, enten det gjelder en intern eller en ekstern leverandør, er det essensielt med sammenfallende mål. Med et kundeperspektiv, må gjennomføring, prosesser og handlinger være rettet mot kunden og deres behov. Da bør samtlige interessenter i byggeprosjektet strebe etter minst mulig feil i leveransen av et felles prosjekt, både for eget resultat og for kunden.

Det fremkommer av intervjuene at informantene ikke opplever at det eksisterer noen form for insentiv eller belønning for tverrfaglig samhandling. En informant uttaler: *«Hvis vi på vårt fagområde gjør besparelser og gjør et effektivt arbeid, så er det vi som tjener på det. Da får ikke de andre fagområdene noen fordeler ved det.»* Det eksisterer mer en holdning der man skal beskytte egne interesser, og at man er redd for opportunistisk atferd fra andre fagområder.

Med en løsningsfokusert strategi, et kundeperspektiv og med tilbudet av tverrfaglige løsninger, kan det virke som at resultatlønsordningen, basert på avdelingens resultat, virker hindrende i forhold til å oppfordre til samhandling. I firmaet så eksisterer det en insentivordning basert på interne avdelingens resultat. *«Vi er ikke helt der enda, og det har nok med at vi sitter og rapporterer videre oppover med hvert vårt budsjett og resultatansvar. Jeg tror nok tilliten er der, men man sitter jo og passer litt ekstra på egen del. Nettopp på grunn av at det er tre forskjellige organisasjoner.»* Det kan virke som at

entreprenørfirmaet premierer avdelingens prestasjoner, og ikke har andre insentivordninger som sikrer effektiv samhandling.

En annen respondent uttaler: «*Suboptimalisering på grunn av egne resultatmål. Forskjellig tilnærming til, og oppfatning av, samme forretningsområder/kunder.*» Prestasjonsmålinger kan være et ledelsesverktøy som påvirker de ansattes atferd for effektiv samhandling. Det er viktig å være oppmerksom på at resultatmålinger kan gi uønskede effekter.

Informantene føler en større tilhørighet til og lojalitet til egen avdeling, enn de gjør i forhold til prosjektgruppen som består av andre fagområder. Det blir her gitt et insentiv som ikke nødvendigvis er koblet til ønsket atferd. I enhver samhandlingssituasjon, hvor flere enheter er involvert i et felles prosjekt, kan det oppstå ulike interesser og asymmetrisk informasjon, noe som kan medføre opportunistisk atferd.

Et insentiv blir brukt av en prinsipal til å «lokke» en agent til å utføre arbeidsoppgaver slik prinsipalen ønsker det. I denne case-studien er det firmaets toppledelse eller de som setter rammene for bonusordninger og andre insentivsystemer som fungerer som prinsipalen. Agenten vil være de som utfører arbeidet for prinsipalen, og vil i dette tilfellet være prosjektledere eller prosjektsjefer som handler på vegne av prinsipalen.

Utfordringer med insentivsystemene for å regulere atferd oppstår også innad i prosjektene når agentene skal koordinere sine aktiviteter. I et samarbeidsfellesskap med likeverdige parter, kan det oppstå et agent-agent-forhold. Her er det ingen som sitter på makten til å kontrollere eller bestemme over andre agenter. Slike fellesskap er i stedet styrt av felles overvåkning og kontroll av likemenn, felles regler og normer og tillit. Regler må forstås som retningslinjer for handlinger, og videre en spesifisering på hva som forventes av hverandre i tverrfaglige prosjekter.

6.3.2 Suksessfaktorer

For best mulig kvalitet i leveringen av et tverrfaglig prosjekt kan det synes at det er behov for mer formaliteter og styring, for å oppnå effektiv samhandling. Det er viktig med delte verdier, mål og insentiver, og at det er enighet hos de ansatte om håndhevelsen av dette. Felles regler og verdier må deles hos ansatte og ledere, det kan imidlertid ikke tvinges eller pålegges. En enighet knyttet til de nevnte faktorene, kan være med på å skape en økt grad av tillit til hverandre, og at en deler kunnskap i større grad. Samtidig bidrar tillit til samarbeid, og reduserer behovet for omfattende styringsforhold.

Styring og formaliteter kan være ulik i levering av tradisjonelle enfaglige løsninger og tverrfaglige løsninger. Det kan oppleves som krevende å omstille seg fra «vanlig» praksis. Likevel tyder flere av

respondentenes og informantens svar på at dette har bedret seg betraktelig. «*At man nå heller prøver å løse det. Før var det bare krangling. 'Jeg gir blaffen i om du skal bruke en uke på å endre det, det er ikke mitt problem. Jeg har gjort min jobb her og ferdig med det'*». Fokuset har endret seg til å finne løsninger sammen.

Likevel kan det synes at det er mer behov for styring, hva gjelder organisering og disiplinert samhandling, for at fagene skal samhandle effektivt og for å få ut potensielle synergieffekter. En informant forteller om et eksempel på et prosjekt der firmaet overtok hovedkontrakten, og dermed var alle avtaler på plass mellom fagområdene: «*Fordi det var et eksternt firma så brukte vi mye tid på å lage en ordentlig og ryddig kontrakt. Mens hadde det vært internt så tror jeg ikke vi hadde vært like nøye. Og da tror jeg det hadde blitt mer krangling.*» Denne uttalelsen kan gjenspeile behovet for mer formaliteter og styring i levering av tverrfaglige prosjekter.

Det etterlyses noen felles regelsett som skal være med på å styre relasjonene mellom fagområdene. Slike regelsett kan fungere som effektive styringsmekanismer i samarbeidsfelleskap i tverrfaglige prosjekter. En leder uttaler: «*Vi er på en måte litt for lite formelle med hverandre. Vi lager ikke avtaler mellom oss, og vi får ikke ned spilleregler på papiret.*»

Mens en annen leder uttaler: «*Om det er et boligprosjekt eller om det er et sykehus så må vi ha et felles sett med kjøreregler for sånn gjør vi det.*» Felles regler vil være med på å styre forventningene mellom medlemmene i prosjektet, og dette kan føre til en større følelse av tilhørighet og tillit til de andre.

6.4 Menneskers evne og vilje for effektiv samhandling

Entreprenørfirmaets strategi, organisering, formaliteter og styring kan ha en innvirkning på effektiv samhandling. Flere forskere kan hevde at det er systemet eller struktur som ligger til grunn for menneskers atferd. Mens andre trekker frem at mennesket har egen evne og vilje som ikke er gjensidig utelukkende for atferd.

6.4.1 Barrierer

Det er ikke uvanlig i implementering av en ny strategi at ledere og ansatte opplever det som krevende å måtte risikere å endre sine rutiner og eventuelt sitt mandat og ansvar. En respondent uttaler: «*Det forventes at disse fagavdelingene skal brukes. Problemet er at de ofte oppleves som dyre, lite fleksible*

og lite tilgjengelige. Opplever også at kompetansen ikke er den beste.» Samhandlingskostnader er høye i en organisasjon hvor det er barrierer for å samhandle.

Det kan være flere årsaker til at ledere og medarbeidere ikke klarer å samhandle. En årsak kan være mangel på motivasjon, og at mennesker ikke er villig til å samhandle, eller ikke har evnen til å samarbeide.

Det kan være at ledere i entreprenørfirmaet har problemer med å spørre om hjelp fra andre enheter eller mennesker som man ikke er vant til å samarbeide med. En leder uttaler: *«En ulempe ved dagens situasjon er mindre åpenhet vedrørende økonomi og strategi.»* Opplevde negative erfaringer fra tidligere prosjekter og interaksjon med andre fagområder eller mennesker, kan fungere som en barriere. Da kan en oppleve en svekket tillit.

Ledere og ansatte kan ha vanskeligheter med å dele informasjon. Det fremkommer i dybdeintervjuene at det har forekommet en viss form for «maktkamp» i forhold til posisjonering og forståelse av hverandre. En informant sier: *«Vi fikk inntrykk av at fagområdet mente at det nå kom det noen som skulle hjelpe dem. Det var litt sånn at vi var deres underleverandør. Man blir ikke så godt innstilt på å samarbeide med noen som behandler oss på den måten.»* Konkurransen mellom fagområdene og en frykt for å miste makt kan være en årsak til at en ikke ønsker å dele informasjon eller hjelpe andre fagområder. Det uttales også: *«Det er på en måte de som har vært sjefen, og det er gjerne de som har satt premissene for oss. De har «hersa» litt med oss føler vi.»* Mye kan tyde på at det kan oppleves som at fagområdene ikke har sammenfallende mål om at samtlige avdelinger skal lykkes. Konkurransen kan være sunt, men denne energien bør brukes utenfor firmaet, hvor man internt fremstår som ett.

Mennesker i organisasjoner kan oppleve at det er for mye informasjon og møter i forbindelse med en ny strategi og endring. Det kan også være en fallgrube, det gjelder å finne en balanse med overføring av viktig informasjon kontra verdien av tid og ressurser.

En annen årsak kan dreie seg om at menneskene i organisasjonen ikke innehar evnen til å samhandle. En respondent uttaler: *«Ledere som ikke har fått god nok opplæring i hvordan dagens organisering modell vil kunne skape interne utfordringer da en vil kunne se samarbeidet som en økonomisk trussel i stedet for en mulighet.»* Ledere kan oppleve det som utfordrende å vite når det er hensiktsmessig å samhandle, og når det ikke er gunstig. Mangel på en T-ledelsespraksis kan være et hinder for samhandling. Kompetansebygging vil være vesentlig for effektiv samhandling.

6.4.2 Suksessfaktorer

Det er viktig at entreprenørfirmaet kjenner til menneskelige barrierene som kan oppstå i arbeidet med samhandling. Videre er det sentralt å iverksette tiltak som eliminerer barrierene. Det kan dreie seg om tiltak rettet mot blant annet motivasjon og belønning, for å styrke effektiv samhandling.

Undersøkelser viser at mange ledere opplever nettverk og politikk som den viktigste suksessfaktoren i dagens organisering og situasjon. En respondent uttaler: *«Vi må snakke sammen, det bør lages fora med sentrale personer som kan være brobyggere mellom fag og viktig for å gi oss forståelse for de ulike fag.»* Flere uttalelser omhandler at det må kommuniseres mer på tvers av fagområdene, at man må bli tryggere på hverandre og bygge interne relasjoner. En leder uttaler: *«Kommunikasjon og deling av informasjon. Det er nyttig for oss i et prosjekt, at vi vet hvordan de ligger an, med kapasitet og hvilke utfordringer de har. Om det er noe vi kan bistå med. Ja, egentlig bare få alt på bordet med en gang. Det er ikke noen vits å vente med sånn informasjon.»* Relasjonsbygging mellom fagene er essensielt for å samhandle med hverandre og få ut synergieffektene ved økt salg. Mange ser verdien av at ansatte er brobyggere mellom fagområdene, og mener disse menneskene er viktig for å få en forståelse for de ulike fagene.

Samlokalisering er ansett som en viktig suksessfaktor for å styrke relasjonen mellom fagene og for å dele kunnskap med hverandre. Det påpekes også fra informantene at det er lettere å innhente informasjon fra de andre når man deler kontorlokaler. En leder uttaler: *«Ja, det er en god tone her på huset. Og det er en veldig flat struktur her. Så vi er heldig sånn sett i Oslo at vi sitter med alle fagene under et hus.»* Nærheten og kunnskapsdelingen vil ha stor betydning for å oppnå effektiv samhandling. Det vil også være med på å bygge tillit mellom fagområdene.

Krav til kompetanse hos ansatte og ledere blir ansett som en meget viktig suksessfaktor i undersøkelsen. En leder uttaler: *«Firmaet må lage en organisasjon med personer som interesserer seg for flerfaglighet, og som får lov til å gå ut i markedet og "selge" dette flerfaglige konseptet.»*

Entreprenørfirmaet bør skape en organisasjon med personer som innehar flerfaglig kompetanse.

I tillegg dreier mange av uttalelsene seg om å ha mennesker som er tro mot de planene som er bestemt, og som ser utover eget resultatansvar og sin egen enhet. Mange hevder også at det er viktig å ha forståelse for de andre fagene sine arbeidsprosesser.

7. Konklusjon

Entreprenørfirmaet har kommet langt med implementeringen av den nye strategien som innebærer å tilby tverrfaglige løsninger, gjennom økt fokus på kunden. Følgende undersøkelser i denne underveisevalueringen viser at ledere i de ulike fagområdene ser verdien og mulighetene med den nye løsningen. Det er et viktig premiss for økt samhandling. Samhandling kan bidra til en sterkere interaksjon og gjennomføring på tvers av enheter, og som en funksjon for å styrke organisasjonens konkurranseposisjon. Likevel bør entreprenørfirmaet være oppmerksom på opplevde barrierer og suksessfaktorer for å oppnå effektiv samhandling.

Ledere opplever barrierer knyttet til gjennomføringsmodellene, særlig knyttet til modellen Konsortium. Det oppleves som vanskelig å vite verdien av prosjektsjefsstillingen. Mye kan tyde på at roller, ansvarsområder og rapporteringslinjer, samt verdien av prosjektsjefsstillingen bør tydeliggjøres ytterligere.

Manglende insentiver for samhandling blir også oppfattet som en barriere. Dagens resultatlønsordning sikrer mer lojalitet til avdeling. I dag eksisterer det ikke tilstrekkelig prestasjonsbelønninger som påvirker ledere og ansattes atferd i ønsket retning av løsningsfokust strategi og et kundeperspektiv. Det kan bidra til å svekke samhandlingen i tverrfaglige prosjekter.

På den annen side er det flere aktiviteter som gjør at entreprenørfirmaet oppnår effektiv samhandling. Samlokalisering oppleves som meget verdifullt for relasjonen og interaksjonen med de andre fagområdene. Ledere forteller at en suksessfaktor er knyttet til å kommunisere verdien av tverrfaglige prosjekter ut i alle nivåer og hos ulike roller i firmaet. For oppnåelsen av en effektiv samhandling i tverrfaglige prosjekter, bør blant annet mål, rutiner, prioriteringer, motiveringsfaktorer og salgsperspektiv være sammenfallende hos de ulike fagområdene.

Graden av formalitet og styring trekkes også frem som en viktig suksessfaktor for effektiv samhandling, samt utformingen av insentiver som fremmer ønsket atferd. Dette er elementer som kan implementeres i sammenheng med utvikling av gjennomføringsmodellene. Regler er med på å fungere som retningslinjer ovenfor ledernes handlinger, og er en spesifisering på hva som kan forventes av hverandre i tverrfaglige prosjekter.

Tydelige roller og ledelse blir ansett som en viktig suksessfaktor i tverrfaglige prosjekter. Krav til kompetanse og kompetansebygging hos ledere blir sett på som en meget sentral suksessfaktor for effektiv samhandling.

Fokus på ledernes opplevde barrierer og suksessfaktorer kan bidra til at entreprenørfirmaet kan iverksette tiltak for en mer effektiv samhandling i fremtidige tverrfaglige prosjekter.

Videre arbeid

Vår studie kan sees på som et bidrag til forståelse av betydningen av samhandling for en organisasjon, fra ulike perspektiver som strategi, organisering, styring og ledelse.

Det er lite kvantitative og kvalitativ forskning som er knyttet opp mot sammenhengen med samhandling og gjennomføringsmodellens verdi. Et mulig forbedringspotensial basert på kunnskapen som fremkommer i denne oppgaven er at entreprenørfirmaet kan bruke gjennomføringsmodellene i større grad i sammenheng med den nye strategien. Videre kan gjennomføringsmodellene være et viktig verktøy for *effektiv samhandling og for fremtidsrettede tverrfaglige løsninger*.

For å kunne gjøre rede for hvordan entreprenørfirmaet kan sikre effektiv samhandling vil ytterligere studier av kvalitativ og kvantitativ karakter anbefales. Det foreslås å gjøre undersøkelser fra avdelinger som Salg, HR, Markedsføring og andre enheter. I tillegg kan markedsanalyser og økonomiske analyser være å anbefale for en styrket kunnskap om tverrfaglige løsninger, kundeperspektivet og effektiv samhandling.

8. Litteraturliste

Arbeidstilsynet. (2010). Er du byggherre? *Arbeidstilsynet*. Tilgjengelig fra:

<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=227168> (lest 17.04.2017).

Barbøl, H. K. (2017, 9. februar). *Ny NTNU-professor for anleggsprosjekter*. Tilgjengelig fra:

<http://www.at.no/anlegg/2017-02-09/Ny-NTNU-professor-for-anleggsprosjekter-25300.html>

(lest 13. februar).

Braddy, P. & Campbell, M. (2013). Using political skill to maximize and leverage work relationships.

Retrieved July, 31: 2014.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. utg. Oxford: Oxford University Press.

Byggherreforskriften. (2009). *Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (byggherreforskriften)*.

Cappelen, H. (1994). *Byggherren og kontraktene : kontraktsinngåelser for bygg og anlegg*. Drammen: Thomassen fagbøker.

Carlsen, H. (2008, 19. desember). – Må gi gass i nedgangstider. *NRK*.

Collins, A. & Baccarini, D. (2004). *Project Success - A Survey*.

Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.

4th ed.; International student ed. utg. Research design. Los Angeles, Calif: SAGE.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utg. utg. Helse- og sosialfag : høyskole. Oslo: Gyldendal akademisk.

Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. 3 (2): 179-202.

Galbraith, J. R. (2002). Organizing to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics*, 31 (2): 194-207.

Galbraith, J. R. & Kates, A. (2008). *Designing Your Organization : Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Hoboken: Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.

Goold, M. & Campbell, A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard business review*, 76 (5): 130.

Grant, R. M. & Jordan, J. (2015). *Foundations of strategy*. 2nd ed. utg. Chichester: Wiley.

Hansen, M. T. & Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage.(Executive Briefings)(Brief Article). *MIT Sloan Management Review*, 46 (1): 86.

Hansen, M. T. (2009). *Collaboration : how leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Featured book review: Harvard Business Press.

Hoff, K. G. & Bragelien, I. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforl.

- Ibarra, H. & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard business review*, 85 (1): 40.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jaques, E. & Clement, S. D. (1991). *Executive leadership : a practical guide to managing complexity*. Developmental management. Oxford: Blackwell.
- Johannessen, A. & Tufte, P. J. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johnston, M. P. (2014). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)*, 3: 619-626.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kolbjørnsrud, V. (2016). Agency problems and governance mechanisms in collaborative communities. *Strategic Organization*.
- Kraut, A. I. & Dunnette, M. D. (2005). The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 19 (4): 122-129.
- Kuvås, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I, s. 15-48. Bergen: Fagbokforlaget, cop. 2008.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. utg. InterView[s] learning the craft of qualitative research interviewing. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leavitt, H. J. (2005). *Top down : why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Meland, Ø. & Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Institutt for bygg- og, a. (2000). *Prosjekteringsledelse i byggeprosessen : suksesspåvirker eller andres alibi for fiasko?* Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for bygg- og miljøteknikk, Institutt for bygg- og anleggsteknikk.
- Mintzberg, H. (1980). STRUCTURE IN 5'S: A SYNTHESIS OF THE RESEARCH ON ORGANIZATION DESIGN. *Management Science*, 26: 322-341.
- Nes, I., Torp, O., Unhjem, B.-S. & Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, F. f. I. O. T. I. f. B. A. O. T. (2014). *Kontrakter i totalentrepriser*: Institutt for bygg, anlegg og transport.
- NMBU. (2014, 4. desember). *Om Handelshøyskolen*: NMBU. Tilgjengelig fra: <https://www.nmbu.no/fakultet/hh/om> (lest 12 april).
- Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidary relations. *Strategic Management Journal*, 15 (6): 491-502.

- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power : politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Regionaldepartementet, K.-o. (2012). *Gode bygg for eit betre samfunn*. Regionaldepartementet, K.-o.: Departementet.
- Samset, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept*. Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Shenhar, A. & Wideman, R. (2002). Optimizing success by matching management style to project type. *PMForum Site*.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34 (6): 699-725.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. 5th ed. utg. Los Angeles: SAGE.
- Smith, J. A. (2007). *Qualitative psychology: A practical guide to research methods*: Sage.
- Stene, M. (1999). *Vitenskapelig forfatterskap : hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver*. Oslo: Kolve forl.
- Strand, S. S. (2017, 9. februar). *Nytt NTNU-professorat skal forske frem bedre gjennomføringsmodeller*. bygg.no. Tilgjengelig fra: <http://www.bygg.no/article/1303673> (lest 23. februar 2017).
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology : combining qualitative and quantitative approaches*. Applied social research methods series, b. v. 46. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Weiss, J. & Hughes, J. (2005). Want collaboration? Accept--and actively manage--conflict. *Harvard business review*, 83 (3): 92.
- Worren, N. (2011). Hitting the sweet spot between separation and integration in organization design. *People and Strategy*, 34 (4): 24.
- Worren, N. A. M. (2012). *Organisation Design*. 1 ed. utg.: United Kingdom: Pearson Education M.U.A.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods*. 4th ed. utg. Applied social research methods series, b. vol. 5. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1- Intervjuguide

Introduksjon

Takk for at du setter av tid til å bidra til vår masteroppgave

Informer om:

Bakgrunnen for oppgaven:

- Vi ønsker å undersøke lederes erfaring knyttet til tverrfaglig samhandling og praktiserte gjennomføringsmodeller i tverrfaglige prosjekter.
- Vi er derfor interessert i å kartlegge hva slags formelle og uformelle forhold som er blitt benyttet og praktisert i tverrfaglige prosjekter.

Formålet med intervjuet:

I dette intervjuet vil det bli stilt en del spørsmål knyttet til samhandling og gjennomføringsmodeller på tvers av ulike fagområder i tverrfaglige prosjekter. Du står fritt til å svare på det du vil. Dersom du mener noen av spørsmålene blir for inngående eller vanskelig å svare på, er det opp til deg om du vil svare. Alle data vil bli behandlet anonymt, slik at det ikke vil være mulig å koble uttalelser til enkeltpersoner. Vi ønsker å ta intervjuet opp på bånd. Disse vil bli slettet umiddelbart etter bruk.

1. Nåværende situasjon i entreprenørfirmaet

- Kan du fortelle kort om deg selv og din bakgrunn? Utdanning, stilling, karriere, hvor lenge har du jobbet i entreprenørfirmaet, har du hatt andre roller i firmaet.
- Hvilken rolle har du i dag?

2. prosjekter

- Har du vært med på gjennomføring av et eller flere tverrfaglige prosjekter? (Prosjekt hvor alle fagområdene har vært med i gjennomføringen)
- Er prosjektet fortsatt pågående?
- Hvilken rolle har du hatt/har i det tverrfaglige prosjektet?
- Hvilket ansvar har du/har hatt i tverrfaglig prosjekt?
- Var du med i hele prosessen av prosjektet, fra start til slutt?

3. Startfasen i gjennomføringen av tverrfaglige prosjekter

- Hvordan vil du beskrive startfasen i det tverrfaglige prosjektet? (Startfasen: Prosessen man solgte seg inn som en totalpakke og hvordan de ulike fagområdene planla gjennomføringen fra A-Å)
- Hvilken betydning mener du denne fasen har for gjennomføringen av tverrfaglige prosjekt?

- Er det forhold ved startfasen i gjennomføringen av det tverrfaglige prosjektet som du mener kunne vært håndtert bedre? Eks: måten man selger seg inn tverrfaglig, klarere roller, oppgaver, organisering, felles mål og retning

4. Organisering, roller og insentiver for samhandling

- Hvordan opplever du organiseringen og fordelingen av roller i tverrfaglige prosjekter?
- Er det/var det enighet og tydelighet rundt ansvarsområder og rapporteringslinjer i tverrfaglige prosjekter? Hvis ikke, hva mener du burde vært gjort annerledes?
- Hva slags gjennomføringsmodell/er ble praktisert og benyttet i det tverrfaglige prosjektet?
- Hva mener du er fordeler knyttet til den praktiserte gjennomføringsmodellen? Eks. Roller, fordeling av mandater, kostnadskalkyler
- Hva mener du er ulemper knyttet til den praktiserte gjennomføringsmodellen? Eks. Roller, fordeling av mandater, kostnadskalkyler
- Kan du fortelle litt om kontrollen av gjennomføringsmodellen? Hva finnes av rutiner for tverrfaglig kontroll?
- Insentiver:
 - Finnes det insentiver for tverrfaglig samhandling?
 - Mener du det er behov for insentiver for tverrfaglig samhandling? Hva kunne det i såfall vært?

5. Tverrfaglig samhandling

- Hva legger du i begrepet tverrfaglig samhandling/ samarbeid?
- Basert på den gjennomføringsmodellen som ble/blir praktisert i det tverrfaglige prosjektet, synes du den organiseringen legger opp til samhandling på tvers av enhetene? (Med tanke på roller, felles budsjettering, rapporteringslinjer)
- Hvilke forventninger har du i forhold til samhandling mellom enhetene i de ulike gjennomføringsmodellene/organiseringen? – i hvilken grad har disse blitt innfridd? I forhold til modell A, B og C. Eksisterer det forskjeller i forhold til de ulike enhetene internt?
- Hvilke positive erfaringer har du knyttet til tverrfaglig samhandling?
- Hva opplever/opplevde du som de mest sentrale barrierene for tverrfaglig samhandling i gjennomføringen av det tverrfaglige prosjektet?
- Mener du at det eksisterer tillit til hverandre på tvers av fagområdene?
- Eksisterer det felles mål og retning og et felles eierskap til prosjektet?

6. Kunnskapsdeling og relasjonsbygging

- Mener du det er viktig med kunnskapsdeling på tvers av fagområdene? I såfall hvorfor/ hvorfor ikke?
- Er det noen felles plattform for deling av informasjon? Opplever du feil eller komplikasjoner ved overføring av informasjon og kommunikasjon?
- Hva kreves av informasjonsdeling i de ulike gjennomføringsmodellene? Hva er forskjellen på informasjonsdelingen og behovet når det gjelder modell B og C sammenlignet med tradisjonelle prosjekter?
- Er det viktig med kontakt og relasjonsbygging på tvers av fagområdene?

7. Synergieffekter

- Hva legger du i begrepet synergieffekter?
- Synes du at GK i dag klarer å få ut de ønskede synergieffektene? Hva kan gjøres bedre? Og hvilke hindringer opplever du at står i veien for å nå de ønskede synergieffektene?
- Er det forskjell mellom de ulike gjennomføringsmodellene?

Avslutning:

- Er det noe du synes ikke er avdekket i intervjuet som du ønsker å tilføre?
- Har du kommentarer eller tilbakemeldinger til intervjuet

Takk for oss, og takk for at du tok deg tid.

Vil du være positiv til at vi kan kontakte deg for eventuelle spørsmål?

Vedlegg 2 – Produkt- eller tjenesteorienterte versus Kundeorienterte virksomheter

Produkt- eller tjenesteorienterte versus Kundeorienterte virksomheter		
	Produkt eller tjenesteorienterte virksomheter:	Kundeorienterte virksomheter:
Mål:	Best produkt for kunder	Best løsning for kunder
Verdiskapende rutiner:	«Banebrytende produkter, nyttig funksjoner, nye applikasjoner	Tilpasse den beste totale løsningen
Mentale prosesser:	«Divergent» tenkning: Hvor mange mulige bruksområder er det i produktet/tjenesten?	«Convergent» tenkning: Hvilke kombinasjoner av produktet/tjenesten er best for denne kunden?
Organisatorisk prosess:	Fokus på overskudd ved salg, produkt/tjeneste vurderinger og produktet/tjeneste-«teams»	Kundesegmenter, kunde- «teams» og kunde P&Ls
Den viktigste prosessen:	Ny produktutvikling	«Customer relationship management»
Målinger:	<ul style="list-style-type: none"> - Antall nye produkter - Prosentandel av inntekt fra produkter som er yngre enn to år - Markedsandel 	<ul style="list-style-type: none"> - «Customer share» for de mest verdifulle kundene - Kundetilfredshet - «Lifetime value» for en kunde - «Customer retention»
Kultur:	Ny produktkultur: åpne for nye ideer, eksperimenter	«Relationship management culture»: søker etter flere kunder å tilfredsstille

De viktigste kundene:	Mest avanserte kundene	De mest lønnsomme og lojale kundene
Prioriteringsinnstilling:	Produkt eller tjenesteportofølgen	Kundeportofølgen – kundelønnsomhet
Hovedtilbud:	Spesifikke produkter	Personlig «pakker» bestående av service, støtte, «skolering» og rådgivning
Tilnærming til ansatte:	<p>Makt til mennesker som utvikler produktet/tjenester:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Best belønning til de som jobber med det neste utfordrende produktet/tjenesten - - Lede/styre kreative mennesker gjennom utfordringer med en tidsfrist 	<p>Makt til mennesker med en dybdekompetanse over kundenes forretningsvirksomhet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Høyest belønning til relasjonsskapende ledere, som «redder» kunders forretning
Salgsperspektiv:	«On the side of the seller in a transaction»	“On the side of the buyer in a transaction”

Hentet fra Kates og Galbraith (2007).

Vedlegg 3 – Mulige synergieffekter ved samhandling

Samhandlings område - synergieffekter	Økt salg	Kostnadsbesparelser	Effektivitet - ressurser
Innovasjon <ul style="list-style-type: none"> • Produktinnovasjon, gjennom «rekombinasjon» • Nye forretningsområder 	Nye produkter, Utviklet raskere	Høyere forskningsproduktivitet	
Bedre salg <ul style="list-style-type: none"> • Kryss-salg, «bundling», overføringer av beste-praksis • Koordinert kunde-service 	Flere produkter/tjenester solgt til hver kunde; Bedre service gjennom «one face to customer»	Lavere kostnader ved salg	
Bedre operasjonell drift <ul style="list-style-type: none"> • Kutt i kostnader, ved overføringer av beste-praksis • Bedre beslutninger, ved konsultasjon 	Bedre salg ved å overføre beste-praksis på salg av produktet/tjenesten	Lavere kostnader ved å overføre beste-praksis	Lavere arbeidskapital og kapital investeringer, gjennom å overføre beste-praksis og bedre beslutninger
Mulig innvirkninger i løpet av tre år (hypotetisk scenario for en \$billionvirksomhet)	<pre> graph TD A((Økt salg 3 % per år)) --> C((Resultatve kst 29 %)) B((Kutt i kostnader 3 %)) --> C D((Effektivitet 2 %)) --> E((Krav til Egenkapita 1-2 %)) C --> F((Avkastning EK (ROE) +25%)) E --> F </pre>		
Samhandling og innvirkning på ROE			

Vedlegg 4 – Tabeller fra analyse av intern spørreundersøkelse

Fordeler ved måten firmaet er organisert:	Antall uttalelser fra ledere som opplever fordelene:	Antall uttalelser fra ledere som opplever fordelene i prosent:
Strukturelle forhold	28	17,80 %
Formelle forhold	99	63,10 %
Kulturelle forhold	30	19,10 %
Totalt	157	100 %

	Antall uttalelser om barrieren:	Rekkefølge etter hvilken barriere det synes å være mest enighet om:
Strukturelle barrierer:		
Roller, ansvar og rapporteringslinjer	43	2
Formelle barrierer:		
Økonomi (Kostnader og inntekter)	45	1
Interne avklaringer/rutiner	32	4
Insentiver og mål	40	3
Krav til formell kompetanse hos ansatte og ledere	12	6
Nettverk og politikk	3	7
Kulturelle barrierer	24	5

	Antall uttalelser om suksessfaktoren:	Rekkefølge etter hvilken suksessfaktor det synes å være enighet om:
Strukturelle suksessfaktorer:		
Roller, ansvar, rapporteringslinjer	15	6
Formelle suksessfaktorer:		
Økonomi (kostnader og inntekter)	22	5
Interne avklaringer/rutiner	36	3
Insentiver og mål	41	2
Krav til formell kompetanse hos ansatte og ledere	30	4
Nettverk og politikk	70	1
Kulturelle suksessfaktorer:	9	7



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway