



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2017, 30 stp**

Institutt for matematiske realfag og teknologi

## **Analyse av kommunikasjonen mellom hoved- og underentreprenør i en hovedentreprise**

Analysis of the communication between the main  
and subcontractor in a general contract

**Tharsika Sivapalan**

Industriell økonomi



# FORORD

Denne oppgaven er skrevet våren 2017 som et sluttresultat av min mastergrad på studielinjen Industriell økonomi med fordypning innen konstruksjonsteknikk ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU). Dette er en studie av kommunikasjonens påvirkning på prosjekteffektivitet og samarbeidsevne i det pågående byggeprosjektet *Campus Ås*. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet i samarbeid med AF Bygg Østfold.

Jeg vil aller først si takk til mine foreldre Sivapalan Markkandu og Selvarani Sivapalan som implementerte viktigheten av god utdanning gjennom en god oppdragelse. Takk til Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Yen-Nhi Doan, Sutha Ratnavel og foreningen Collegium Alfa som gjorde studietiden min til en innflytelsesrik periode!

Takk til hovedveileder førsteamanuensis Leif Daniel Houck for veiledning, gode samtaler og tilstedeværelse gjennom perioden. Takk til Arve Kjøll Olsen og Pål Orhaug for tilgang til nødvendig informasjon, konstruktive tilbakemeldinger, involvering og egen masterplass.

Takk til Stig Erik Holm for å ha vært en inspirasjon med verdifulle bidrag. Alle som stilte til intervju er viktige for oppgaven. En spesiell takk til Kristin Elisabeth Sørlie som ordnet dette mastersamarbeidet og samtlige funksjonærer fra AF Bygg Østfold for hyggelig mottagelse.

Takk til Tim Klinghammer og Torgeir Solberg Aasgaard for god støtte under gjennomføringen. Takk til Thakshani Wimalanathan for korrekturlesing. Sist, men ikke minst, vil jeg takke Kajarupan Kirubanathan som var der for meg gjennom hele perioden.

Tharsika Sivapalan

15. desember 2017, Ås



# SAMMENDRAG

Effektivisering av byggebransjen er et omdiskutert tema, og det satses aktivt på dette området om dagen. Omfatningen av prosjektene, byggekostnader, regler og retningslinjer, og ulike framdriftsplaner skaper alle organisatoriske kompleksiteter som nødvendiggjør prioriteringen av et viktig verktøy for måloppnåelse, kommunikasjon. Kommunikasjon betyr blant annet formidling av informasjon mellom ulike personer eller grupper.

Målet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan kommunikasjon mellom hovedentreprenøren AF Bygg Østfold og underentreprenørene deres kan forbedre samarbeidet og fellesforståelsen for et prosjekt gjennom funn innhentet fra forskningsprosjektet Campus Ås. Campus Ås er en stor hovedentreprise bestående av mange interessenter, og dermed er veien fra *idé til beslutning lang*. Forskningen gjøres ved å forttrinnsvis studere hvordan aktørene kommuniserer; hovedsakelig hva som ikke fungerer, men også hva som fungerer. Forskningsspørsmålene fokuserer på forutsetningene som skaper dårlig kommunikasjon. Med oppgavens begrensninger, forutsetninger samt usikkerheter tatt i betraktning, har det blitt kartlagt enkelte konsekvenser som skapes grunnet disse forutsetningene. Resultatene av disse funnene vil forhåpentligvis tas til nytte for andre prosjekter ved å øke fokus på kommunikasjon og bidra til å finne forbedringspotensialer i dette området.

Innledningsvis lå fokuset på å bli kjent med kommunikationskulturen både internt hos hovedentreprenøren, men også fra eksternt hold. Metodene omfatter blant annet deltagelse på møter, i lunsjpauser ikke minst av semistrukturerte intervjuer som var en blanding av formell og uformell samtale. Disse metodene ble foretatt med aktører fra både hoved- også underentreprenører. Denne variasjonen av formell og uformell setting, ga en mulighet til å se og analysere funnene fra ulike hold basert på forskjellige forutsetninger. Usikkerhetene og begrensningene i oppgaven ble tatt i betraktning da det ble gitt en mulighet til å avkrefte, eller bekrefte og underbygge resultatene sammenlignet med litteraturstudiet til relevante temaer knyttet til oppgaven. Det er i tillegg blitt foreslått forbedringstiltak som er diskutert og konkludert til at kommunikasjon i byggebransjen er avhengig av entreprisformen, samt klarheten og kompetansen enhver aktør har til sin kontrakt. Det er viktig at kontraktene består av tydelige og rigide rammer når det kommer til ansvar og arbeidsoppgaver, så vel som kostnader. Like viktig er det at alle involverte i samarbeidsprosessen må være klare over kontraktens innhold for å forstå deres egne roller i prosjektets sammenheng, slik også øke fellesforståelse for hele prosjektet og dele et likt helhetsbilde som flest mulig involverte i prosjektet.



# ABSTRACT

Efficiency of the construction industry is a controversial theme, and it's becoming an investment priority these days. The scope of the projects, construction costs, rules and guidelines, and various progress plans create organizational complexities/challenges to prioritize this important tool for achievement, communication. Communication means, among other things, the dissemination of information between different persons or groups.

The purpose of this assignment is to map how communication between the main contractor AF Bygg Østfold and their subcontractors can improve the cooperation and get a mutual understanding of a project through findings obtained from the research project Campus Ås. Campus Ås is a major main enterprise consisting of many involved parties. The development from an idea to a finalized plan goes through several steps. The research is done by studying how both the main contractors and the subcontractors communicate. Research questions focus on the conditions that create poor communication. With the limitations of the task, assumptions and uncertainties considered, some consequences have been identified that are created due to these assumptions. The results of these findings will hopefully be taken advantage of for other projects by increasing the focus on communication and helping to find improvement potentials in this area. Both at the AF Group, and the subcontractors.

Initially, the focus was on getting to know the communication culture both internally with the main contractor, but also from external collaborators. The methods include participation in meetings, lunch breaks, and semi structured interviews that were a mixture of formal and informal conversation. These methods were conducted with participants from both main and subcontractors. This variation of formal and casual setting gave an opportunity to view and analyze the findings from different perspectives based on different assumptions. The uncertainties and limitations of the assignment were taken into an account when denying, confirming and substantiating the results compared to the literature study to relevant topics related to the assignment. Additionally, improvement measures have been proposed and these have been discussed. The main conclusion that communication in the construction industry depends on the type of contract, as well as the clarity and competence that any participant has in his contract. It is important that the contracts consist of clear and rigid frameworks when it comes to responsibilities and duties as well as costs. Equally important is that all involved in the collaborative process must be aware of the content of the contract to understand their own roles in the project context, thus increasing common understanding for the entire project and sharing an overall image.

# INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	I
SAMMENDRAG.....	III
ABSTRACT.....	V
INNHALDSFORTEGNELSE.....	VI
LISTE OVER FORKORTELSER.....	VIII
1 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN.....	1
1.2 FORMÅL.....	3
1.3 FREMGANGSMETODE OG STRUKTUR.....	4
1.4 PROBLEMSTILLING.....	6
1.4.1 AVGRENSENINGER.....	6
2 TEORI.....	7
2.1 ENTREPRISE OG PROSJEKT.....	7
2.1.1 AF GRUPPEN OG CAMPUS ÅS.....	9
2.2 KOMMUNIKASJON.....	13
2.3 KOMMUNIKASJON OG YTRINGSFRIHET I EN ORGANISATORISK SAMMENHENG.....	21
3 METODE.....	27
3.1 TEORI.....	27
3.2 VALG AV METODE.....	29
3.3 INNSAMLING AV DATA.....	29
3.3.1 SEMISTRUKTURERT INTERVJU.....	29
3.4 ANALYSE.....	32
3.4.1 FENOMENOLOGISK ANALYSE.....	33
3.5 BEGRENSENINGER VED METODEN.....	34
3.5.1 SPRÅKETS ROLLE.....	34
3.5.2 BETRAKTNINGENES EGNETHET.....	36
4 RESULTATER OG DISKUSJON.....	37
4.1 PRESENTASJONSSTRUKTUR.....	37
4.2 OBSERVASJON, INNTRYKK OG FORSTÅELSE.....	39
4.2.1 HOVEDENTREPRENØREN.....	39
4.2.2 BYGGHERRE SOM MELLOMLEDD.....	43
4.3 HOVEDENTREPRENØR OM KOMMUNIKASJON MED UNDERENTREPRENØRER.....	48
4.3.1 HOVEDUTFORDRINGER OG KONSEKVENSER.....	54
4.3.2 LITTERATURPERSPEKTIV.....	57



4.4	UNDERENTREPRENØRER OM KOMMUNIKASJON MED HOVEDENTREPRENØRER .....	59
4.4.1	PRESENTASJONSSTRUKTUR OG USIKKERHETER.....	59
4.4.2	DISKUSJON AV INTERVJUENE .....	59
5	KONKLUSJON .....	65
6	VIDERE ARBEID .....	67
7	LITTERATURLISTE .....	69
8	VEDLEGG .....	71
8.1	Intervjuguide.....	71
8.2	Godkjenning fra NSD, personvern .....	74
8.3	Forespørsel om deltakelse/samtykkeerklæring.....	75
8.4	Intervju med UE .....	76

# **LISTE OVER FORKORTELSER**

HE = Hovedentreprenør

UE = Underentreprenør

BH = Byggherre

PG = Prosjekteringsgruppe

NSXX = Norsk Standard

# 1 INNLEDNING

## 1.1 BAKGRUNN

De fleste vil være enig i at de til enhver tid bevisst eller ubevisst er en del av en eller annen form for *team*; familie, venner, kolleger eller samfunn, for å nevne noen eksempler. Team har mange definisjoner. Boken *Effektive ledergrupper* definerer team som en gruppe med minst to personer som har felles mål eller oppgaver som medlemmene er avhengige av hverandre for å løse (Bang & Middelfart, 2012). Norges største ledermagasin [www.ledernytt.no](http://www.ledernytt.no) skriver blant annet i artikkelen *Fem råd for bedre teamarbeid* (Kost, 2016):

*” Mange arbeidsoppgaver og prosjekter løses ved å sette sammen et team av medarbeidere som sammen skal komme frem til gode løsninger. For å løse oppdraget, må medlemmene av teamet utvikle en god forståelse for oppdraget som skal løses, og utnytte hverandres kunnskap best mulig. ”*

Artikkelen sammenfatter <sup>1</sup>**oppgave**, <sup>2</sup>**forståelse** og <sup>3</sup>**utnyttelse av hverandres kunnskap** for <sup>4</sup>**en løsning**. En studie gjort av samme forfatter, og høyskolelektor, av artikkelen viste at mislykkede team bestod av medlemmer med vanskeligheter for å forstå hvordan egen rolle og oppgaver henger sammen med oppgavene og rollene til de andre på teamet. Et av de viktigste og mest interessante funnene i studiet for denne oppgaven, var at de ikke klarte å holde følge med endringene og tilpasse seg nye krav til jobben underveis- hvilket førte til at medlemmer av teamet unnlot å sende kritisk viktig informasjon til nødvendige aktører. Dette resulterte i at det ble utviklet dårlig forståelse for oppgaven som skulle løses og dermed også lykkes med denne (Kost, 2016).

Byggenæringen er Norges største distriktsnæring og nest største fastlandsnæring. Det er over 229 000 ansatte og byggenæringen omsatte 455 milliarder i 2014 (Heggdal, 2017). AF Gruppen er en av Norges ledende entreprenører og industrikonsern, inndelt i 6 virksomhetsområder (AF Gruppen, 2017). Også for enhver ledende entreprenør som AF Gruppen, er deres evne og innsats for framdriften i et prosjekt avhengig av at det rekrutteres et team som deler samme intensjon og forståelse for et samarbeid. I konsernet grunnfestes samarbeidet i et prosjekt gjennom en kontrakt med både interne og eksterne aktører og tallfestes med et budsjett. I en enorm, kravstor og omfattende næringsvirksomhet, er det en utfordring å få alt til å gå etter planen eller bli gjennomført til estimert tid. Norsk byggenæring får ofte kritikk for lang byggetid og høyt kostnadsnivå (Gulbrandsen, 2015).

” *Kommunikasjon er en fleksibel prosess hvor mennesker mer eller mindre utvungent meddeler et meningsinnhold til hverandre og dermed får mulighet til å gjøre innholdet til noe felles.* ” sier boka ” *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner* ” (Alm, Brown, & Røyseng, 2016). Det satses på utvikling og implementering av avanserte metoder for å effektivisere byggebransjen, som for eksempel verktøy BMI. Hvorfor satses det ikke i større grad på dette elementære verktøyet, *kommunikasjon*?

Kommunikasjon er prosessen der personer eller grupper sender meldinger til hverandre, der innholdet i meldingen blir med et samlebegrep kalt informasjon (Karlsen, 2013). Viktigheten av riktig kommunikasjon samt valg av kanaler som formidler informasjon, er spesielt nødvendig å få implementert i entreprisformen hovedentrepriise- bestående av et tungt hierarki. Veien fra ” *idé til beslutning* ”, i hvert fall fra ” *problem til løsning* ” av riktig beslutningstaker, er utfordrende i denne entreprisformen. Her er både arkitekt og rådgivere byggherrestyrt, i tillegg til å ha egne kontrakter med enkelte tekniske fag. Byggefasen derimot reguleres teoretisk sett av hovedentreprenøren. Dette gjør formidlingskanalen lang og omfattende, og gir byggherre stor innflytelse på beslutningstaking. Det blir i praksis et komplisert system som følge av regelverk og reguleringer (Hole, 2010).

Denne masteroppgaven er et forskningsprosjekt om kommunikasjonen mellom hovedentreprenøren AF Bygg Østfold og deres underentreprenører i hovedentreprisen Campus Ås. Min nors-tamilske bakgrunn har gitt meg innsikt i ulike former for tale og formidling. En kombinasjon av min nysgjerrighet rundt nødvendigheten av god kommunikasjon for samarbeid, samt generell egeninteresse for dette fenomenet, resulterte i denne oppgaven. Det er ønskelig med oppgaven å først og fremst øke fokus på og bidra til å finne forbedringspotensialer i dette området. Videre effektivisere framdriften i både dette og fremtidige prosjekter til konsernet og generelt byggebransjen.

## **1.2 FORMÅL**

Formålet med denne oppgaven er først og fremst å kartlegge hvordan kommunikasjon mellom hovedentreprenøren AF Bygg Østfold og underentreprenørene deres kan forbedre samarbeidet og fellesforståelsen for et prosjekt. Dette gjøres ved å fortrinnsvis studere hvordan aktørene kommuniserer; hovedsakelig hva som ikke fungerer, men også hva som fungerer.

Forskningsspørsmålene fokuserer på forutsetningene som skaper dårlig kommunikasjon mellom aktørene. Med oppgavens begrensninger, forutsetninger samt usikkerheter tatt i betraktning, har det blitt kartlagt enkelte konsekvenser som skapes grunnet disse forutsetningene for dårlig kommunikasjon. Oppgaven ønsker derfor å øke fokuset på riktig kanalvalg og klarhet i budskapet for at informasjonen fra sender mottas med samme intensjon av mottaker så godt det lar seg gjøre.

### 1.3 FREMGANGSMETODE OG STRUKTUR

Jeg var heldig og fikk masterplass på brakken til AF Bygg Østfold fra første dag og fremgangsmetode har vært preget av god involvering og samarbeid. Alt fra direkte, uformell dialog, observasjon og deltagelse på møter, ikke minst gode intervjumuligheter har gjort forskningen enkel og motiverende. Slik fikk jeg først et inntrykk av den interne kommunikasjonskulturen til hovedentreprenørene i prosjektet. Herfra bygde jeg meg nedover mot underentreprenørene samt fagarbeiderne deres.

*Tabell 1-1 SAMMENDRAG AV SAMMENHENGEN MELLOM FREMGANGSMETODEN OG NYTTEN FOR OPPGAVEN*

<b>METODE</b>	<b>ARBEID</b>	<b>AKTØRER</b>	<b>NYTTE*</b>
Kontrakt	Studie og analyse	Underentreprenører og fagarbeidere	Middels
Uformelle samtaler	Dialog og analyse	Samtlige	Meget god + (Best)
Intervjuer	Dialog og analyse	Samtlige	Best
Mail	Analyse	Fra samtlige aktuelle	Dårlig
Møter	Deltakelse	Ukentlige framdriftsmøter med underentreprenør, internmøter	Meget god
Referater	Analyse	Møtereferater	God

**\*Nytten vurderes i skalaen: Best - Meget god – God – Middels – Dårlig**

Oppgaven er delt inn i 7 hovedkapitler. Innledningskapittelet består av <sup>1.1)</sup> bakgrunn for valg av tema, <sup>1.2)</sup> formålet med oppgaven og <sup>1.3)</sup> fremgangsmetode. Dette nedbrytes til slutt til en <sup>1.4)</sup> problemstilling etterfulgt av <sup>1.5)</sup> avgrensinger i oppgaven. Neste kapittel er teorikapittelet, et resultat av et litteraturstudium rundt temaer som er relevant for oppgaven. Her flettes også AF Gruppen og selve Campus Ås som en innføring i konsernet og casen, og for å trekke direkte sammenheng mellom casen og teorien. I metodekapittelet beskrives metoder som ble brukt for å gjøre funnene. Det er også lagt ved en beskrivelse av metodenes oppbygning, justeringer og forklaringer på justeringer som ble foretatt og gjort for å presentere resultatene. En revidert versjon av intervjuene med de viktigste funnene legges ved i både resultatene, samt som vedlegg. Analysene består av en metode som kartlegger og fordeler aktuelle temaer i funnene som oppgaven bygger på og tar nytte av. Den gir slik en forenklet måte å sammenligne relevante funn med litteraturstudier som avkrefter, eller bekrefter og underbygger dem. Diskusjonsdelen diskuterer flere deler av arbeidet og oppgaven: *bakgrunnsmateriale, usikkerhet i metodene, ikke minst vurdering av resultatet og metoder*. I denne kvalitative studien, er diskusjon og resultater slått sammen da innholdet i begge kapitlene ble forsterket. Det ga en økt forståelse for problemstillingene og et heltsbilde som knytter resultater, litteratursøk samt observasjoner og inntrykk. Konklusjonen kommer avslutningsvis knyttet til resultatet og problemstillingen, mens kapittel 8 gir en veiledning og forslag til videre forskning.

## 1.4 PROBLEMSTILLING

### ” Analyse av kommunikasjonen mellom hoved- og underentreprenør i en hovedentreprise”

- *En casestudie av prosjektet Campus Ås*

#### Oppgaven ønsker å svare på følgende problemstillinger:

1. Hvordan er kommunikasjonen mellom AF Bygg Østfold og underentreprenører i dag?
2. Hva er forutsetninger for dårlig kommunikasjon mellom hoved- og underentreprenører?
3. Kan eksterne aktører påvirke kommunikasjonen mellom hoved- og underentreprenører negativt?

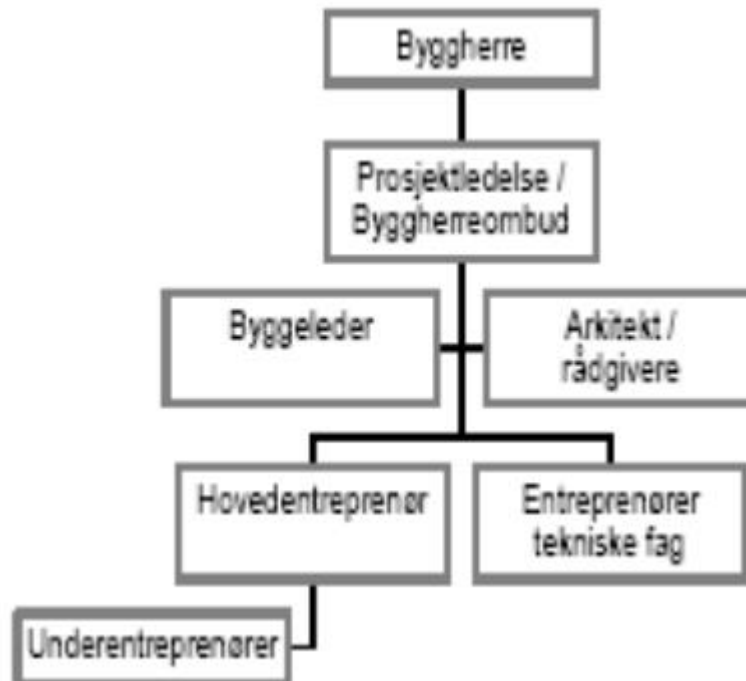
### 1.4.1 AVGRENSNINGER

I denne oppgaven forskes det kun på kommunikasjonen mellom hovedentreprenøren og deres underentreprenører i prosjektet Campus Ås. Kartlegging omfatter nåværende kommunikasjonskultur og funnene knyttet til det. I diskusjonsdelen diskuteres de ulike resultatene opp mot hverandre og mot teori. Videre gjøres det refleksjoner knyttet til overføringsverdi til andre prosjekter.



## 2 TEORI

### 2.1 ENTREPRISE OG PROSJEKT



2-1 Entreprisemodeller og kontrakter (Hole, 2010)

#### **Hovedentreprenør (HE)**

Tidligere har denne entrepriseformen vært den vanligste byggemåten. Både arkitekt og rådgivere er byggherrestyrt, mens byggefasen tas hånd om av en hovedentreprenør med ansvaret for alle bygningsmessige fag. Enkelte tekniske fag har som regel egne kontrakter direkte med byggherren, VVS og elektro er noen eksempler. Måten hovedentreprise blir utført på varierer fra prosjekt til prosjekt. Normalt er det en ren bygningsmessig utførelsesentreprise uten prosjekteringsansvar.

Hovedentreprenør har ansvaret for alle bygningsmessige fag og står som mellommann mellom byggherren og en eller flere underentreprenører (Store norske leksikon, 2009).

**Underentreprenør (UE)**

Underentreprenør utfører en del av det arbeidet hovedentreprenøren skal utføre for en byggherre (Store norske leksikon, 2009).

**Byggherre (BH)**

Byggherren, enten en enkeltperson eller et foretak, har ansvaret for utførelsen av et bygge- eller anleggsarbeid. Arbeidet skal være i samsvar med gjeldende lover, forskrifter og arealplaner. Byggherren og samarbeidspartnere har ansvaret for at bygget tilfredsstiller krav til energiforbruk, lydisolasjon, inneklime, personsikkerhet, miljø og brukbarhet. Funksjonen innebærer også ansvar for at byggearbeidene foregår på en sikkerhetsmessig og miljømessig forsvarlig måte. Enkelte oppgaver skal gjennomføres og kontrolleres av andre som har særlig kompetanse på det aktuelle feltet (Store norske leksikon, 2017).

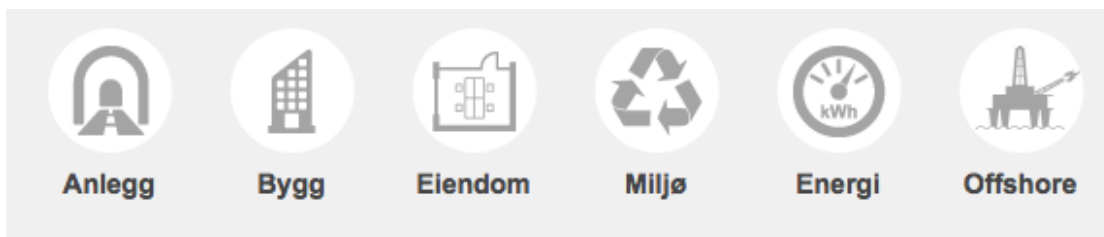
**Prosjektleder (PL)**

Prosjektleder har ansvaret til å lede et prosjekt og levere det som er definert innenfor de rammene som er satt. Oppgavene består i å planlegge, delegere oppgaver til prosjektteamet, overvåke aktiviteter og fremdrift og styre alle aspekter av prosjektet (Prosjektveiviseren(Difi), 2017).

## 2.1.1 AF GRUPPEN OG CAMPUS ÅS

AF Gruppen er et ledende entreprenør- og industrikonsern, notert på Oslo Børs.

Konsernet er fordelt i 6 virksomhetsområder:



2-2 AF Gruppens virksomheter (AF Gruppen, 2017)

ved at de har involvert

AF Gruppen har et stort tjenestespekter og mange kompetansemiljøer. Dette er en av hovedårsakene til at de anses som et av de mest attraktive arbeidsgivere i Norge. Tidlig involvering som gir økt ansvar fra starten av og slik gode muligheter for personlig utvikling og vekst, er hovedgrunner til at AF Gruppen skårer høyt hos arbeidssøkere. Det har vært en sterk vekst det siste tiåret. «*Entreprenørånden handler om å utvikle eksisterende og nye områder for å finne bedre og mer fremtidsrettede måter å skape verdier på.*» (AF Gruppen, 2017a)

### **Anlegg**

AF utfører prosjekter innen vei, bane, flyplass, fundamentering, tunnel, tunnelinnredning og sikring.

### **Bygg**

Tjenestene AF Bygg tilbyr er boligbygg, næringsbygg og offentlige bygg. De utfører også rehabilitering, ombygging og påbygging.

### **Eiendom**

AF Eiendom tilbyr eiendomstjenester som leie av kontorer og salg av boliger.

## **Miljø**

Alt som er bygget kan rives av AF, som er ledende innen riving og miljøsanering av bygg og konstruksjoner. De har kompetanse innenfor fagområder som sprengning, mudring, sanering av forurenset masse og fjerning av skipsvrak. Og gjør det på en sikker og miljøvennlig måte med høy grad av gjenvinning.

## **Energi**

AF leverer løsninger som effektiviserer energibruk for bygg og industri.

## **Offshore**

AF Offshore utfører tjenester som omfatter fjerning og gjenvinning av offshoreinstallasjoner. Virksomheten leverer i tillegg komplette tjenester innen kjøle- og ventilasjon til offshoreinstallasjoner, landanlegg, rigger og skip (HVAC).

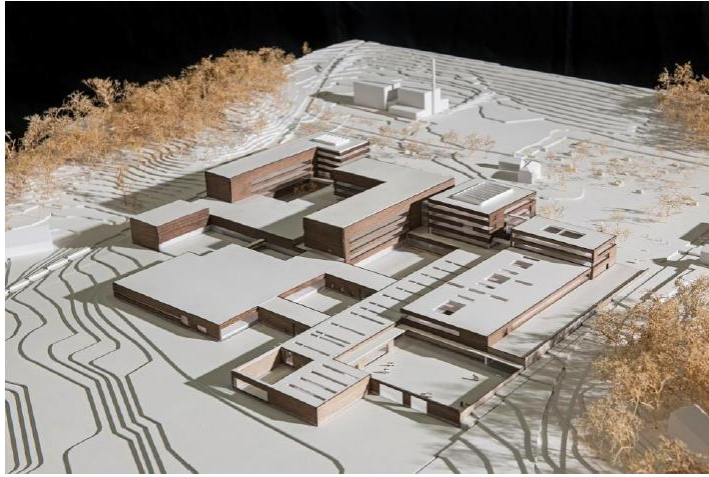
## **CAMPUS ÅS**

Utbyggingen av universitetet i Ås er et velomtalt og spennende prosjekt.

Veterinærinstituttet og veterinærutdanningen flytter fra Adamstuen i Oslo og skal samlokaliseres med NMBU på Ås. Det nye veterinærbygget blir på ca. 63.100 kvadratmeter, og vil inneholde laboratorier og forskningsfasiliteter, undersøkelsesrom for dyr av alle slag, obduksjonsrom for dyr, dyrestaller, akvarier og dyrehospital. I tillegg skal det anlegges et stort park- og landskapsområde på ca. 150 mål.

Bygget vil bli dobbelt så stort som den norske operaen, og er et teknisk krevende og komplisert prosjekt på grunn av både smittevern og energibruk. Statsbygg er byggherren, og de har lagt ut entreprisen K230 Tett bygg som omfatter yttervegger og tak for hele bygningskomplekset Campus Ås, samt to ståltrapper. AF Gruppen har i denne forbindelsen entreprisene på tett bygg og varme- og kjøleanlegg på Campus Ås. AF Bygg Østfold utfører tett bygg.

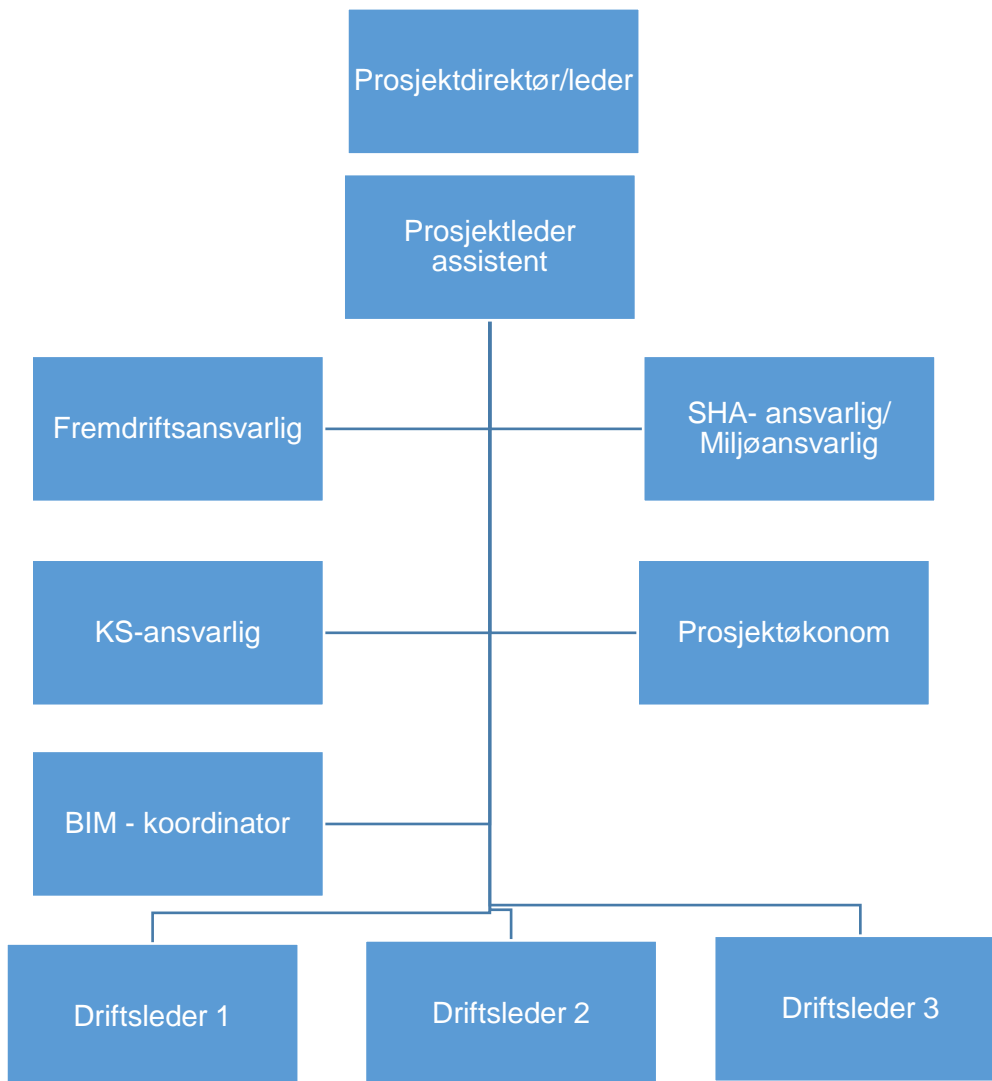
Prosjektets entreprisform er hovedentreprise. Varigheten er 21 måneder med planlagt oppstart 4. kvartal 2016 og planlagt sluttdato er 3. kvartal 2018.



*2-3 Illustrasjon av utbyggelsen Campus Ås (AF Gruppen, 2017)*

AF Bygg Østfold som skal utføre tett bygg har en funksjonærorganisasjon som vist på figur 2-3. Styrker ved valgt organisasjon er en svært erfaren prosjektleder, samt ressurser med erfaring fra tilsvarende entrepriser på nytt Østfoldsykehus og Halden

fengsel. Svakheterne er noen nye relasjoner.



*2-4 Rollene i funksjonærorganisasjonen AF Bygg Østfold (AF Gruppen, 2017)*

## 2.2 KOMMUNIKASJON

Teorikapittelet har lagt hovedvekt i 2 bøker: «Prosjektledelse, fra initiering til gevinstrealisering» av Jan Terje Karlsen (2013) og «Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner» av Kristian Alm, Mark Brown og Sigrid Røyseng (2016). I tillegg til disse er det benyttet litteratur fra en power point presentasjon som omhandler kommunikasjon og dens ulike aspekt av Carl Erik Grenness (2007). Disse kildene er blitt valgt ut grunnet mest tilknytning til oppgavens relevante temaer, samt personlige interesser hos forfatteren. Litteraturstudie har vært en viktig brikke i konkretiserte problemstillingene, avgrensningene og formålet med oppgaven. Boka «Prosjektledelse, fra initiering til gevinstrealisering» er blitt brukt for begrepsavklaringer og kommunikasjon sett i det generelle bilde, mens boka «Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner» setter fenomenet i en organisatorisk sammenheng. Begge synspunktene var avgjørende for å forstå begrepet og sette den i ulike kontekster.

### (Karlsen, 2013)

I prosjeklitteraturen er kommunikasjon gjerne omtalt som overføring av

- *informasjon*
- *idéer*
- *erfaringer holdninger*
- *følelser*
- *krav*

fra en person eller gruppe til en annen. Dette er prosessen der personer eller grupper sender meldinger til hverandre. Innholdet i meldingen blir med et samlebegrep kalt informasjon. «Kommunikasjon er prosessen der informasjon formidles. Sender initierer kommunikasjonsprosessen ved å kode meldingen, det vil si den informasjon, de idéer, holdninger eller følelser man ønsker å formidle. Koding innebærer valg av symboler, verbale og eller ikke verbale signaler, som formidler meldingen.» (Karlsen, 2013)

Det må velges riktige kanaler for å overføre meldingen og det vil være betinget av symbolvalget. Symbolvalget kan forstås som blant annet; *formell kommunikasjon, skriftlig kommunikasjon (e-mail, rapporter)*.

En mottaker er nødt til å *dekod*e meldingen som vedkommende mottar. Med andre ord må mottakeren må tolke symbolene i meldingen for å danne en mening om hva senderen egentlig

prøver å formidle. (Karlsen, 2013)

Effektiv kommunikasjon blir vanligvis definert som at mottakeren tolker meningen i meldingen på en vis som samsvarer godt med intensjonene senderen hadde ved utsendelse. Siste ledd i kommunikasjonsprosessen, er som regel *tilbakemelding*. Tilbakemelding er at mottakeren gir svar tilbake til senderen på meldingen som er blitt mottatt. «Tilbakemelding innebærer toveiskommunikasjon». (Karlsen, 2013). Mottaker fungerer da samtidig som sender av meldinger, og senderen fungerer samtidig som mottaker av meldingen.

### **Følgende begreper blir dermed viktige for å forstå kommunikasjonsprosesser (Karlsen, 2013)**

- **Sender**

Kan være et individ eller en gruppe. Det omfatter også organisasjon som ønsker eller forsøker å kommunisere med en bestemt mottaker. Mottakere kan være individer, grupper eller organisasjoner.

- **Koding**

Kommunikasjon begynner med at en sender koder en idé eller tanke. Gjennom kodingen, oversettes disse ideene eller tankene til en kode eller et språk som forstås av andre.

- **Budskap**

Resultatet av koding er et budskap eller en beskjed. Det er to viktige aspekter ved budskap. For det første kan budskap inneholde en skjult agenda. Dessuten kan budskap utløse emosjonelle reaksjoner.

- **Kanal/medium**

Kommunikasjon kan skje gjennom ulike kanaler. Kanalene, som nevnt tidligere, kan være ansikt til ansikt, med telefon, gjennom elektronisk post, videokonferanse, skriftlige notater, brev, fotografier, tegninger, møter, oppslagstavler, informasjonssystemer, kart og grafikk.

- **Dekoding**

Resultatet av dekodning er mottakerens forståelse av budskapet. Dekoding består av i det å oversette et budskap slik at det kan tolkes.

- **Tolkning**

Gjennom tolkningen blir et budskap forstått (*interpretasjon*,) og videre satt inn i en



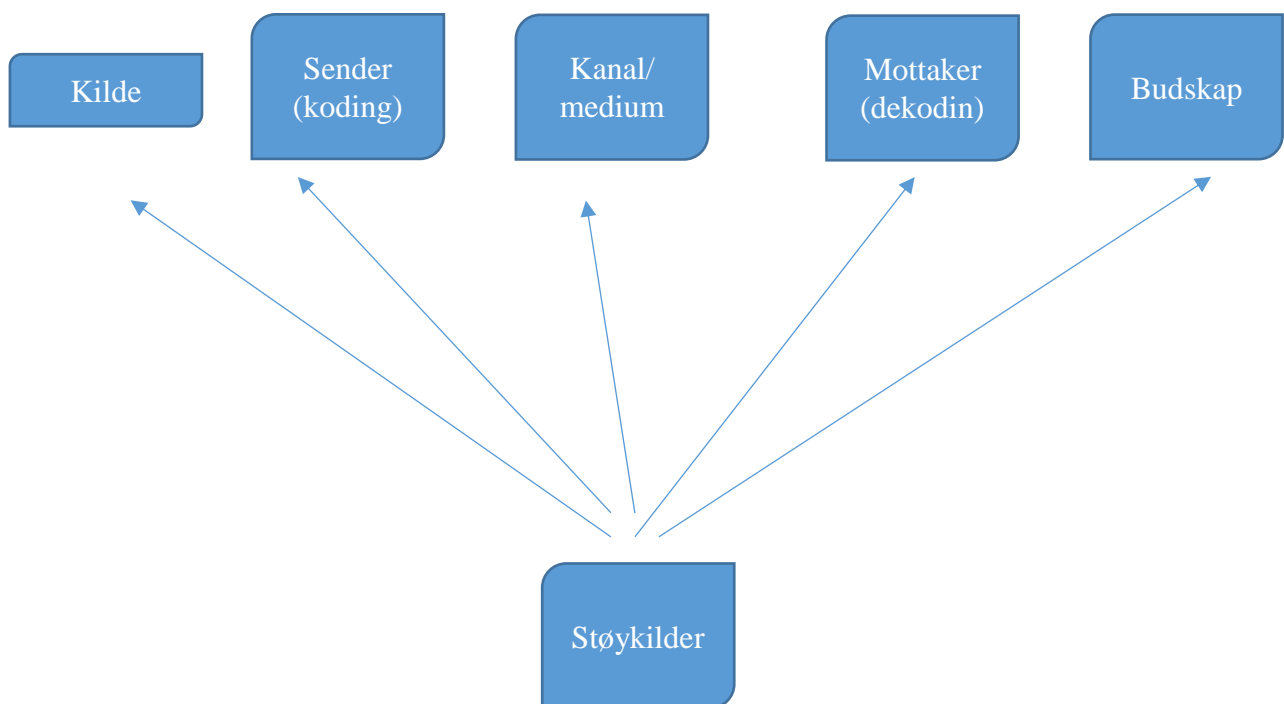
sammenheng, eller kontekst. Her kan budskap også stimulere ettertanke, og refleksjon, som ytterligere forsterker en bestemt forståelse av budskapet. Dette stadiet kalles ofte på engelsk for ” *creating meaning*. ”

- **Tilbakemelding**

Mottakerens svar på budskapet som er sendt kalles tilbakemelding eller feedback. På dette stadiet i kommunikasjonsprosessen blir mottakeren igjen en sender, sett fra en annen vinkel.

### **Støy**

Støy (*noise*) er enhver forstyrrelse som ødelegger for overføringen og/eller forståelsen av et budskap. Det kan for eksempel skyldes at begge kommuniserer på et fremmed språk, eller at e-post inneholder mange skrivefeil.

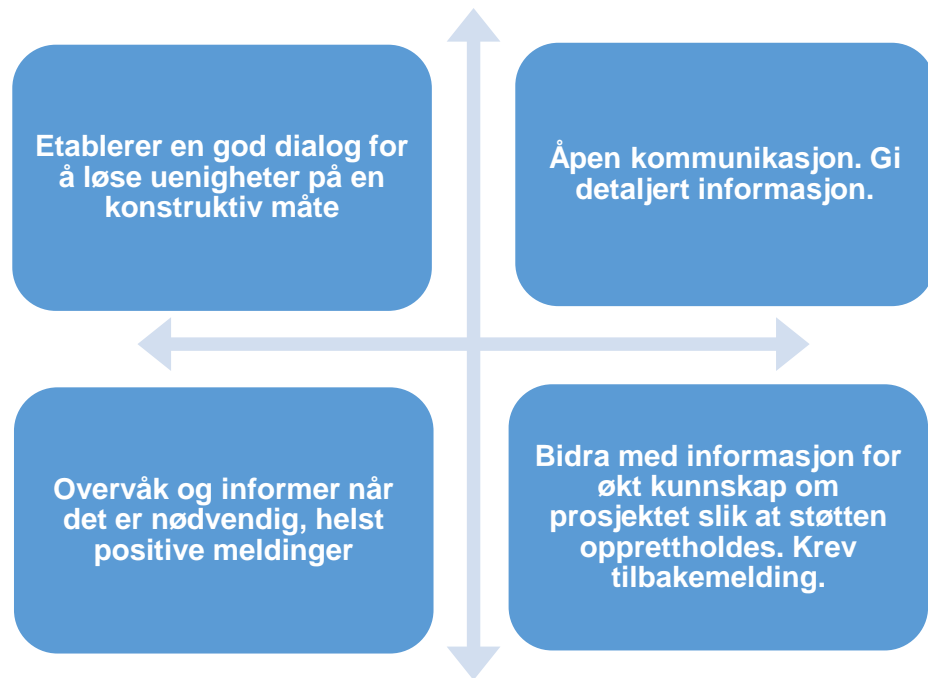


### **Kommunikasjonsstrategi**

Et prosjekts kommunikasjonsstrategi bør koples til interessentenes, eller de involvertes behov for informasjon om prosjektet. I tillegg bør det tas i betraktning deres kunnskap, eller informasjon om prosjektet. Deres holdninger til prosjektet er også en viktig faktor.

-(Müller 2007)

Fire ulike kommunikasjonsstrategier etablerer en god dialog for å løse uenigheter på en konstruktiv måte (Müller, 2007);



2-5 Kommunikasjonsstrategier (Müller, 2007)

1. Velinformert og støttende til prosjektet. Kommunikasjonsstrategien vil her sørge for at interessenten har all nødvendig informasjon slik at støtten, tilliten og samarbeidet opprettholdes.

2. Interessenter som får med sen informasjon gjennom rykte eller andrehåndskilder, viktig å informere dem om prosjektet slik at de får økt kunnskap til prosjektet slik at støtten og tilliten videreføres. Med jevne mellomrom bør man kreve tilbakemelding for vurdering av holdningen til prosjektet for eventuelt å justere kommunikasjonsstrategien.

3. Interessenter med liten kunnskap og ikke er støttende. Hold et øye med dem, bidra til tilstrekkelig informasjon når det er nødvendig slik at de får økt kunnskap om prosjektet. Denne informasjonen bør helst være av positiv karakter slik at en mer støttende holdning til prosjektet kan utvikles.

4. Ikke-støttende, men godt informert om prosjektet. Etablere og opprettholde god dialog slik at uenigheter og stridspunkter kan løses på en konstruktiv måte. Når kommunikasjonsstrategien overfor interessentene er utviklet, dreier det seg om å implementere denne gjennom en kommunikasjonsplan. (Müller, 2007)

### **Kommunikasjonsplanlegging**

Kommunikasjonsplanlegging i prosjekter er nødvendig. Det er prosjektledernes ansvar å sørge for at det blir utarbeidet en kommunikasjonsplan. Dette dreier seg om planlegging av kommunikasjon både internt i prosjektet og eksternt. En kommunikasjonsplan bør inneholde følgende punkter (Karlsen 2013);

1. Hensikt med kommunikasjon
2. Tettere samarbeid eller velinformerte interessenter
3. Hvem skal det kommuniseres med
4. Formelle eller uformelle kommunikasjonslinjer? Ofte følger interne formelle kommunikasjonslinjer organisasjonskartet. Interessentanalyse avdekker hvilke eksterne kommunikasjonslinjer det er behov for.
5. Hva skal kommuniseres
6. Man må finne en balanse mellom å overbelaste medarbeidere med informasjon og holde det tilbake, slik at det ikke anses som manipulasjon. Kommuniser så mye at mottakerne blir tilfreds, kan løse problemet, ta gode beslutninger og føle at de er involvert og deltar i prosjektet. (Karlsen, 2013).

### **Etterfulgte spørsmål er;**

1. Hvordan skal det kommuniseres – valg av type media
2. Når skal det kommuniseres - uformell kommunikasjon skjer spontant, krever ingen planlegging, men det kan likevel tilrettelegges. Formell kommunikasjon derimot, slik som rapportering i prosjektet, er nødt til å planlegges.

### **Kanalvalg**

(Kreitner et al,2002)

- **Ansikt til ansikt**

*(Krever en rask tilbakemelding, personlig, ofte forbundet med kroppsspråk)*

- **Telefon**
- **Personlig og skriftlig**
- **Tilbakemelding skjer langsomt, upersonlig**
- **Elektronisk**

«Best egnet kommunikasjonskanal er situasjonsbestemt.» En viktig faktor som sier noe om situasjonen, er kompleksiteten i det som skal kommuniseres, altså jo mer komplekst budskap er eller blir, desto mer direkte og interaktivt bør budskapet kommuniseres. Jo mer enkelt et budskap er, desto mer generelt og enkelt kan det kommuniseres.

### **Kommunikasjonens 4 hovedfunksjoner:**

#### **En sosial funksjon**

Skape følelse av felleskap og samhørighet i prosjektteamet

#### **Ekspressiv funksjon**

Skape identitet og motivasjon hos prosjektdeltakere

#### **Informasjonsfunksjon**

Overføre og skaffe informasjon og kunnskap både internt i prosjektet og i forhold til interessenter

#### **Kontrollfunksjon**

Her er det snakk om resultatorientert kommunikasjon for å påvirke holdninger og handlinger til prosjektaktører

«Ved muntlig kommunikasjon benytter vi begrepene informasjon og kunnskap på følgende måte: den som snakker tar utgangspunkt i sin egen kunnskap.» Selve kommunikasjonen består i at personen representerer sin kunnskap i form av informasjon, som befinner seg i lufta. Mottakeren hører denne og tilegner seg den, informasjonen blir slik til kunnskap hos mottakeren, er avhengig av erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. (Karlsen 2013).

## **Intern og ekstern kommunikasjon**

Kommunikasjon internt i prosjekter kan defineres som informasjonsflyt. Det er informasjonsflyten som utveksler *ideer, erfaringer og synspunkter* mellom en prosjektleder og medarbeidere i prosjektet og mellom enkeltpersoner og team på forskjellige nivåer i prosjektet. Informasjonen flyter slik bare ikke bare oppover og nedover i linjen, men også på tvers av prosjektet. Vi har altså **treveis** kommunikasjon og utveksling av informasjon på kryss og tvers i et nettverk av formelle og uformelle kanaler i prosjektet.

Prosjektledelse kan ikke alltid kontrollere all slags kommunikasjon, spesielt er det behov for uformelle, uplanlagte samt raske samtaler. Likevel er det nevneverdig at godt planlagte informasjonsutveksling med høy kvalitet vil redusere forekomsten av negative spekulasjoner. (Karlsen, 2013).

På en annen side er menneskelig kontakt samt uformell kommunikasjon alltid en viktig faktor internt i prosjektet. Mens organisasjonskart og struktur er knyttet til de formelle kommunikasjonslinjene, avspeiler kulturen og normene internt i prosjektet de uformelle kommunikasjonskanalene og nettverkene.

Det finnes ingen fastlagt kommunikasjonsformer mellom en prosjektleder og medarbeider, men det som er viktig å tenke, er at det bør være en *åpen dialog* i enhver situasjon, både formell eller uformell. Til daglig er det betydningsfullt med åpen og uformell kommunikasjon i prosjektet, samtidig kreves det en effektiv styring og oppfølging av visse deler av kommunikasjonen. Det bør skjer etter et klart fastlagt og formalisert mønster. (Karlsen 2013).

Kommunikasjonen bør være tilrettelagt for ethvert prosjekt. Det må tas høyde for effektiviteten og situasjonen, for eksempel ta en vurdering av behovene; hyppig kommunikasjon, koordinering, arbeidsoppgaver og avhengighetsforhold. (Karlsen 2013).

Enkelte oppgaver krever lite kommunikasjon og er selvstendige. Aktiviteter som er knyttet sammen, og har tilhørighet, blir slik lokalisert i samme delprosjekt, effektivt. Slik oppnås både formelle og uformelle organisasjonsforhold, tilrettelagt for kommunikasjon.

«Empiriske undersøkelser av kommunikasjon indikerer at prosjekter ofte mangler kommunikasjon utover grensene for prosjektgruppen og prosjektgruppens arbeid». (Müller 2003). Kommunikasjonen foregår helst mellom andre prosjektdeltakere og altfor lite mellom ulike interessentene.»

## 2.3 KOMMUNIKASJON OG YTRINGSFRIHET I EN ORGANISATORISK SAMMENHENG

*Hele teksten har hentet litteratur og inspirasjon fra boka «Kommunikasjon og ytringsfrihet i en organisatorisk sammenheng» (Alm et al, 2016).*

Kommunikasjon er ikke i noen av tilfellene på denne skalaen en enkel og fri overføringsprosess hvor en avsender formidler et budskap direkte til mottakerne. Når vi kommuniserer, vil vi ikke forstå eller misforstå budskapet frigjort fra upåvirket av fortidige og nåtidige forutsetninger. *Den frie kommunikasjonen har sine grenser langs hele skalaen.* Avsenders og mottakerens ulike forståelsesrammer, verdier og normer er noe de kommuniserende partene er mer eller mindre avhengige av. Avhengigheten innebærer ofte at de kan ha forstått eller misforstått, noe som begrenser hvor fritt kommunikasjonen foregår. Det betyr at et budskap som kommuniseres, ikke er en fastlagt størrelse som vil bli forstått likt en gang for alle av de berørte partene.

Kommuniserte budskap har elastisitet. De er formbare av sine sosiale og historiske omgivelser. Som Hans Georg Gadamer har påpekt, er vi innvevet i historie, kultur og samfunn på måter som gir oss forutforståelser som er en positiv ballast for å forstå budskap vi selv kommuniserer eller mottar.

Kimen til forståelse av det kommuniserte ligger der allerede i noe så enkelt som våre spørsmål. De er riktignok fenomener som avdekker ikke-viten, men på samme tid kan de by på en vag anelse om hva noe kanskje kan være.

Andre ganger kan vår avhengighet av egen livshistorie, slik dybdepsykologien siden Sigmund Freud har vart, gjøre sitt til at vi projiserer private forhold inn i et budskap vi mener kommuniserer noe objektivt sant, med den følge at det ikke bare er vi som misforstår når de tror det er noe objektivt vi kommuniserer til dem. Også andre misforstår når de tror det er noe objektivt vi kommuniserer til dem. På toppen av det hele kan mottakere komme i skade for å identifisere seg med misforståelsen, i form av projektive identifikasjoner. En klassisk variant er at man påtar seg skyld som en blir kritisert for, når skylden i realiteten er motpartens. Forutforståelsen av kommuniserte budskap kan imidlertid også være noe vi legger bak oss og bryter radikalt med for å forstå det budskap vi vil kommunisere eller støter på.

Autonomi som det å pålegge seg selv en ny moralsk forpliktelse kan være knyttet til evnen til å begynne helt på nytt i sin kommunikasjon, i et oppbrudd fra repressive og uansvarlige kommunikasjonsmønstre i tradisjon og samfunn. Det kan oppstå et genuint nytt meningsinnhold i budskap som kommuniseres, som verken er misfarget av misforståelser eller av fortidens forståelser. Erkjennelsen av at historie og samfunn gir forutsetninger både for genuin forståelse av og radikal misforståelse av det intenderte meningsinnholdet i de budskap som kommuniseres, kompliserer studiet av frie og ansvarlige former for kommunikasjon.

Den mest innarbeidede forståelsen av organisasjoner er at de er organiserte sammenslutninger av individer med et bestemt formål.

I vår sammenheng er det et viktig perspektiv at realisering av ytringsfrihet påvirkes både av interne og eksterne forhold. På den ene siden fungerer organisasjoner som mikrokosmos med egne formelle og uformelle strukturer som internt skaper rammen for organisasjonsmedlemmenes ytringsfrihet. Her kan både utøvelse av ledelse, organisasjonsstrukturer og organisasjonskulturer ha betydning. På andre siden inngår organisasjoner også i omgivelser som både formelt og uformelt påvirker mange sider ved organisasjoners indre liv, også knyttet til hva som er rimelige krav til organisasjonsmedlemmenes ytringer. F. eks. vil avhengighet av ekstern finansiering og opinionens oppfatninger om hva som er legitime arbeidsmåter, kunne påvirke hvilket rom for ytringsfrihet vi finner i organisasjoner. Organisasjoner er dermed et komplekst utgangspunkt for studiet av ytringsfrihet.

I boken «Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner», sies det at ansattes ytringsfrihet er lovfestet og representerer- noen vil hevde- en egenverdi. At det har en nytteverdi, finnes det bred aksept for. Ansatte besitter kunnskap og kompetanse som kan og bør tas i bruk for at en opplyst samfunnsdebatt kan finne sted. Organisasjoner har dessuten en egeninteresse av ansattes ytringer. For å utvikle livskraftige organisasjoner er det nødvendig på den ene siden å skape rom for å få fram gode idéer og konstruktiv praksis, og på den andre siden kanalisere kritikk slik at dårlige idéer og skadelig praksis kan stoppes i tide.



Jeg ønsker å sammenligne bruk av ytringsfrihet av en sender og mottaker og hvordan bruken sier noe om deres forståelse av hverandres ytring i en organisatorisk sammenheng.

Bidragene i boken "Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner" av Kristian Alm, Mark Brown, Sigrid Røyseng er relevant for oppgaven ved at den tar for seg hva det er ved organisasjoner som både hemmer og fremmer ytringsfrihet. Det beskrives også hvordan frihet kan brukes på en ansvarlig måte til å ytre seg innenfor rammene av ulike organisatoriske kontekster. Dette belyser hvordan kommunikasjon og ytringsfrihet henger sammen i organisasjoner og i offentligheten.

§100 i grunnloven jobber aktivt med begrunnelse av ytringsfrihet med utgangspunkt i tre prinsipper fra opplysningstiden. Det er det første som er mest relevant for oppgaven, sannhetsprinsippet, som er knyttet til kommunikasjon: "vi kan bedre søke sannhet ved en åpen og fri offentlig kommunikasjon hvor meninger brytes og støter sammen med andre meninger, enn i lukkede rom hvor meninger ikke trenger å brytes."

Balansen mellom sensurering av oss selv når vi ytrer oss offentlig, og fremdeles være åpen og få frem våre ærlige følelser og budskap vektlegges.

### **Kommunikasjon og ytringsansvar**

I denne boken poengteres det at kommunikasjon gir en særlig gunstig nøkkel til kunnskap om ytringsfrihet. Forfatterne skriver blant annet at "Kommunikasjon er en fleksibel prosess hvor mennesker mer eller mindre utvungent meddeler et meningsinnhold til hverandre og dermed får mulighet til å gjøre innholdet til noe felles." To ytterligheter beskrives: "Den ene ytterlighet er knyttet til at man er totalt uansvarlig i sine ytringer. Det kan skje enten ved at man kommuniserer helt frie ytringer som har fysiske eller psykiske skadevirkninger, totalitær politisk propaganda er et nærliggende eksempel. Uansvarligheten kan også forekomme ved at man kommuniserer total taushet eller bedriver selvsensur når man burde sagt i fra om noe viktig.

Den andre ytterligheten er knyttet til at man tar et optimalt ansvar i sine ytringer, enten ved å ytre seg akkurat passende anstendig nettopp når man ytrer seg fritt, eller ved at man tier når man bør.

Med andre ord vil ulike forståelsesrammer, verdier og normer hos den respektive avsenderen og mottakeren, være noe de kommuniserende partene er mer eller mindre avhengige av.

Budskap som kommuniseres er dermed ingen fastlagt størrelse som vil bli forstått likt av de berørte partene.

Kommunisert budskap er formbare av sine sosiale og historiske omgivelser. Kimen til forståelse av kommunikasjonen ligger allerede i spørsmålene i dialogene. De er kombinerte fenomener som avdekker ikke-viten, samtidig som de byr på en anelse om hva noe kan være. Dybdepsykologien fra Sigmund Freud understreker at vår avhengighet av egen livshistorie vil ha innvirkning og projisere private forhold inn i et budskap som blir kommunisert. Ved objektiv kommunikasjon kan misforståelser oppstås hos alle parter, i form av projektive identifikasjoner. En klassisk variant er at man påtar seg skyld som en blir kritisert for, når skylden i realiteten er motpartens, og slik kan mottakere komme i skade for å identifisere seg med misforståelsen.

### **Ytringsfrihet i og gjennom organisasjoner**

Organisasjon er ”organiserte sammenslutninger av individer med et bestemt formål.”

Ytringsfrihet påvirkes både av interne og eksterne forhold i en organisasjon. På den ene siden opererer alle bedrifter med egne formelle og uformelle strukturer som internt skaper rammen for ytringsfriheten hos ansatte eller medlemmer. Utøvelse av ledelse, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur er eksempler på faktorer som kan ha en betydning. På en annen side inngår organisasjoner i omgivelser som både formelt og uformelt har innvirkning på mange sider ved organisasjoners indre liv i ulike grad. Disse er med på å påvirke organisasjonsmedlemmenes ytringer. Eksempelvis vil avhengighet av ekstern finansiering og ledelsens oppfatning om arbeidsmåter påvirke ytringsfriheten i organisasjoner.

Ansattes ytringsfrihet er lovfestet og representerer en form for egenverdi og autonomi, som igjen kan være en nytteverdi, da det medfører egenansvar og bevisstgjøring. Ansatte besitter kunnskap og kompetanse som kan og bør tas i bruk. Dessuten er ansattes ytringer verdifullt utgangspunkt for videreutvikling av organisasjonen. En ansatts ytring som enkeltperson vil kunne påvirke hele kollegiet. Ansattes ytringsfrihet bør holdes opp mot organisasjoners overordnede interesser og de formål de skal oppnå.

Mange organisasjoner besitter en makt som er på størrelsesorden med noe den enkelte ansatte ikke kan forestille seg. Burde det stilles strengere krav til slike mektige samfunnsaktører så de gir rom for en ytringsfrihet for sine deltakere internt så vel som eksternt? Ytringsfrihet er ikke et mål for de fleste organisasjoner i dagens Norge. De fleste eksisterer for å utføre andres oppgaver. Men som et naturlig følge av at en organisasjon huser mye menneskelig aktivitet, fungerer de likevel som livsviktige rammer for individets utøvelse av ytringsfrihet. Dermed fremstår individers ytringsfrihet ikke bare som påvirkningsfaktor i forhold til denne aktiviteten, men også i forhold til organisasjonens etos. Organisasjonen kan kreve en viss

lojalitet fra sine ansatte som kan gå utover ytringsfriheten, og dette påvirker igjen kommunikasjonen mellom disse partene på en negativ måte ved at det kan skape grobunn for konflikt.

*Forholdet mellom leder og ansatt og deres ytringsfrihet blant annet er preget av lederstil, da dette påvirker forutsetningen for ytringsfriheten.*

Spenning mellom organisatoriske forhold som fremmer ytringsfriheten, slike som styrevedtatte rutiner for varsling (Huse), og forhold som synes å begrense ytringsfriheten; økonomiske avhengighetsforhold (Gran) eller regionale kulturforskjeller (Warner-Søderholm og Grenness), som i ulik grad gjør det nærliggende for ledere å bedrive selvsensur.

### **Kommunikasjonens betydning for ytringsfrihet og ytringsansvar**

Konteksten som en mening ytres i, må tas med i betraktningen for at vi skal kunne forstå frie ytringer som meningsfulle og kommunikative. Å forstå kompleksiteten i kommunikasjon som fenomen er et viktig grunnlag for å kunne videreutvikle dette til et nyttig redskap.

Kommunikasjonsfaget er hovedelementer innenfor organisasjon og ledelse. Som tidligere beskrevet er lederstil av stor betydning, og kommunikasjonsavdelinger utgjør en viktig plass internt i organisasjoner samtidig som kommunikasjonsavdelinger har funnet plass internt, kommunikasjonsbyråer tilbyr kommunikasjonstjenester til organisasjoner.

### **Organisatoriske forholds betydning for ytringsfrihet og selvsensur**

Ytringsfriheten i organisasjoner er avhengige av de organisatoriske forhold som ledelse, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur når det gjelder spørsmålet om hva som åpner for ytringsfrihet, og hva som begrenser den.

Sigrd Røyseng påpeker blant annet at økt organisasjonsstørrelse kan ha skape interne koordinerings- og kommunikasjonsutfordringer, som i sin tur kan bidra til at ledelsesformer som vektlegger kontroll av, og trusler rundt, profesjonsutøveres ytringsfrihet, utvikler seg.

Mirha Sunagic og Sut I Wong beskriver hvordan ulike lederstiler påvirker ansattes motivasjon til å ytre seg. Deres systematiske gjennomgang og analyser av dette temaet påpeker at videre forskning er nødvendig. Likevel gir den innsikt i mange grunnleggende elementer vedrørende kommunikasjon og ytringsfrihet. Etisk og hensynsfull lederstil er lederstiler som fremmer

ansattes ytringer og årsaken til dette beskrives å være tryggheten som medfølger den typen lederstil. Trakasserende lederstil blir, ikke overraskende, hemmende ovenfor ansattes ytringer.

### **Ansattes frie ytringer: *Ledernes rolle***

Ansattes muligheter til å ytre misnøye og fremlegge forbedringspotensiale er avgjørende aspekt ved ulike organisatoriske prosesser. Prosedyrer for beslutningstagning (Ryan Oestreich 1998) samt organisatorisk læring, endring og innovasjon påvirkes positivt av ansattes ytring og åpen kommunikasjon (Milliken et al 2003; Weick og Sucliff 2003, Cunliffe og Easterby-Smith 2004, Nembhard og Edmondson 2006).

Disse positive effektene har motivert forskere til å se nærmere på nettopp dette. Flere artikler som oppsummerer forskning om ansattes ytringer, viser til lederatferd som en av ytringsatferdenes viktige forutsetninger (Glauser 1984, Morrison 2011; Ng og Feldman 2012; Morrison 2014; Mowbray et al 2015). Sammenhengen mellom ulike lederstiler og ansattes ytringer er velkjent forskningstema, men det mangler fortsatt kompetanse rundt aktuelt empirisk bidrag på dette området.

### **Ansattes ytringer**

Det var på 1970-tallet begrepet «ansattes ytringer» dukket opp, og kommer opprinnelig fra forskningen innen forbrukeratferd (Hirschman 1970:16). Hirschmans arbeid spredte seg til organisasjonsforskningen på 1980-tallet og i løpet av 1990-tallet var det fokus på det prososiale, med ansattes ytringer som en proaktiv atferd med en hovedhensikt som er ”å forbedre snarere enn bare å kritisere” (Van Dyne og LePine 1998:854). Motivasjonen ligger i aktørens ønske om å hjelpe andre individer og grupper innen organisasjonen (Rioux og Penner 2001), slik at deres innsats kommer hele organisasjonen til gode (Van Dyne, Ang et al. 2003). Forbedringsforslag og kritikk blir dermed viktig innhold i ansattes ytringer, og de blir verken belønnet eller straffet for dette.

### 3 METODE

En gjennomgang og definisjon av fremgangsmetode for resultatene som foreligger, er beskrevet i denne delen av oppgaven. Metodene ble generelt valgt med følgende bakgrunn:

- Hvilke erfaringer som ga forfatteren personlig interesse for å velge dette temaet og hvilke metoder som ble ansett ville gi oppgaven størst utbytte for å generere riktig data.
- Teoretiske perspektivet om «å velge metode som generer data som hjelper til med å svare på forskningsspørsmålet» (Willig, 2010).
- Metodene som ble oppdaget og endret ved umiddelbare påvirkninger og observasjoner under deltakelsen på brakken, underveis i selve forskningen og utformingen av oppgaven.

Metodene for datainnsamling og analyser er hentet fra kapittel 2 og 4 i *Introducing Qualitative Research in Psychology* (Willig, 2010), hjelp og forslag til fremgangsmetode ble hentet fra *Masteroppgaven* (Everett & Furuseth, 2012).

#### 3.1 TEORI

For å finne teori, ble det benyttet <sup>1</sup> bøker, <sup>2</sup> vitenskapelige artikler og <sup>3</sup> power point presentasjoner fra tidligere fag i studieløpet. Bøkene er teoribøker og pensumbøker som er benyttet ved blant annet Norges miljø- og biovitenskapelige universitet i prosjekt, ledelse samt organisasjonspsykologi omhandlede fag.

Søkemotorene som er brukt for å finne vitenskapelige artikler, og generelt forskningsstoff og nyheter om temaet, er stort sett Google Scholar(<https://scholar.google.no>). BIBSYS Brage er også blitt benyttet, som er et arkiv av vitenskapelige artikler, doktorhandlinger, masteroppgaver og annet materiale, og blir gjerne omtalt som «universitets vitenarkiv». Denne nettsiden ga oversikt over forskningen og resultater som allerede er blitt gjort og funnet når det gjelder temaet i oppgaven, og slikt sikret at forskningsspørsmålene ga nytt perspektiv på utfordringene.

Det er stort sett benyttet norske søkeord, men det er også ved enkelte tilfeller blitt brukt engelske. Hovedsakelig var målet å finne artikler som tar opp samme problematikk for

innhenting av lærdom til den norske bransjen.

**Ett par av søkeordene ble gjengangere:**

- Kommunikasjon
- Kommunikasjon i byggebransjen
- Rolle
- Måloppnåelse
- Lederskap og team
- Effektivitet
- Byggeprosjekt
- Hovedentreprise- og hovedentreprenør
- Underentreprenør
- AF Gruppen
- Campus Ås
- Kontrakt
- Communication
- Teamwork
- Leadership

Funnene som dukket opp ved søk med overnevnte stikkord, ga både generell og spesifikk kunnskap om ordene i seg selv og deres bruksområder. Mange av ordene er i fokus i mange ulike fagområder, noe som gjorde det utfordrende å finne direkte sammenheng mellom disse og byggebransjen enn først antatt. Det var mindre funn enn beregnet knyttet til kommunikasjon i denne bransjen. Det ble i noen artikler omtalt om hvordan kommunikasjon er en drivende og/-eller reduserende faktor for framdriften, noe som er viktig for forskningen i oppgaven. Enkelte framla også forslag på forbedringstiltak.

De fleste representerte fenomenet i forbindelse med

- hvordan digitalisering og hvilke digitale produkter og metoder som effektiviserer kommunikasjon. *Eksempelvis implementering og bruk av blant annet nettbrett og BIM i bransjen*
- hvordan faglig input og metoder som LEAN, også aktuelle kurs, *eksempelvis lederkurs og teambuilding*, kan effektivisere måloppnåelsen og redusere byggetiden

- samarbeidet i kun et av de uendelig mange ledd et byggeprosjekt består av.

#### *Eksempelvis prosjekteringsgruppe*

Da denne oppgaven heller ønsket å gjøre en forskning rundt grunnpilarene til godt samarbeid spesielt mellom hoved- og underentreprenører, men gjerne gjennom hele verdikjeden i et tilsvarende prosjekt, var det fokus på bevisstgjøring av ulempene og fordelene på et fundamentalt og psykologisk nivå når det gjelder kommunikasjon. Derfor ble relevansen i artikler og innlegg for oppgavens tema gått grundig gjennom. Denne oppgaven tar kommunikasjon bokstavelig talt og vil sette fokus på prioritering og riktig bruk av den. Som oftest ble deler av funnene i artiklene utnyttet i de delene av oppgaven som de passet best i. De mest relevante artiklene ble utnevnt ved å først lese enten diskusjonen og/-eller sammendraget deres. Forfatteren av artiklene ble i enkelte tilfeller også søkt opp med et mål om å finne flere artikler med funksjon som kilde til videre forskning.

## **3.2 VALG AV METODE**

Målet var å oppfatte hvordan kommunikasjon mellom hoved- og underentreprenør foregår i flest mulig former i et byggeprosjekt. Fokuset ligger hovedsakelig i å kartlegge de dårlige forutsetningene, men også de gode. I tillegg skal det undersøkes om eksterne aktører påvirker kommunikasjonen mellom AF og underentreprenørene deres. Dermed var det hensiktsmessig å velge en metode som gir mulighet til å først og fremst bli kjent med den interne og etter hvert den eksterne kulturen og kommunikasjonen hver for seg. Slik kan disse avslutningsvis sammenlignes for å forbedre forståelsen, og underbygge eller forandre synet på oppfatningene og antagelsene rundt problemstillingene. Derfor er det benyttet en kvalitativ metode i oppgaven (Willig, 2010), derunder var det *semistrukturerte intervjuer* (se 3.3.1) som ga størst utbytte når det gjelder innsamling av nyttig data.

## **3.3 INNSAMLING AV DATA**

### **3.3.1 SEMISTRUKTURERT INTERVJU**

Semistrukturert intervju er en kombinasjon av formelt intervju og uformell samtale som vektlegger åpne spørsmål. Fokuset er knyttet til erfaringene til intervjuobjektet. Det er viktig og lurt å være så godt forberedt som mulig, da denne metoden kan virke som en

av de mest avanserte «åpne- og frie»-metodene å innhente data på. Slik kan det unngås at intervjuet ikke leder deg fra selve poenget; å få best mulig grunnlag for å svare på problemstillingene og i tillegg til, som tidligere nevnt, bli kjent med kulturen rundt fenomenet kommunikasjon både i interne og eksterne forhold fra hovedentreprenørens ståsted. Det er også lurt å legge vekt på å forstå deres «språk» ved at det for eksempel tas spesielt hensyn til at *ord og språklige termer* kan benyttes under ulike kontekster samt ha forskjellige betydninger avhengig av intervjuobjektet. Analysene omfattet oppfatning av ordbruk og kroppsspråk for å forstå poeng samt mening bak svarene (Willig, 2010).

Det er første gang en masteroppgave med dette temaet blir skrevet i samarbeid med AF Bygg Østfold. Kommunikasjon har gjerne vært en del av tidligere oppgaver som har hovedfokus på framdriftsprogresjon, digital effektivisering, lederskap, organisasjonspsykologi, teamarbeid samt planlegging eller samarbeid. Kommunikasjon omfatter alt dette, men aller mest hvordan de kommuniserende forveksler informasjon og hvilken form som uttrykker den best. I tillegg handler den om formidling til nødvendige aktører og de psykologiske effektene som eksempelvis oppmerksomhet, inntrykk, inkludering, anerkjennelse, betryggelse og tillitt, rundt det (Grennes, 2007).

Et av inntrykkene av AF Gruppen som konsern, var tidlig involvering av og tillitt til nyansatte. Dermed var det et strategisk valg å ønske et samarbeid med den antagelsen at en funksjonærgruppe bestående av varierende alder og erfaring, ville gi størst mulig utbytte i form av data til oppgaven.

Proessen med innsamling av data startet med deltakelse i lunsjpauser og på møter; *internmøter*, underentreprenør -og *byggherremøter*, deretter ble det foretatt intervjuer og samtaler med nesten alle funksjonærer. Avslutningsvis var det telefonintervjuer med UEr og igjen med enkelte funksjonærer som ble fordelt i tre ulike grupper; *prosjektledelse*, *driftsledelse* og *prosjektering*. Disse intervjuene ble gjort parallelt med hverandre grunnet tidspress og intervjuobjektene tilgjengelighet. En kombinasjon av disse, kan anses som hovedmetodene under forskningen.

Under intervjuene ble dataene registrert på personlig pc. Ved oppstart av prosjektet ble tekstene skrevet i word-dokumenter. Malen var laget på forhånd og samme ble brukt i



hver runde, og hvert intervjuobjekt fikk ett eget dokument. Ettersom det ble stilt samme spørsmål i de ulike rundene, ble spørsmålene samt dataene overført til excel-filer da alle svarene til ulike aktører ble presentert ved siden av hverandre i tabeller. Denne registreringen gjorde sammenligningen av svarene klarere. I tillegg var dette en effektiv metode å jobbe med analysen på.

Observasjoner gjennom benyttede metoder ga godt grunnlag til å bli kjent med funksjonærene og underentreprenørene, og plassere deres personligheter i forhold til deres stillinger og erfaringer.

Verken funksjonærene eller underentreprenør er navngitt, og det ble kun tatt notater underveis. De første intervjuene startet med få, personlige spørsmål for å få kontakt og bedre grunnlag for inntrykkene fra tidligere observasjoner. Da samtalene ble fleksible for utgreiinger, dukket det opp uforberedte spørsmål som varierte fra person til person. Intervjuene ble styrt av begge parter på en behagelig måte. Noen spørsmål var åpne for meninger, inntrykk og erfaringer, andre var konkrete for å få avkreftelser eller bekreftelser med begrunnelser til oppgitte svar (Willig, 2010).

Intervjuene ble etter hvert konkretisert for de tre tidligere nevnte gruppene og samtalene ble mer og mer naturlige og åpne. Spørsmålene under disse samtalene var helt like for alle deltakere til sammenligning. Erfaringsmessige åpnet denne type samtale for mer ærlighet som ga nyttig data for oppgaven.

Spørsmålene som ble stilt for de gruppefordelte funksjonærene var like, men det ble tilpasset hver enkelt. Tilpasningene skjedde med bakgrunn fra møteobservasjoner, tidligere samtaler med enten vedkommende eller med kolleger, uformelle, raske samtaler i gangene, lunsjpauser eller befaringer. Også umiddelbare hendelser eller temaer som dukket opp ga grunnlaget for hva som var mest interessant samt relevant å spørre om.

Et nevneverdig faktum innen metode er at det var et strategisk valg å sitte på brakken under oppgaveskrivingen grunnet tilstrekkelig tilgang til alle hovedkilder; *funksjonærer, byggeplass, deltakelse under møter med underentreprenører, byggherre og andre*

*interessenter, samt til alle dokumenter; kontrakter, referater, mailer, eventuelle vedlegg osv.*

Det var ikke bare de overnevnte formelle kommunikasjonsmidlene, men de uformelle samtalene som lærte meg kulturen på brakken og å bli kjent med ulike personligheter som gjenspeilte i deres ledelsesatferd. Spesielt hos *akkurat* denne funksjonærgruppen fra AF Bygg Østfold, men bransjens formaliteter og tradisjoner som Norsk Standard, hierarki, kontrakter og planer, ikke minst samarbeid med mange interessenter fra ulike områder i bransjen, ga et inntrykk av byggebransjens funksjon på en generell basis i tillegg. Disse inntrykkene og observasjonene ga grunnlaget til metodenes, og den generelle oppgavens utforming.

Alle utenom to av intervjuene som ble foretatt med underentreprenørene, ble gjort gjennom telefon. Det var den letteste gjennomføringsmåten fordi det var en utfordring å korrespondere tilstedeværelsen av begge parter på brakken samtidig. Det var lettere å kontakte *enkelte* underentreprenører enn andre grunnet bekjentskapet de hadde til meg og oppgaven gjennom møter. 6 ulike underentreprenører ble intervjuet og samtlige fikk samme spørsmål. Alle spørsmålene og svarene er blitt lagt inn som vedlegg.

### **3.4 ANALYSE**

Det ble brukt lang tid på å finne en måte å analysere innsamlede rådata på. Da metodene for innsamlingen etter hvert kom i rutine, var det enklere å gjøre ett litteratursøk på ulike analysemetoder for å organisere, forstå, fastslå og fremlegge funnene. Som en kortfattet oppsummering, var det følgende gjøremål som ble gjort i noen lunde gitt rekkefølge:

- 1. Deltagelse på internmøter**

*Førsteinntrykk av kulturen*

- 2. Intervju av funksjonærer, fordelt i tre grupper**

*Introduksjon, enkel sammenligning*

- 3. Spise lunsj sammen**

*Inntrykk av kultur og funksjonærer i en mer uformell samt sosial setting*

- 4. Deltagelse på underentreprenørmøter/ framdriftsmøter**

*Framkommelighet av bedriftens arbeidsstruktur, erfaring og kultur under håndtering av eksternt samarbeid. Eget inntrykk av personlighetstrekk, forsterkelse av*

*oppfatninger om enkeltpersoner samt AF Bygg Østfold som hovedentreprenør.  
Forbedret forståelse av funksjonærenes rolle.*

**5. Intervju av underentreprenør**

*Viktige og mest nyttige funn, også bedre kjent med underentreprenør-  
hovedentreprenør relasjon samt roller og ansvarsområder*

**6. Flere intervjuer og uformelle samtaler med funksjonærer**

*Endelige bekreftelser av hvordan personlighet, erfaring, rolle, utdanning og alder  
henger sammen, samt fremkommer i kommunikasjonsmåten. Sammenligning av  
interne og eksterne samarbeid, atferd i uformelle settinger.*

(Grennes, 2007)

Det var mange ulike måter som ble prøvd ut for å finne svar på problemstillingene og det største utbyttet kom fra intervjuene. De ga muligheten til å kommunisere direkte med intervjuobjektene. Selv om de fleste samtalene med underentreprenører ble foretatt i telefon, *dessverre*, var det en fordel å hilse på dem og få et inntrykk av hverandre under møtene. Med andre ord var deltagelsene i de andre opprasede begivenhetene en fordel for forståelse og analysen av rådataene hentet fra intervjuene, egentlig. Det var først og fremst disse som måtte analyseres og sammenlignes med evt. teorien, også den realistiske situasjonen. Atferden fra de ulike settingene var absolutt viktige faktorer som måtte inkluderes i analysen når det gjelder sammenhengen mellom dem og svarene fra intervjuene. Disse er diskutert nærmere i diskusjonsdelen som delvis underbygger oppfatninger fra intervjuene.

### **3.4.1 FENOMENOLOGISK ANALYSE**

Denne analyseformen skal «generere en liste av overordnede temaer som fanger kvaliteten av deltakernes delte erfaringer av fenomenet som undersøkes, og sier derfor også noe om fenomenet i seg selv.» (Willig, 2010). I dette tilfelle, gjelder det funksjonærenes samt underentreprenørenes bruk, forståelse og verdsettelse av kommunikasjon i prosjektet. I tillegg var dette en ryddig form å organisere intervjuene på, hovedsakelig for å finne temaer som var mest knyttet til problemstillingen, «Datainnsamling for fenomenologisk analyse er ofte basert på formålsbestemt prøvetaking, hvor deltakerne er valgt ut i fra relevans til forskningsspørsmålet. Dette betyr at gruppen av deltakere er homogene i den forstand at de deler en erfaring av en viss situasjon eller tilstand, som de blir spurt om å forklare til undersøkeren. Derfor vil det gi mening å se over alle intervjuene for å innhente en generalisert forståelse av

fenomenet.» (Willig, 2010). Det startet med at enhver ble lest flere ganger og skrevet stikkord til, blant annet kommentarer og tanker rundt spørsmålene ble notert. Deretter ble felles utsagn i intervjuene kartlagt og kategorisert til temaer som fikk en tittel hver. Dette ble en naturlig måte å integrere intervjuene til forskjellige funksjonærer på. Temaer som var relaterte til hverandre ble gruppert og fikk ett overordnet gruppenavn basert på deres innhold.

Å benytte denne prosessen til å analysere samt sortere dataene på, gjorde det enkelt å knytte dem til forskningsspørsmålene. Det var enklere å se sammenhengen og for hvert trinn i prosessen, ble dataene redusert til færre og kun viktige, konkret for å besvare oppgaven. Til slutt ble gruppene jobbet ned til sammendragstabeller som både reflekterer og gir en indikasjon på svar som var til felles og ulikt for intervjuobjektene. Disse ble sammenlignet og analysert opp imot teorien for å gjenkjenne utsagn, tanker, følelser og/eller betraktninger som enten avviker eller sammenfaller den benyttede teorien.

Tolkninger av sammendragstabeller er presentert i tekstform med utdrag fra de ulike metodene, litterære sammenligninger i tillegg til deling av personlige observasjoner samt inntrykk fra den aktive forskningen. Disse er utdypet i diskusjonskapittelet.

## **3.5 BEGRENSNINGER VED METODEN**

Da semistrukturerte intervjuer og fenomenologisk analyse var benyttede metoder under forskningen, er det kun erfaringer og meninger som er blitt tatt i betraktning i analysen. Den fenomenologiske analyseformen ser nemlig fenomenet kun fra perspektivet til de som *faktisk* erfarer fenomenet. Metoden har derfor ett par begrensninger som muliggjorde systematisk resultatinnhenting ved bruk av den; *språkets rolle samt betraktingenes egnethet* (Willig, 2010).

### **3.5.1 SPRÅKETS ROLLE**

Semistrukturerte intervjuer gjengir erfaringer, oppfatninger og opplysninger kun gjennom språket til intervjuobjektene. På den måten ligger validiteten til metoden i språket, fordi det antas at språket til funksjonærene er godt og oppriktig nok til å forklare det etterspurte i intervjuet. Dette kan man stå kritisk til. Det er personlige

oppfatninger som er blitt gjengitt; konstruerer intervjuobjektene *deres* virkelighet eller beskriver de det *virkelige* slik det er?

Naturligvis er ordene de har brukt for å beskrive sine meninger og/eller erfaringer, basert på deres spesifikke versjon og kan i utgangspunktet bli beskrevet på ulike måter avhengig av den personlige oppfatninger til intervjuobjektene. Analysen er slik blitt påvirket av innfallsvinkelen, ikke minst av versjonene av erfaringer som funksjonærene har valgt å dele. Akkurat slik som i andre sosiale settinger, vil intervjuobjektene være tilpasset intervjuet som er en *egen* sosial setting. Dette gjelder spesielt når det gjelder språk (Willig, 2010). Dette er årsaken til at transskriptet fra intervjuet ofte forteller mer om hvordan intervjuobjektet snakker om erfaringene i en gitt kontekst, i stedet for å si noe om de faktiske erfaringene (Willig, 2010).

Andre vanlige påvirkningsfaktorer er eksempelvis opplevelser rett før et intervju og inntrykket av intervjuets og oppgavens formål. Med andre ord er det opplevelser som ikke direkte er knyttet til settingen, men påvirker svarene igjen grunnet erfaringer og personlige inntrykk av konteksten «intervju». Det er rett og slett «et bilde» de lager av hvordan et intervju bør være og besvarer basert på inspirasjon hentet fra media eller lignende. Det er fullt mulig at disse personene kunne formulert svarene deres annerledes i en annen setting eller at andre intervjuobjekter ville besvart annerledes. Observert variasjon i engasjementet ovenfor temaene, påvirket også tilliten til svarene (Willig, 2010).

Da dette ble erkjent i en tidlig fase under intervjuprosessen, var det naturlig å bli mer observant på deres formuleringer i andre settinger; *møter, lunsj, korte samtaler, befaringer, bilturer osv.* for å gjenkjenne, men også forstå framlagte beskrivelser bedre fra et nøytralt perspektiv. Slik ble tilliten til svarene enten forsterket, eller usikkerheten og mistilliten økt. For at besvarelsene i intervjuet ble oppfattet riktig, ble det alltid lagt tid til kort oppsummering mot slutten av intervjuet. Intervjuobjektene fikk på den måten muligheten til å tenke over og korrigere ved feil oppfattelse. Dette kunne være problematisk enkelte ganger, da de i enkelte tilfeller kom med «bedre» formuleringforslag. Det kunne muligens avvike fra det de opprinnelig sa og egentlig mente. I slike tilfeller, ble det sagt ifra om at det var ønskelig å beholde begge svarene for omfattende innsamling samt best utnyttelse av gitt data.

Det er fullt mulig at intervjuobjektene kan ha vært påvirket av flere av opplyste faktorer samtidig under intervjuene som ble foretatt under denne oppgaven.

### **3.5.2 BETRAKTNINGENES EGNETHET**

Er deltakernes betraktninger god (nok) materiale for videre analyse?

Som tidligere nevnt, er metoden kun basert på deltakernes ytringer og beskrivelser, noe som kan forårsake svakheter og usikkerheter ved metoden. Det kan være variasjon og forskjeller i evnen og dyktigheten til hvert enkelt intervjuobjekt til å ytre sin faktiske intensjon og mening. Blant annet presist ordvalg og beskrivelse av erfaringene de har (Willig, 2010). Det er variasjon i hvordan ulike funksjonærer eller personligheter uttrykker deres inntrykk, tanker og følelser. Spesielt i denne bransjen. Det vektlegges ikke like mye rundt ordvalg og språk, og derav er det et generelt inntrykk at funksjonærene ikke er vant til å legge spesielt fokus på hvordan de kommuniserer med hverandre i en arbeidssammenheng (Willig, 2010). Dette faktumet kunne forårsake at deler av – eller en hel erfaring eller mening har blitt utelatt fra undersøkelsen, da den kan ha vært vanskelig å forstå eller analysere i etterkant. Det betyr at fenomenologisk analyse må benyttes med omhu og klarhet i at eventuelle avvik fra det faktiske tilfelle kan forekomme (Willig, 2010). Da denne oppgaven har et mål om å gjøre oppmerksom på i tillegg til å forbedre fremtidige prosjekter i konsernet og bransjen, kunne disse mulige avvik i analysen være negativ for resultatene.

## 4 RESULTATER OG DISKUSJON

### 4.1 PRESENTASJONSSTRUKTUR

Hovedmålet i dette kapittelet er å presentere resultatene og diskutere disse. De utførte analysene sammenlignes med teorien knyttet til oppgavens viktigste temaer. I tillegg til å avkrefte eller bekrefte påstander i litteraturstudiet som forskningen baserer seg på, er forfatterens personlig syn med grunnlag i inntrykk og observasjoner under selve forskningsperioden delt **etter** at resultatet er framlagt og diskutert i henhold til litteraturen. Slik er kapittelets innhold en naturlig og umiddelbar diskusjon av framlagte resultater for å finne en rød tråd, og gi fullverdige svar på problemstillingene. Denne metoden ble som nevnt foretatt grunnet usikkerheten og begrensningen i at validiteten kun ligger i svarene til intervjuobjektene. Nøytrale observasjoner i andre og ulike settinger øker validiteten.

En av de viktigste årsakene til at resultater og diskusjon ble slått sammen i oppgaveutformingen, kommer av at hovedmetoden å innhente data på var semistrukturerte intervjuer samt direkte samtaler med aktører fra både underentreprenører og hovedentreprenøren. Denne metoden hadde som nevnt i metodekapittelet ett par begrensninger, dernest mulige usikkerheter i bakgrunns materialet. Det var styrkene og svakhetene som forårsakes av kommunikasjon i overnevnte aktørenes relasjon som det forskes på i oppgaven. Under selve skriveperioden ble det flere prøve- og feile metoder å presentere funnene på. Da var det åpenbart at en slik kvalitativ studie som består av <sup>1</sup>semistrukturerte intervjuer, <sup>2</sup>personlige observasjoner og inntrykk som sammenlignes med litteraturstudien, og i tillegg <sup>3</sup>fenomenologisk analyse, får best kvalitet når funnene fra hver av overnevnte metoder blir presentert sammen. Selv om det var en utfordrende og tidkrevende måte å jobbe på, ga det et ryddig sluttresultat av det aller viktigste med oppgaven; svar på problemstillingene- kvalitetssikret med realistiske situasjoner og data som analyseres mot teorien.

Det er hovedsakelig svarene fra intervjuene med funksjonærer og underentreprenører som besvarer forskningsspørsmålene best og dermed gitt hovedfokus til. De mest relevante intervjuene og sitater samt betraktninger fra dem, dekker derfor store deler av kapittelet. I tillegg til disse, er det utarbeidet oppsummeringer av observerte punkter fra personlig deltatte møter med eksterne aktørene, også fra internmøtene hos hovedentreprenøren. Det er skrevet et sammendrag av observasjonene spesifisert med utdrag og sitater fra intervjuene eller møter.

Disse er lagt ved for å underbygge kvaliteten på dataene, gi et helhetsbilde og dermed økt forståelse for temaene. Det er slik et kapittel bestående av intervju, sammendrag av deltatte begivenheter, sammenligning av litteraturstudiet og observasjoner knyttet til det meste helt til slutt. Overskriftene beskriver de framlagte resultatene samt diskusjonens struktur. Disse funnene blir satt side om side med utsagn hentet fra litteraturstudie som omhandler begivenheten, i tillegg til at forfatteren diskuterer inntrykkene knyttet til funnene.

Som tidligere nevnt ble intervjuene tatt i ulike runder. Felles for hver runde var spørsmålene, selv om de er godt tilpasset funksjonærene og situasjonen intervjuet ble tatt under. Det er likevel nevneverdig at de i utgangspunktet var like for alle deltakere som ble intervjuet i sin spesifikke runde. Dette ga klare forskjeller og likheter i svarene til funksjonærene, som var nyttig for oppgaven for å få mangfoldige svar til problemstillingene som inkluderer samtlige intervjuobjekter. Overskriften på intervjuene forteller om rundene og hvilken rolle deltakerne hadde, funksjonærer eller underentreprenører. Personer er ikke navngitt, men blitt tildelt tall etterfulgt av rollene deres, eksempelvis *UE-1* og *funksjonær-1*, i tabellene. I selve teksten, er det hentet utdrag fra ulike intervjuer og derav beskrevet om funksjonærene fortløpende. De mest relevante svarene fra intervjuobjektene i samme runde er blitt valgt ut og listet opp etter hverandre under hvert spørsmål, dette gjelder spesielt for underentreprenører. De skilles forøvrig med gitte navn. I enkelte tilfeller er kun spørsmålene lagt ved da svarene ikke ga betydelige funn til selve forskningen i oppgaven, men heller hadde andre formål. Dette gjelder spesielt intervjuene som ble foretatt med funksjonærene i en tidlig fase for å bli bedre kjent med dem. Svarene fra intervjuer med følgende formål, var ikke nødvendig å få presentert i denne delen av- eller i oppgaven i det hele tatt. Overskriften til rundene med underentreprenører er merket med rød farge, mens hovedentreprenøren har fått beholde sitt gule preg. Rundene er dessuten fremstilt i kronologisk rekkefølge, slik som de ble foretatt i realiteten så godt det lot seg gjøre.



## 4.2 OBSERVASJON, INNTRYKK OG FORSTÅELSE

Med problemstillinger som fokuserer på kommunikasjonen mellom AF Bygg Østfold som hovedentreprenør og deres underentreprenører, er det blitt snakket med roller på tvers av samarbeidet. Begge aktører har hatt muligheten til å dele deres synspunkter, spesielt om hva de mener er forutsetninger som forårsaker dårlig kommunikasjon, også nevneverdig om hvilke konsekvenser som følge av det. Det er blitt inkludert spørsmål knyttet til entreprisformen samt byggherren som både hoved- og underentreprenøren er avhengige av i alle former og ledd i prosjektet.

### 4.2.1 HOVEDENTREPRENØREN

Spørsmålene i tabellen under var noen av de viktigste som ble stilt til nesten alle funksjonærer i AFs prosjektteam Campus, men spesielt til de som jobbet aktivt med drift og direkte med yrkesarbeiderne.

*Tabell 4-1 Spørsmål til funksjonærer*

	<b>FUNKSJONÆRER (DRIFT &amp; / HMS)</b>
1	<b>Hvordan kommuniserer du ute?</b>
2	<b>Hvordan går du videre med informasjon fra ledelsene til gutta?</b>
3	<b>Hvordan vet du at de får det med seg?</b>
4	<b>Hva mener du er det største avviket i kommunikasjon mellom ledelsen og gutta ute?</b>
5	<b>Tror du det er noe avvik i kommunikasjon, eller rett og slett at dårlig kommunikasjon er årsaken til at de ikke følger beskjeder og avtaler?</b>
6	<b>Hva synes du om kommunikasjonen innad i ledelsen?</b>
7	<b>Hva savner du?</b>
8	<b>Hva mener du er bra kommunikasjon?</b>
9	<b>Hva er den største kommunikasjonsbarrieren som hindrer framdriften i en hovedentreprise mener du? Tror du kommunikasjon- og dens måter kan redusere det?</b>
10	<b>Kultur VS kommunikasjon. Hvem skaper hvem?</b>
11	<b>Hvordan kommuniseres det når det nærmer seg en milepæl?</b>
12	<b>Hvor vidt tenker du på kommunikasjonsmåter, formelle-uformelle, skriftlige-muntlige, referater/ sakliste/ på sparket, samtaler, avbrytelser?</b>

Tabell 4-2 Utdrag av svar til spørsmål 12 fra tabell KRYSSREFERANSE

12. Hvor vidt tenker du på kommunikasjonsmåter, formelle-uformelle, skriftlige-muntlige, referater/ saksliste-agenda/ på sparket, samtaler, avbrytelser?	
<p><b>FUNKSJONÆR-1</b></p> <p>«Tenker ikke særlig over det, så lenge poenget med samtalen er nådd og informasjon videreformidlet. Handlingen til gutta viser forståelsen, eventuelle rettelsler tas derfra. Skriftlig er det lite av.»</p> <p><b>-Driftsleder</b> <b>-Ung</b></p>	<p><b>FUNKSJONÆR-2</b></p> <p>«Tenker en del over det, alt etter situasjoner. Tar det opp allerede på morgenmøter, følger opp utover dagen ved å se handlingen deres. Ved behov gjøres samtalen mer formell med et håp om å bli tatt mer seriøst. Inkluderer og diskuterer med andre ledere ved gjentakende avvik om måten å kommunisere på.»</p> <p><b>-Driftsleder</b> <b>-En av de eldste</b></p>
<p><b>FUNKSJONÆR-3</b></p> <p>«Viktig å være forberedt som leder og klar i talen. Viktig å være presis og direkte. Tenker mye over hvilken måte som formidler informasjonen best og effektivt. Liker å ha det meste skriftlig, gjerne for å referere tilbake til det ved behov. I tillegg må man ikke glemme rollen sin under kommunikasjonen. Mye å tenke på egentlig! Man må alltid ha en plan, men den må være fleksibel for endringer for det bedre.»</p> <p><b>-Overordnet</b> <b>-Ung +</b></p>	<p><b>FUNKSJONÆR-4</b></p> <p>«Prøver å sette meg i den andres sko for å tenke over hvordan jeg hadde likt å få formidlet en informasjon og skape tillitt. Tenker ofte på hvordan det skal være ett samspill i prosjektet. Dette er selvfølgelig situasjonsbasert, men jeg tenker så godt jeg kan over at alle parter skal bli fornøyde.»</p> <p><b>-Framdriftsansvarlig</b> <b>-Midt i mellom</b></p>

Tabell 4-3 Utdrag av svar til spørsmål 12 fra tabell KRYSSREFERANSE

Ett av de første observasjonene ved oppstarten av oppgaven, var et positivt, inkluderende og ansvarsfullt miljø blant funksjonærene. Det var lite å se til yrkesarbeiderne som holdt seg i øvre etasjen og stod for den «*virkelige*» produksjonen. Det ble interessant å oppsøke hvem som stod for kommunikasjonen med dem, og hadde ansvaret for å gi dem den nødvendige informasjonen de trengte. Da oppgaven fikk mer verdi og interesse for forskning om kommunikasjon mellom eksterne underentreprenører og AF Bygg Østfold som hovedentreprenør, ble svarene til disse spørsmålene utelatt her. Spørsmålene er likevel inkludert i oppgaven da de ga ett inntrykk i introduksjonsfasen av hvorvidt kommunikasjon er et reelt tema blant funksjonærene og viktigheten av den. I tillegg viste svarene at det var svært markant at ledere som jobber i samme ansvarsområde i et slikt prosjekt fordelt i ulike aspekter; <sup>1</sup>*overordnet lederskap (økonomi og kontakt med forretningsenheten)*, <sup>2</sup>*framdrift*, <sup>3</sup>*prosjektering og tekniske avklaringer*, og <sup>4</sup>*direkte med driften*, har ganske lik prioritering og bruk av kommunikasjon i deres lederskap. Dette kan ses i svarene til spørsmål 12. som er blitt presentert over. Grunnen er antakeligvis knyttet til arbeidsoppgaver, forutsetninger og størrelse for behovet for kommunikasjon.

Ledere som ikke har direkte kommunikasjonsansvar med eksterne samarbeidsfaktorer, ble det gitt et inntrykk av at de er mer opptatt av at lederne med slikt ansvar i gruppa skal være klare på retningslinjer og krav som de har som hovedentreprenør. Ledere som videreformidler dette til deres eksterne underentreprenører, er mer opptatt av at *måten* å kommunisere på er behagelig og rettferdig for begge parter for å skape tillitt i samarbeidet. Samtidig passe på at de økonomiske og kontraherte kravene overholdes mellom alle leddene. Fra lista over demotiverende forhold for medarbeidere i følge Jessens (2004) fra teorikapittelet, ble det blant annet kjent at både mangel på støtte fra overordnede og innblanding i ansvarsforhold, samtidig som mangel på konstruktiv tilbakemelding og tilbakeholdelse av viktig informasjon kan være demotiverende faktorer. Det kan antas å være vanskelig å balansere disse som en leder, spesielt når det er mange som må være motivert og tilfreds samtidig. Å finne balanse mellom å involvere seg nok til å ha kontroll, blant annet for tilrettelegging for produksjonen, eller rett og slett bare hjelpe til med løsninger for sin underentreprenør, og samtidig å ikke trække grensen til innblanding av ansvarsforhold er en utfordring.

En av observasjonene i internmøtene på generell basis var en form for avstand mellom lederne som er nærmest driften og de som tilhører den øvre delen av hierarkiet. Avstanden kan være forårsaket av direkte håndtering av konsekvensene ved avvik som gjerne lederne nærmest driften tar seg av, og indirekte håndtering av konsekvensene som ofte kan være knyttet til økonomi, samarbeid med eksterne aktører og kvalitetssikring av blant annet kontrakt, som tas av ledergruppe med administrative ansvarsområder. Ved direkte håndtering, menes det direkte kommunikasjon med utførerne eller yrkesarbeiderne, som kan være frustrerte av eksempelvis dårlig tilrettelegging for deres arbeid. Ressurstilgang og prioriteringer påvirker naturligvis motivasjonen og stress hos medarbeidere. Stor arbeidsmengde og korte frister er ikke nytt i byggebransjen, men hver enkelt må kunne mestre dette arbeidspresset. Ved dårlig tilrettelegging kan det føre til frustrasjon og være en grunn til redusert kapasitetsytelse (Gällstedt, 2003). Indirekte håndtering derimot dekker blant annet de økonomiske avvikene eller avvik i avtalene i kontrakten, men det er absolutt en omfattende prosess ved at det også inkluderer kommunikasjon med eksterne aktører som enten byggherre eller prosjekteringsgruppa gjennom byggherren. I tillegg er det behov for rapportering til forretningsenheten om status i både framdrift og økonomi. Det er uendelig mange mailer og telefoner som må bli besvart og det er vanskelig å holde alt under kontroll, i hvert fall å gi slipp på kontrollen. Problemet, sett fra et kommunikasjonsperspektiv, er det tunge hierarkiet og den lange veien en informasjon må ta for å nå målet, altså fra *sender* til *mottaker* (Karlsen, 2013). Dette kan i bunn og grunn ligge i entreprisereformen da både rådgivere samt arkitekten er byggherrestyrt gjennom hele prosjektet (Hole, 2010). Med en introduksjon av hovedentreprenørens ansvarsområder knyttet til hierarkiet deres, etterfulgt av innføring av grunnleggende utfordringer knyttet til kommunikasjon som stammer fra interne forhold i dette avsnittet, vil kapitlet videre ta for seg og diskutere utfordringene som skapes fra eksterne hold. <sup>1</sup>Forpliktelser knyttet til entreprisereformen, <sup>2</sup>utfallet av påvirkningen fra eksterne aktører, <sup>3</sup>tilbakeholden informasjon av underentreprenører, for å nevne noen eksempler.

## 4.2.2 BYGGHERRE SOM MELLOMLEDD

- DEKODING

I litteraturen var kommunikasjon blant annet omtalt som en overføring av informasjon og idéer. En sender initierer prosessen ved å kode meldingen som innebærer valg av symboler som formidler meldingen. Det ble erkjent viktighet av å velge riktige kanaler for å overføre meldinger som var betinget av symbolvalget; formell kommunikasjon, skriftlig kommunikasjon osv. «*Mottakeren må dekode meldingen som mottas, det vil si at mottakeren må tolke symbolene i meldingen for å danne seg en mening om hva senderen ønsker å formidle*» (Karlsen, 2013). Dekoding er som tidligere nevnt mottakerens forståelse av budskapet. Dekoding er som tidligere nevnt mottakerens forståelse av budskapet. Dekoding består av det å oversette et budskap slik at det kan tolkes, og tolkning muliggjør forståelse for budskapet. Denne studien viser blant annet at for hver gang en informasjon dekodes av en ny mottaker, så er det en risiko for at budskapet den hadde i utgangspunktet blir svekket i prosessen. Kommunikasjon er ikke en fri overføringsprosess der det formidles et budskap direkte til mottakerne, det vil være betinget av personlige forutsetninger. Budskapet personliggjøres slik for hver person det går gjennom. Basert på denne forskningen, var det overraskende å være vitne til utallige møter, både interne og eksterne, der hovedproblemet var tegninger fra prosjekteringsgruppa som hadde en eller annen form for feil. Det var overraskende at ingen kunne gjøre ett enklere eller raskere tiltak til tross for at alle var viten på hvor kimen til problemet kom fra. Dette viser til de rigide rammene byggebransjen har til kontrakt og strukturavhengighet. I det aller første deltatte internmøte som ble avholdt tidlig januar, ble det notert en elementær faktor som forårsaket forsinkelse. Den ene var tegninger som ble overlevert i målestokk 1:100, mens det ideelle og ønskede fra yrkesarbeiderne var 1:50. Er dette noe rådgiverne krever må bli sagt ifra om på forhånd av entreprenørene, eller antas det at rådgivere bør vite om dette av entreprenørene? Kunne kommunikasjon spilt en viktig rolle her? Kom det av at AF, eller prosjekteringsgruppa ikke greide å holde følge med endringene og tilpasse seg kravene som førte til tilbakeholdenhet av kritisk informasjon til nødvendige aktører? Dersom partene kommuniserte **direkte** med hverandre, ville det kanskje vært større sannsynlighet for at dette kravet hadde kommet tydeligere frem? Da hadde det ikke vært at denne aktiviteten måtte bli tatt opp og gjøres på nytt, heller ikke forsinket oppstarten i prosjektet i like stor grad. Budskapet her er at selv små ting som kunne

blitt avklart på en betydelig kortere tid, kan ta ett par omvei grunnet kravene til entrepriseformen. Det ble i introduksjonen opplyst om mislykkede team bestående av medlemmer med vanskeligheter for å forstå sin egen rolle og oppgaver, og oppgavene og rollene til de andre på teamet. Skapes det vanskeligheter i forståelse av samarbeidet med et mellomledd og følgelig dekodning av informasjon mellom disse nødvendige aspektene *prosjektering og utførelse* i et prosjekt?

Fagarbeidere hadde kommet på jobb for ingen ting i flere dager. Når tilsvarende begivenheter blir gjentakende, vil det naturligvis bli en demotiverende faktor hos dem i tillegg til å skape økonomiske konsekvenser for hovedentreprenøren. En ny endringsmelding til byggherre må til, den må antakeligvis sendes videre til prosjekteringsgruppa dersom feilen kommer fra dem. Denne lange veien er bestandig den «eneste» muligheten før riktig aktør betaler kostnaden til avviket. Viktigere enn den økonomiske konsekvensen, er relasjons- og samarbeidsutviklingen som skapes mellom hovedentreprenøren og deres egne samt eksterne yrkesarbeidere. Her må det påminnes om dybdepsykologien fra Sigmund Freud og den objektive kommunikasjonen, at man enten kan påta seg skyld som en blir kritisert for når realiteten ikke er slik- eller bryte ned radikalt for å forstå det faktiske budskapet i kommunikasjonen og handle deretter (Alm, Brown, & Røyseng, 2016)). Uansett hvor feilen ligger, enten det er Statsbygg eller prosjekteringsgruppa, eller hovedentreprenøren selv, vil frustrerte fagarbeidere vise det til de som står til ansvar for dem, altså hovedentreprenøren. Dette kan virke urettferdig da alle parter i utgangspunktet er klare over situasjonen om hvem som egentlig er feilkilden, men da hovedentreprenøren er deres nærmeste leder, er det naturlig å ta opp misnøyen her. Dette kan skape ubehag og vanskeligheter til videre samarbeid. Yrkesarbeiderne og driftslederne er slik en av de som blir mest berørt av disse avvikene- etter egen observasjon, men i et prosjekt blir det en dominoeffekt med påvirkning av samtlige ledd. Poenget er at det ikke er direkte kommunikasjon mellom entreprenørene som bygger, og rådgivere og arkitekter som prosjekterer og/eller tegner. Det kan være en idé å inkludere begge parter i en nokså tidlig fase der de kan være klare, tydelige og åpne om hva de krever av hverandre. Byggherren og hovedentreprenøren, og lederne i de ulike underentreprenørene som har et behov for å delta i et tilsvarende møte, bør være tilstede å ferdigstille en skriftlig oppsummering av selve møtet som brukes under prosjektering. Om det er referat eller så formelt som en kontrakt, alt etter hva som er

nødvendig for prosjektsituasjonen og de ulike aktørene som samarbeider. Det er forståelig at et slikt møte ventes med til det virkelig er behov for det, særlig i en oppstartfase der et prosjektteam består av et sett aktører som ofte er dedikert til ulike oppgaver i en oppstartsfase, gjennomføringsfase og følgende slutfase. Det vil alltid bli en kost-nytte vurdering i prosjektene. Hva de ulike rollene jobber med og hva som prioriteres i en oppstartsfase, varierer fra prosjekt til prosjekt og bedrift til bedrift, vel å merke.

Det må sies at det holdes slike møter med prosjekteringsansvarlig fra hovedentreprenøren og nødvendige underentreprenører for blant annet avklaringer av tegninger med rådgivere og/eller arkitekten fra byggherresiden ved behov. Det som foreslås her, er at slike møter bør foretas i en *mye tidligere* fase, før oppstart for å være konkret. Eventuelt allerede etter at kontrakten er ferdigstilt med aktuelle underentreprenører, da samordningen av dette oftest ligger i hovedentreprenørens ansvarsområde (Hole, 2010). Dersom problemstillingene som det diskuteres om omfatter formennene, er det kanskje bonus om de også deltar på disse møtene. Kommunikasjonen er alltid best dersom den består av en og eneste riktig *sender og mottaker*.

- **(U)STRUKTURERT SAMSPILL**

Når det er nevnt, deles ett par erfaringer fra ett tilsvarende avklaringsmøte med prosjekteringsansvarlig og prosjektleder fra AF, og en representant hos en av underentreprenørene med arkitekten og en del andre roller fra Statsbygg. Det var arkitekten som mer eller mindre styrte møtet som ble avholdt på Statsbyggs brakke. Det var et tydelig samarbeid mellom prosjekteringsansvarlig fra AF og underentreprenørens representant. Arkitekten bekreftet dagens situasjon med usikkerheter når det gjelder framdrift, tegninger, muligheter og materialer. Rådgivende ingeniør i bygg var også tilstede. Underentreprenøren framlegger deres prosjekteringsforslag som respons til prosjekteringsgruppas krav og verifiserer mulighetene med byggherre. Det hele dobbeltsjekkes forøvrig med hovedentreprenøren. Hovedentreprenøren fra sin side samarbeider godt med deres underentreprenør og finner umiddelbare løsninger for utfordringene og avvikene med respekt for byggherrens bekreftelser og meninger.

Det er ryddig og positivt at tegninger gjennomgås i plenum med aktuelle roller tilstede. Prosjektlederen fra hovedentreprenørens side, som i utgangspunktet var tilstede for å kontrollere og kvalitetssikre at kontrakten overholdes og endringer ikke medfører store kostnader for dem, hadde en passiv rolle. Som en prosjektleder er du mest opptatt av blant annet framdriften, og vedkommende stilte kun spørsmål knyttet til det og var konkret i talen. I tillegg til å vise intelligens og effektivitet ved at både svar og spørsmål kommer på et kort og konsist vis til rett tid, viser prosjektlederen ydmykhet og forståelse for sin passive rolle i møtet med kommentarer som «beklager for avbrytelsen ...» eller «kunne dere gjentatt det, er dere snille?», noe som kan anses som riktig bruk av sin ytringsfrihet i organisasjonssammenheng (Alm, Brown, & Røyseng, 2016). Byggherren fra sin side satt på deres «hjemmebane» og dermed med flest «publikum» på deres side med et trygt og fremmede ytringsklima. Intern humor og vitser kunne forekomme. Det er alltid hyggelig med humor, det gjør aktører fra ulike hold komfortable og demper en ansent stemning ved å fremme ytringsfriheten (Alm, Brown, & Røyseng, 2016). Samtidig som overdrevent bruk av teknikken kan svekke effektiviteten. Et slikt møte, krever tid fra mange, opptatte aktører, og effektiviteten dabbes av oftere enn det den bør med respekt for dette utgangspunktet. Det er forståelig av den grunn at slike møter avholdes kun ved behov. Med denne oppfatningen av effektiviteten på tilsvarende møter, er det forståelig at det foretrekkes å sitte på sin rolige plattform og heller følge kontrakten som er alfa og omega i et prosjekt (Norsk standard, 2017). Så lenge hovedentreprenøren og underentreprenøren prosjekterer riktig i forhold til kontrakten, og byggherrens samt prosjekteringsgruppas krav, skal det i utgangspunktet være nok. Men tydelig kommunikasjon er nøkkelen til god kommunikasjon samt reduserer risiko for en kommunikasjon farget av misforståelse (Alm, Brown, & Røyseng, 2016) (Grennes, 2007).

Likevel ønskes det å legge fram et forslag om å være varsom og streng med valg av deltakere på slike møter med klare og rigide rammer. Dersom en rolle kun er tilstede for kvalitetssikring, slik som prosjektlederen fra AF, er det viktig å være klar over sin rolle i samlingen. Gode forberedelser og skriftlig agenda og referat, som på alle andre møter, gir både profesjonalitet og tillitt til møtene, samt skaper trygge rammer for alle parter. Argumentet for at slike møter bør vedlikeholdes, er at det skjer en direkte



kommunikasjon mellom prosjekteringen og utføreren som umiddelbart avkrefter eller bekrefter muligheter. Faktorer som eventuelt forsinker eller framdriver møteeffektiviteten, bør kartlegges og fjernes fra eller beholdes på møtene.

- **GODT SAMARBEID MELLOM UE OG HE**

Det mest positive som også er nevneverdig her, er at prosjekteringsansvarlig fra AF ga et godt inntrykk med riktig samarbeid og støtte for sin underentreprenør.

Utførelsesbiten i hovedentreprisen er en samordning av mange entreprenører, de står sammen om byggingen. Det er eksemplarisk å vise forståelse samt betryggelse til sin kunde, byggherre Statsbygg, ved å diskutere deres krav samtidig som det bekreftes at dette tas hånd om av hovedentreprenøren like mye som den spesifikke underentreprenøren som står for akkurat den delen av utførelsen. Ikke minst gis det en anerkjennelse til underentreprenøren ved å få til et slikt møte og inkludere vedkommende. Dette viser at hovedentreprenøren deres er løsningsorientert, inkluderende samt effektiv. Tilstedeværelsen forbedrer samarbeidet og løsningen kommer de fram til sammen. Til et av intervju spørsmålene til underentreprenørene om hva de ønsket seg fra AF som sin hovedentreprenør, svarte en av deltakerne følgende:

*«Backer opp den jobben jeg skal gjøre. Dersom jeg har meninger rundt det jeg skal gjøre, ønsker jeg at AF lytter til det og bistår videre med det dersom jeg har behov for det. Eksempelvis ovenfor byggherren, dette har de gjort, og vi setter pris på det.»*

Prosjekteringslederen hadde en eksemplarisk ivaretagelse av rollen sin, og slik innfridd i hvert fall et av kravene fra underentreprenørene for godt samarbeid. Redusert organisatorisk kompleksitet og god balanse av faktorer som motiverer medarbeidere er blant annet faktorer som har gitt de riktige psykiske godfølelse, som først og fremst tillitt, i dette samarbeidet (Alm, Brown, & Røyseng, 2016) (Grennes, 2007). Slik kan det skape gode forutsetninger for godt samarbeid.

## 4.3 HOVEDENTREPRENØR OM KOMMUNIKASJON MED UNDERENTREPRENØRER

Ettersom det er blitt sett på ett tilfelle av samarbeidet mellom hoved- og underentreprenører, deles noen av svarene fra da det ble spurt om hva som antas for å være dagens største utfordring knyttet til kommunikasjon mellom overnevnte aktører. Det ble også spurt om de kunne foreslå forbedringstiltak til utfordringene:

### FUNKSJONÆR-1

*«Mange ledd og/eller personer som ytrer sine meninger, fremdeles.»*

#### ***Foreslått forbedringstiltak:***

*Vanskelig problem, da det alltid vil være meninger om alt av alle. Mer varsom og konkret på hvem som skal være tilstede/delta på og mene noe i det hele tatt. Tydelig ansvarsområder og at man faktisk tørr å ta ansvar. Er du ansvarlig, forventes det naturligvis mer av deg. Derfor er det nødvendig med god fordeling av ansvar hos hovedentreprenør, byggherre også UE.»*

### FUNKSJONÆR-2

*«Mangel på kommunikasjon når det skjer noe. Stort sett løses alle problemer når det er mulighet til å sitte ned og prate sammen, men når man ikke får kontakt eller tilbakemeldinger, gjør det framgangen vanskeligst. Når det ikke er kommunikasjon, er det et problem.»*

***Foreslått forbedringstiltak:*** *Tydeligere på forventninger på deltakelse og kommunikasjon i kontraktfase. Kunne hatt en forventning til at prosjektleder/anleggsleder hos UE skal være delaktig i sluttfasen i kontraktforhandlingene.»*

Det som generelt ble nevnt av flest intervjuobjekter, henger, *som allerede nevnt*, sammen med organisatoriske kompleksiteter. Dette gjelder både størrelsen på prosjektet samt entreprisformen (Alm, Brown, & Røyseng, 2016), og tilbakeholdelse av viktig og/eller kritisk informasjon i prosjektet. Rett og slett mangel på kommunikasjon (Kost, 2016). Etter de første samtaler og observasjoner i møtene, spesielt mellom underentreprenører og AF, ble det en naturlig økning i samtaler med lederne som aktivt jobbet med framdriften. Denne rollen er direkte avhengig av god kommunikasjon med byggherre for å hele tiden være oppdatert på deres krav, ønsker, beskjeder, informasjon, også endringer av disse til enhver tid. Samtidig som den er avhengig av at underentreprenørene rapporterer deres framgang, tilretteleggingsbehov, mangler og eventuelle feil i forhold til kontrakten og/eller planen, for å ha kontroll på at det er kontinuerlig produksjon og for å finne løsninger før de *virkelige* problemene oppstår. Økonomiperspektivet har naturligvis en viktig rolle i dette, da det skal rapporteres at budsjettet overholdes, i hvert fall hvorfor det ikke gjør det. Endringene fra byggherre må hele tiden bli oppdatert hos underentreprenørene, og det er gjerne rollene knyttet til framdriften hos hovedentreprenør som har det ansvaret. Likevel er det viktig å poengtere at hvem som får dette ansvaret, varierer fra prosjekt til prosjekt.

### **Det er mange plattformer informasjonen flyter mellom;**

- interaxo

*Samhandlingsløsning som Statsbygg benytter seg av, og alle aktører har tilgang til, med begrenset tilgang til ulike mapper. Målet er å bedre informasjonsdeling og effektivisere arbeidsprosesser. Slik er det ment å gi økt prosjektkvalitet. Kan defineres som arkiv med alle oppdaterte og nødvendige dokumenter.*

Beskrivelsen av interaxo er i sin helhet hentet fra Interaxo sine hjemmesider (Interaxo, 2017). Figuren under viser et skjermbilde av brukergrensesnittet til Interaxo hos AF Gruppen.



Figur 4-1 Brukergrensesnitt for Interaxo (AF Gruppen, 2017)

- mail
- møter
- tegninger
- befaringer osv.

I tillegg til at det er mange kommunikasjonskanaler som det må holdes kontroll på, er det vanskelig å få like stor kontroll over arbeidet til samtlige underentreprenører, i hvert fall i hvilken grad alle får med seg nødvendige beskjeder. Dernest er det vanskelig å vite grensen mellom det å mase og når det kan stilles krav til underentreprenører i henhold til kontrakten.

*«Et hovedproblem ligger i at det ikke er klare, skriftlige krav fra AF til UE, eller motsatt, når det gjelder kommunikasjon. Samarbeid og kommunikasjon er ikke firmaavhengig, men personavhengig. Den som møter opp under kontrahering er ikke nødvendigvis den som er med i prosessen videre.»*

Sitatet er hentet fra en av samtale med framdriftsansvarlig rundt tanken om årsaker til at statusrapportering, eller kommunikasjon generelt blir sett på som byrde hos enkelte underentreprenører. Samtalen ser på svakheter og styrker på begge sidene av bordet, både hos hoved- og underentreprenør, og sammenligner dette opp mot den generelle bransjen:

*«Det som først og fremst prioriteres og gjøres en grundig analyse av ved kontrahering med en UE, eller eksternt samarbeid i det hele tatt, er økonomigrunnet. Billig leverandør, gir godt sluttbudsjett, men da får vi det indirekte ansvaret for å gjøre dem gode nok for-, og mer tilpasset våre krav. Du får selvfølgelig en enklere arbeidshverdag dersom du velger en enklere UE, men da taper man gjerne ca. «3mill» til fordel for enklere hverdag. Det er prioriteringer, og i denne bransjen spiller tall ganske stor rolle.»*

Det sies at det kan være flere årsaker til at underentreprenører er passive med tilbakemeldingene, og påpekes at det nødvendigvis ikke trenger å være AF som er problemet mener funksjonæren som aktivt følger framdriften;

*«UEne er like frustrert som oss. Flere UEr som er passive, sender eller gir ikke tilbakemelding på mailer. Vanskelig å få informasjon, tilbakemelding ut av dem når det gjelder fremdrift. Vil ikke yte det ekstra fordi de forutser forsinkelse allerede før utførelse. Når alle løsninger landes, vil det få en helhetlig forbedring. Samarbeidet med UE har alltid vært bra, men på grunn av forsinkelser og uforutsigbarheter, har det påvirket motivasjonen hos dem, som igjen påvirker oss ved at de ikke er behjelpelige med framdriftsplanen vår.. Bidrar ikke og er ikke samarbeidsvillige ... på grunn av usikkerhetene grunnet forsinkelser.»*

Som det ble skrevet om innledningsvis, er det samarbeidet mellom ledere som sitter med direkte kontakt og ansvar for eksterne aktører som blir rammet mest ved deres misnøye. En av måtene forholdet blir påvirket på, er:

*«... unødige forsinkelser og feil bruk av tid.»*

sier en av lederne. Som et forbedringstiltak mot dette, foreslår vedkommende:

*«Tydeligere kommunikasjon og forventninger begge veier. Tidlig gjennomgang av hva som faktisk skal leveres og gjøres.»*

Det er tidligere i oppgaven beskrevet hvordan prosjekteringslederen handlet eksemplarisk med ansvar og samarbeid ovenfor sin underentreprenør. Men det nevnes av en av framdriftslederne at det er viktig å være klar over den «indirekte holdningen» til enkelte underentreprenører om å bli leid av hovedentreprenøren gjennom hele prosjektet. De har faktisk ansvaret for deres spesifikke områder og poster i utførelsen, og AF må være flinke til å gi dem rom for å vokse selv på prosjektet og skape sine egne erfaringer og inntrykk om behovene som følger med. For hovedentreprenøren er det viktig med framdrift. Det er viktig å ha kontroll på produksjonen, men like viktig å ikke overarbeide seg. Dermed er det lurt å være klar og tydelig i kommunikasjonen om grensen mellom å leie dem gjennom prosjektet og å være behjelpelig ved behov og vise dyktighet i samarbeid. Lederen fortsetter så å kartlegge hvor det eventuelt kan skje feil hos UE når det gjelder framdrift og samarbeid;

*«Dårlig på tegningskontroll, og tynn forståelse av egen kontrakt og prinsippene bak entreprisereformer. Arbeid uten gjennomtenkt mål og framdriftsplan, og” indirekte holdning” om å bli leid av hovedentreprenør gjennom prosjektet. AF sitter med sitt eget ansvar og for UE.»*

Vi fortsetter å se på saken fra AF sin side og kartlegge hvor eventuelt *de* kan gjøre feil, og det nevnes at AF er altfor pirkete og ser tungt på kontrakter, med andre ord det motsatte problemet av deres underentreprenører:

*«Tenker tungvint på kontrakter. Forholder oss kun til kontrakter, og godtroende på at UENE også er like bevisste på kontrakten- noe som ikke alltid er tilfelle. Denne væremåten og uaktsomheten forårsaker at selv UENes problem lenger ut i prosjektperioden, må håndteres av oss.»*

Dette sies av en av de yngste lederne på brakken som til tross for alderen sin både har en viktig rolle og god erfaring i bransjen, i tillegg til sin akademiske bakgrunn. Det foreslås i tillegg av vedkommende at tidlige møter med gjennomgang av de ulike postene kan være nødvendig for å få en klarhet i hva underentreprenørene faktisk skal levere. Som en generell løsning til problemer knyttet til informasjonssvikt samt presis kommunikasjon, sies det:

*«Tydelig kommunikasjon med UE, men absolutt tidlig informasjonsformidling, særlig mellom prosjekteringsleder samt anleggsledere/framdriftsansvarlige, dersom det dukker opp en smule usikkerhet rundt hva som helst internt. Tydelig og tidlig.»*

Det fastslås her at prosjekteringsleder og framdriftsansvarlig, begge parter som står for det betydelige kommunikasjonsansvaret med underentreprenørene fra hovedentreprenørens side, må avklare og gi hverandre nødvendig informasjon i god tid i forveien. Dette gjelder også alle andre funksjonærer, men spesielt disse må ha klarhet i talen deres. Dette er nødvendig for at samtlige ledd internt er klare over status og situasjoner for å enten forebygge eller vedlikeholde situasjonene sammen.

Entreprisereformen har vært en nødvendig brikke i kommunikasjonens samspill og avgjort valget av avsender og mottaker i flere ledd i prosjektet:

*«Hadde klart å komme rimeligere, raskere og med bedre løsning hvis det ikke hadde vært en hovedentreprise. Mer forpliktelser rundt avgjørelser som involverer flere. Men fordi vi ikke kan/eller vil påta oss ansvar, så er det BH som skal levere prosjektert underlag til oss. Vi er kun utførende, gjøre som de sier.»*

Mens denne lederen delte konsekvensene knyttet til entreprisereformen på en generell basis, går den andre i dybden og forklarer hvor konsekvensene eventuelt kunne startet i utgangspunktet. Det spesifiseres i definisjoner, grensesnitt og tydelige og utydelige skiller i hvem som har ansvaret for hva i tillegg til å gi forbedringstiltak og løsninger med lærdom og erfaring hentet først og fremst fra dette prosjektet. Selv om løsningene hadde en pessimistisk tone, vil dybdeforståelsen vedkommende har for konsekvensene som skapes i prosjektet knyttet til kommunikasjon, antas å være en viktig faktor for det gode lederskapet sitt. Dette vises gjennom egen kommunikasjonsmåte som består av både ydmykhet, samtidig bevissthet rundt sitt ansvar som leder, i tillegg til inkludering, intelligens og kontroll (Grennes, 2007).

*«Største utfordring i dette prosjektet starter med de som har skrevet beskrivelsen: alle poster vi skal utføre og prisingen av disse postene. De har prøvd å vaske ut skillet mellom hoved- og totalentreprise i dette prosjektet. Det er en utfordring for oss når det kommer til prosjektering.*

*Her er det BH som prosjekterer nesten alt, men HE” innimellom”. Det er utydelig hvor ansvaret ligger. Rundballer skapes pga. denne utydeligheten: uklare grensesnitt.*

*AF som HE kan sikkert gjøre mer, men det er ikke sikkert at vi ønsker å gjøre mer. Alt avhenger av hva som legges til grunn når man kontraherer.*

***Forbedringstiltak:*** *Toget har gått i dette prosjektet, men absolutt gode erfaringer som hentes med til neste prosjekt. Vi må først og fremst jobbe aktivt med NS84: hovedentreprisestandarden som deales mellom BH og entreprenører. Man skal være tro mot spillereglene som er gitt i standarden i entreprisereformen, ikke blande spillereglene til andre entreprisereformer. Ryddighet.*

### 4.3.1 HOVEDUTFORDRINGER OG KONSEKVENSER

Det fremlegges herved et utdrag fra et intervju med en erfaren leder i bransjen med et par utfyllende, ikke minst ærlige svar. Svarene omfatter og oppsummerer de fleste problemstillingene som er blitt diskutert om hittil. Her deles gode refleksjoner og meninger, også forbedringstiltak knyttet til utfordringene:

***«I starten var det stor utfordring med kommunikasjon med byggherre og prosjekteringsgruppa på grunn av tungt hierarki. Hvordan har dette utviklet seg med tiden?»***

*Fortsatt tungt hierarki og seine beslutninger. Vi som HE har blitt mer tilpassesdyktige grunnet senkede forventninger av erfaringen vi har fått- rett og slett vendt oss til det. Statsbygg har tatt kommunikasjonsutfordringer mellom HE og PG innover seg, og dermed gjort et tiltak ved å lage ny fremdriftsplan relativt til tegningene til PG. BH har fått en økt forståelse for problemstillingene. Bra forhold mellom oss og BH alltid ... i kommunikasjons øye med: den muntlige kommunikasjonen er veldig i imøtekommen- det er positive tilbakemeldinger når det gjelder AF. Likevel kan man oppleve krass i tilbakemelding eller oppsummering av et møte på skriftlig form.*

***Årsakene kan være at:***

- 1. de tenker at alt som blir dokumentert må behandles varsomt → dermed må det svares i samme stil tilbake til dem*
- 2. Eller er de rett og slett bare dårlige på skriftlig formulering*

*Uansett grunn, er det nødvendig med kortere vei mellom beslutningstaker og utførelsen, men ikke noe HE kan gjøre på denne fronten ... annet enn å tipse.*

***Hvordan har det indirekte eller direkte påvirket samarbeidet mellom hoved-, dere, og underentreprenører?»***

*Påvirker i utgangspunktet negativt. Tilbakemeldinger ventes på av både AF og UE og påvirker begge parter. UE og AF står i samme båt, står samlet mot PG*



og BH. Vi har ikke fått konflikter her pga. det. Kan fremdeles fort bli at UE anser dette som en mulighet til å kreve kompensasjon grunnet forsinkelsen, som igjen påvirker forholdet mellom AF og BH. Så lenge ansvarsforholdet er avklart, og det ligger hos BH ... og blitt varslet på vegne av oss, så er det forståelse for hvor problemet inneholder fra.

Hvis ikke vi får et arbeidsgrunnlag, så dekkes de timene av BH, sånn er det bare. Fremdeles udokumentert verditap pga. vanskeligheter med oppstart etter lang tid med ingen arbeid grunnet forsinkelsen. Dette skaper en mengde udokumentert verditap for AF.

**Forbedringstiltak:** Tidlig informasjon og status må til: med en gang AF får informasjon fra BH, så bør det formidles til UE MED EN GANG. Spar ikke på noe og oppdater fortløpende.

**Hvordan påvirker dagens største utfordring knyttet til kommunikasjon forholdet og samarbeidet deres med UE?**

Sliter med å få tilbakemelding fra noen av UENE. Vanskeliggjør rett og slett samarbeidet med de aktuelle UENE. Forskjell på at vi ikke får svar vi vil ha, og ikke få tilbakemelding i det hele tatt. Når UENE ikke er medspillere, må vi bli formelle, og det skaper en "kald" relasjon.

**Forbedringstiltak:** Gi tilbakemelding og oppfordre dem til å gjøre det samme.

**Hvor mener du UE gjør feil?**

Gjør hva som helst for å få en kontrakt fortrinnsvis. Avtalen skrives, de forventer å få betaling for arbeidet. Når kontrakten er på plass, er det slik som det forventes av UE at alt utenom det fysiske som gjøres av dem, skal gjøres av HE. Det er lite bevissthet rundt kontrakten: innhold, ansvar, muligheter og risiko.

*AF mener at UE kunne gjort mye av arbeidet selv, som UE mener AF skal gjøre for dem før selve bygginga. Det gir en skeiv og urettferdig arbeidsfordeling, noe som faktisk motsier kontrakten.*

**Forbedringstiltak:** Tydeliggjøring, bevissthet rundt denne utfordringen i alle faser, påminnes om dette. Men er dette egentlig det AF får betalt for?

**Hvor mener du dere gjør feil?**

*Kriteriene for kontrakt er muligens ikke alltid like motivert. Det jobbes grundigere med hva som legges til grunn i en kontrakt når den utarbeides. Kan velge en leverandør pga. rimelig pris, med allerede en antagelse om at det kan bli problemer; da blir det et problem da. Ikke tydelige nok på å fortelle hva AF som HE har som forventninger til dem.*

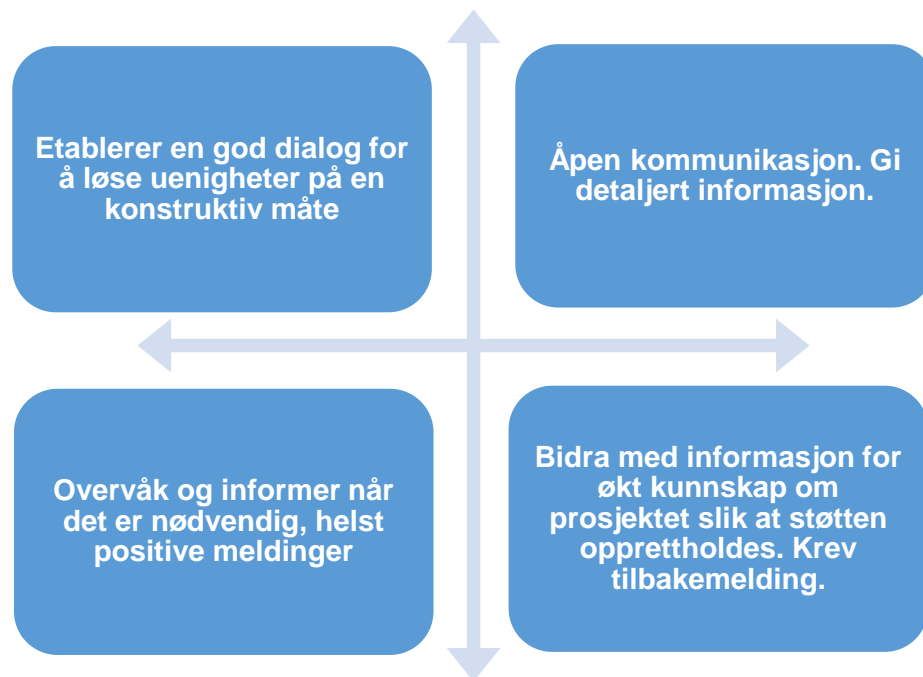
*Tilfeller: det laveste tilbudet har vært så lavt og markant, da har vi gått inn og stilt kritiske spørsmål for å få dem til å tenke en gang til, men dette kan ikke gjøres av oss hver gang når UE får oppgaven om å prise. Vi ser på totalsummen og andre viktige delsummer og tar en beslutning i forhold til det. Utførelsen er opp til dem, da skal det være mulig og gjennomtenkt, det krever vi av dem. Naturlig nok.*

*Vi er 12 funksjonærer fra AF, det er vi som avtaler priser, og avtaler med leverandøren. UENE sender ikke samme person til forhandling og til selve arbeidsutførelsen. Avklarende møtereferat fra AF på 11 sider er en betryggelse for oss, detaljert og poengtert, men kan være en svakhet og årsak til at UENE ikke er like bevisste på innholdet i det før underskrift. 11 sider er mye. Det er fremdeles ikke AF sitt ansvar å passe på dem.*

**Forbedringstiltak:** Endret holdning og større fokus på andre aspekter enn kun økonomi under kontrahering.»

### 4.3.2 LITTERATURPERSPEKTIV

I litteraturen ble det nevnt fire kommunikasjonsstrategier som anbefales for å koble til interessentenes behov for informasjon om prosjektet. Denne studien omfatter både interessentenes kunnskap og holdning til prosjektet. Disse fire strategiene vises som nevnt i teoridelen til å etablere en god dialog for å løse uenigheter på en konstruktiv måte (Müller, 2007):



4-2 Kommunikasjonsstrategier (Müller, 2007)

«1. **Velinformert og støttende til prosjektet**», en strategi som skårer høyt i viktighetsskala når det kommer til hvilke kriterier som skal være på plass generelt i et samarbeid for å opprettholde støtte, tillitt og samarbeid, og kommunikasjon spiller en viktig rolle for å være velinformert. Denne strategien er man naturlig nok avhengig av for at et samarbeid skal lykkes og vedvares og passer godt i dette prosjektet.

«2. **Interessenter som får med seg informasjon gjennom rykte eller andrehåndskilder**», i et stort prosjekt med mange ledd, er det viktig å være klar over hvilke typer informasjon som deles i hvilken sammenheng, ikke minst med hvilke deltakere tilstede. Det er store muligheter og høy risiko for at viktig informasjon blir formidlet av feil personer på feil måter, til og med på feil sted. Informasjon blir som påpekt dekodet og personliggjøres for hver gang den går gjennom ny person (Karlsen, 2013). Denne strategien gir en anbefaling av å gjennomtenkt handling på hvilken

informasjon som bør gis umiddelbart, slik som lederen selv påpeker i et av svarene, i tillegg til å vise viktigheten av å være klar med å kreve tilbakemeldinger på en naturlig måte uten å verken skremme samarbeidspartnere ved å sende ut signaler som gir dem en følelse av kontroll og overvåkning. Det skal samtidig ikke føles masete. Denne strategien omfattet så å si alle utfordringene som funksjonærene har påpekt.

**«3. Interessenter med liten kunnskap og ikke er støttende»**, av erfaring etter forskningsoppgaven, er det variasjon i hvilke og hvor mye kunnskap aktørene sitter med til enhver tid. Det finnes en blanding av de som holder seg informert så å si gjennom hele prosjektet, de som nærmest ønsker å bli leid av hovedentreprenøren gjennom hele prosjektet, flertallet vil nok veksle litt hele veien. Det er i følge funnene utfordrende å hele tiden være positiv, ta ansvar og holde et øye med sine egne, samtidig med deres samarbeidspersoner. Fra intervjuene, forstås det at AF er åpne til å tilrettelegge og komme til en løsning sammen, men har de også ansvaret for alt forarbeidet til UE i tillegg til å fikse sine egne ting? Praten om kontraktinnhold blir slik et aktuelt tema her. Noe som tydeligvis vektlegges sterkt hos AF, men ikke like sterkt av hos samtlige underentreprenører?

**«4. Ikke-støttende, men godt informert om prosjektet»**, i følge funnene så langt, er den nærmeste planlagte kommunikasjonsplanen som finnes når det gjelder underentreprenører framdriftsmøtene og framdriftsplanene som holdes annen hver uke, samt møtene som holdes med flere roller, *prosjektleder*, *prosjekteringsleder*, *prosjektingeniør*, samt involverer eksterne aktører som byggherre og prosjekteringsgruppa ved behov. Kommunikasjonsplan er noe som kan vurderes i dette tilfelle.

## **4.4 UNDERENTREPRENØRER OM KOMMUNIKASJON MED HOVEDENTREPRENØRER**

### **4.4.1 PRESENTASJONSSTRUKTUR OG USIKKERHETER**

Relasjonen som ble utviklet med underentreprenørene under forskningsperioden var først og fremst framdriftsmøtene, en god del samtaler over kaffe før og etter framdriftsmøtene, avholdt annenhver uke på AF sin brakke, og sist, men ikke minst intervjuene over telefon eller på brakken. Dette betyr at underentreprenører som har vært aktiv og delaktig i samarbeidet med deres hovedentreprenør, har hatt størst kjennskap til oppgaven, dernest vist engasjement og entusiasme i henhold til kjennskapet. Grunnet begrenset forhold til forskningen, tilgang og vanskeligheter med å få kontakt, ble det vist genuin takknemlighet for telefonsamtalene spesielt, som ble foretatt for innhenting av data. Hele intervjuet med underentreprenørene er lagt ved som vedlegg, da det menes at all data er nødvendig til å svare på problemstillingene for ordentlig forståelse av også deres synsvinkel.

### **4.4.2 DISKUSJON AV INTERVJUENE**

Det er flere av tilfellene i underentreprenørens svar som bekrefter hovedentreprenørens antakelser til kimen, eller hovedårsakene til deres passive kommunikasjon. Entrepriseformen er både nevneverdig og sentral, både når det kommer til de praktiske eksemplene som vanskeliggjør deres tilretteleggelse for å utføre arbeid, eksempelvis portordning, samt gjentatte problemer med tegninger.

Det er bemerkelsesverdig at svarene om utfordringene, følges opp med ansvarsfraskrivelse og bisetninger om hvem som egentlig står til ansvar som hovedkilde til problemene. Det understrekes at det ikke er AF sin skyld, men man ser at det som oftest legges til «... *likevel, nevneverdig*». Dette bekrefter at de betror seg til sin nærmeste leder og at det kan være tegn til at det er ubehagelige ytringer knyttet til frustrasjoner som oppstår i spesifikke situasjoner, selv med viten om at motparten ikke har feil (Alm, Brown, & Røyseng, 2016).

Framdriftsmøtene blir satt stor pris på, naturlig nok avhengig av hvordan type personligheter og kontrollbehov representantene fra de ulike underentreprenørene har. De fleste ser på møtene som noe av det mest verdifulle de har når det kommer til kommunikasjon og statusoppdatering for sin egen del i prosjektet. En viktig ting å påpeke her er å inkludere samtlige, både interne og eksterne. Dette presiseres fordi det er blitt observert at det er mangel på interne som deltar på møtene og blitt nevnt i intervjuene av enkelte underentreprenører. Dette kan skape en avstand i samarbeidet som går henimot de fire kommunikasjonsstrategiene (Müller, 2007) som ble analysert tidligere i kapittelet. Det blir ofte påpekt at det som blir tatt opp på møtene, ikke blir fulgt opp i realiteten, selv med viten og forståelse for et omfattende samarbeid med mange involverte.

Å vedlikeholde en tydelig og godt utarbeidet plan, medfører utfordringer når mange ulike ledd er involvert og som man selv ikke har kontroll på grunnet entreprisformen (Hole, 2010). Det er tydelig også for underentreprenørene, men det påstås likevel at planene tar altfor lite hensyn til uforutsigbarheter. Hva kommer dette av? Fleksibiliteten blir her sett på som en mangel fra underentreprenørens synsvinkel. De fleste foretrekker direkte kommunikasjon, og bekrefter at åpen kommunikasjonen er den beste løsningen for å unngå misforståelser og opparbeide godt samarbeid (Karlsen, 2013) (Grennes, 2007). Det understrekes likevel at man ønsker i tillegg en skriftlig dokumentasjon på det man har blitt enige om underveis. Kommer dette av frykten for bransjen, entreprisformen, kostnads- samt andre konsekvenser for dem som aktører? Er dette ansvarsfraskrivelse, eller smart strategi som en interessent har gjort seg bevisst på i prosjektet basert på erfaringer og inntrykk?

Et annet interessant funn er hvordan de som har samarbeidet med AF som hovedentreprenør i flere prosjekter og slik innhentet mange års erfaring, har variasjon i deres meninger når det kommer til å føle seg inkludert i prosjektet. De anses til å være ærligst, da de nye aktørene eventuelt kan ønske å gi best mulig inntrykk for å vedlikeholde og opprettholde kontakten og samarbeidet for videreføring i andre prosjekter. Det er forskjeller også i forventninger når det kommer til tilbakemeldinger, både i tilbakemeldingen i seg selv samt måten å framlegge den på. Underentreprenørene er avhengige av å føle seg lyttet til, som er en forutsetning for anerkjennelse av sin leder (Grennes, 2007).

Det er viktig å være kildekritisk på svarene fra underentreprenørene, da disse kan være preget av å gjøre et godt inntrykk ettersom de mest sannsynlig assosierer forfatteren med hovedentreprenøren. Det ble fremlagt før hver deltakelse på møtene og ved flere anledninger under intervjuet om det nøytrale synet oppgaven og følgelig forfatteren personlig har. Til tross, er dette en usikkerhet og begrensning som er blitt tatt hensyn til, og dermed tatt i betraktning ved observasjoner i andre settinger for underbyggelsen.

Hovedentrepriseformen forårsaker en passiv kommunikasjon fra underentreprenørens ståsted. Det skapes som nevnt formell kommunikasjon mellom aktørene, samt en psykologisk antakelse og forventning av underentreprenørene om at AF står til «ansvar» for dem. Dette skaper ulike aspekter av forståelsen for samarbeidet; for det første skapes det en form for lagfordeling som består av hoved- og underentreprenører på den ene siden, samt byggherre og prosjekteringsgruppa på den andre. Dette er ikke et relativt stort problem da det også kan styrke samarbeidet mellom aktørene i selve forskningen, men det skapes en redusert forståelse for hele teamet og dets roller som jobber i prosjektet. En slik type redusert bilde av prosjektet som helhet, skaper vanskeligheter med å se på utfordrende situasjoner fra ulike rollers perspektiv. Dette ufullstendige helhetsbilde, kan være årsaken til økt forventning hos hovedentreprenøren fra underentreprenørens ståsted.

### **Ulempene kommer når disse realitetene inntreffer;**

1. lite kunnskap og klarhet i hva du som underentreprenør er kontrahert med
2. psykologiske holdningen om at AF tilrettelegger for dem.

Dette ble nevnt av funksjonærene som en ulempe, samt av underentreprenørene som et krav eller forventning de har til AF- dette er tydeligvis to sider av samme sak avhengig av perspektivvalg. Det anses ikke å være feil i å ønske tilrettelegging av hovedentreprenøren, men med ønsket følger også ansvar til underentreprenørene. Ved frustrasjon, kan viten om at kimen til problemer blir tvilsomt, særlig ved gjentakelser av samme problematikk. Det innrømmes at tilbakemeldinger utsettes som en strategi for å unngå å bli avslørt ved feil fra deres side. Det viser ydmykhet, selvinnsikt og forståelse for utfordringene som kommer i et slikt prosjekt, også forårsaket av dem. Ellers er det

grunnet det vanlige; tidsklemme, prioriteringer eller andre tilfeldigheter som problemer innad i deres spesifikke bedrift grunnet eksempelvis IT.

Samarbeidet har en fordel ved godt bekjentskap og mange års erfaring med samarbeid mellom aktørene. Det er gjensidig kjennskap til hverandres system og arbeidsmåte, ikke minst menneskene. Samtlige ønsker tidlig informasjon, gjerne tidligere enn det blir gitt i dag. Det skaper bedre tilrettelegging for planlegging og logistikk også for deres del, samtidig som det skjer reduksjon i feil og misforståelser. Et nevneverdig intervju var det som ble holdt med en representant som nærmest startet og etter hvert bekreftet sitt dårlige inntrykk av informasjonsformidlingen og samarbeidet sitt med hovedentreprenøren ellers. Verken framdriftsmøter- som anses å være irrelevant for deres del, eller mailer eller måten utfordringer håndteres på er godt nok for vedkommende. Det ender tydeligvis alltid opp med særmøter for deres fag. Lite aktivitet rammer denne aktøren og gir negativ holdning som forsterkes ved gjentatte feil i tilrettelegging for utførelsen og produksjonen. Denne holdningen kan være lurt å kartlegge og ta tak i en tidlig fase, samtidig som det vil være utfordrende og tidskrevende prosess å forandre på dette. Prioriteringssak. Ett av de fire kommunikasjonsstrategiene dekker tilsvarende samarbeidsaktør og mulige løsninger ved håndteringen (Müller, 2007).

Det positive de fleste nevner ved AF er menneskene, deres ryddighet og profesjonalitet. Det settes pris på at det er få med mye ansvar og ikke motsatt, og variasjon i alder er blitt lagt merke til. Også personlig er det blitt lagt merke til, spesielt når det gjelder åpenhet for forandringer som er felles for unge funksjonærer sett fra intervjuene. Det er positivt at enkelte velger å dele samme brakke som AF for å skape gjensidig forståelse. Det sies av enkelte at de forventer at det ikke skjer en overføring av en løsning som allerede er blitt erkjent som en feiltagelse, noe som dukker opp ved praten om oppstart av et nytt bygg. Det blir framlagt et sterkt ønske om tidlige bekreftelser om bestillinger som underentreprenørene forhører seg med AF for å få en godkjennelse eller avslag. Purringer på svar må sendes, i følge dem, ofte, dette bør det tas hånd om på en alvorlig vis da det muligens kan skape et dårlig bilde av AF som hovedentreprenør. I tillegg etterspørres det mer og tidlig informasjon om andre prosjekter som AF har, slik at det blir lettere for dem å planlegge eventuelle leveranser. Tidlig kontrahering.



Framdriftsmøtene er like klare og effektive som internmøtene til hovedentreprenøren. Det parallelle ansvaret AF som hovedentreprenør har for to ulike sider av et prosjekt, gjør dem gode, og nesten bedre for hver gang, til å formidle informasjon. Det kan etter observasjon forstås at viktighet av god kommunikasjon er blitt erkjent gjennom dette prosjektet. AF som hovedentreprenør hadde allerede ett godt utgangspunkt og riktig verdsettelse av kommunikasjon til å starte med, vel å merke.

Profesjonaliteten på møtene er gode, som det sies av flere av underentreprenørene, ved å blant annet ha en felles framdriftsplan, eller GANNT-skjema, som går gjennom i plenum og sendes ut på forkant av møtene. Selv om mange dabber av ved gjennomgang av aktiviteter i andre fag og det ikke er uvanlig at mobiltelefonen tas opp, er det heller ikke uvanlig at samtlige representanter fra enhver underentreprenør sitter med penn og papir og aktivt noterer det som går gjennom. Det er variasjon i oppmøtene, antakeligvis avhengig av aktiviteten og selve produksjonen samt tilhørigheten enhver har i forhold til det. HMS og søppelsortering er et fast punkt på agenda, og det er en god balanse mellom dialog, dokumentasjon, regler og kontrakter. Hovedentreprenørene er tøffe, men redelige, og det er de selv klar over og åpne om. Det blir ofte mas om tilbakemelding på framdriftsplanen som sendes ut for å få tilrettelagt så godt som mulig for underentreprenørens arbeid. Dette er samtlige aktører klare over og ble påmint om under intervjuene ved spørsmål knyttet til forsinkelser av tilbakemeldinger. Likevel blir det påpekt dårlig informasjonsformidling og/eller savn på beskjeder fra hovedentreprenørens side som skaper en ubalanse i svarene og observasjonene, i hvert fall antakelsene under intervjuene. Denne ubalansen gjorde det nødt til at ethvert svar ble analysert som personlige meninger, gjerne knyttet til enkle hendelser, og slik unngått å betrakte dem i generelle trekk. Akkurat denne spesifikke analysen slo tanken om at det å være så forberedt og ledende i slike møter av AF også kan være årsaken til passiviteten til enkelte underentreprenører. Deres inntrykk kan være at de heller har en lyttende enn en deltakende rolle i denne settingen. Dette trenger nødvendigvis ikke å være negativt, men heller en årsak til at de holder seg i bakgrunnen og ikke ser på møtet som en dialog i like stor grad som AF, rett og slett misforstått intensjonen. Av den grunn kan det være lurt å gi ordet oftere til underentreprenørene spesielt de som holder seg i komfortsonen sin med passivitet, og satse på et pasningsspill mer enn kun angrep. Dette for å inkludere også de få på sidelinjen, selv om det personlig menes at disse møtene består av en god balanse av alt det nødvendige.

Framtidig samarbeid er ønsket av samtlige underentreprenører, med forbehold om at intervjuer «sitter», i følge dem, med tilhørighet til AF. Nok en begrensning er at oppgaveskrivingen ble påbegynt i en tidlig fase før mye av sluttresultatet var kartlagt.

## 5 KONKLUSJON

Konklusjonen i denne oppgaven er gjort på bakgrunn av resultatene fra analysene.

Resultatene antas kun å være gjeldene for AF Bygg Østfold som hovedentreprenør og deres underentreprenører i hovedentreprisen Campus Ås gitt oppgavens forutsetninger, antagelser og begrensninger. Grunnet usikkerheter diskutert i kapittel 4, og kildekritikken tatt i betraktning kan det ikke formuleres konkrete svar på oppgavens problemstillinger. Nedenfor vil det bli presentert generelle funn fra forskningsperioden:

### **Oppgavens problemstillinger var følgende:**

1. Hvordan er kommunikasjonen mellom AF Bygg Østfold og underentreprenører i dag?
2. Hva er forutsetninger for dårlig kommunikasjon mellom hoved- og underentreprenører?
3. Kan eksterne aktører påvirke kommunikasjonen mellom hoved- og underentreprenører negativt?

Byggebransjen består av omfattende prosjekter som styres av entreprisereformer og kontraheringer. Ansvarsområder, ivaretagelse av roller og utføring av arbeid er først og fremst basert på disse. Organisatoriske forhold bør skape ryddighet og profesjonalitet i ethvert system. Når det oppstår kompleksiteter for å overholde ryddigheten i systemet, setter disse begrensninger i prosjekter. Hovedentreprisen setter begrensninger i kommunikasjonen som produksjonen er avhengig av.

Etter nøye analyse av innhentet data og egne erfaringer, kan det konkluderes med at kommunikasjonen mellom en hovedentreprenør og en underentreprenør er svært vanskelig å ha oversikten over til enhver tid. Mye av dette er forårsaket av trestrukturen i et slikt prosjekt. En samtale eller informasjon skal gjennom flere grener, og det er åpenbart at informasjonskvaliteten og budskapet svekkes igjennom hver mottaker før den endelige mottakeren når meldingen. I visse tilfeller er informasjon tidskritisk, og ved dårlig kommunikasjon kan det ende opp med kostbare forsinkelser, også feil. Mange av intervjuobjektene har nevnt tidlig kommunikasjon og fleksible framdriftsplaner som en løsning på dette. En annen problematikk i kommunikasjonen mellom hoved- og underentreprenør, er det psykologiske aspektet hvor flere intervjuobjekter har nevnt at sine følelser rundt forespørsler kan oppleves ubehagelig og således påvirke forutsetningen for kommunikasjon. En balansert lederstil som både motiverer til den ansattes ytringsfrihet og samtidig setter klare grenser er en viktig forutsetning for åpen kommunikasjon.

Et av hovedproblemene i produksjonen var tegninger fra prosjekteringsgruppa som inneholder ulike former for feil. I denne sammenhengen er ikke det denne konkrete problemstillingen, men selve begrensningen om å snakke med den aktuelle aktøren som forblir et problem. Grunnet organisatoriske kompleksiteter, blir dette antakeligvis et vedvarende problem. Misnøye som i utgangspunktet er ovenfor en ekstern aktør kan ha negativ påvirkning på forholdet mellom en hovedentreprenør og underentreprenør da hovedentreprenøren er nærmeste ansvarsyter.

## 6 VIDERE ARBEID

Nedenfor er det skrevet forslag til videre arbeid med bakgrunn i forskningen som ble gjort i denne oppgaven.

1.

- I. **Denne oppgaven tar for seg spesifikt om kommunikasjon mellom hoved- og underentreprenør i en hovedentreprise. Slik det fremkommer i konklusjonen, har byggherren og entreprisformen mye å si for denne kommunikasjonen selv om de nødvendigvis ikke er direkte innblandet eller er deltakende i den. Det er derfor interessant å forske og høre**

-hva de mener om deres innflytelse, litt å ta i- nesten *makt*, de har i beslutningstaking med

deres rolle som mellomledd.

-Er de klar over forsinkelsene dette kan medføre?

-Utarbeidelse av en tydelig økonomisk analyse i budsjettform som gir konkrete kostnader

for hva disse omveiene koster dem, først og fremst.

- II. **Selv om AF som en interessent blir rammet av forsinkelser i refunderinger og utbetalinger i feil og/eller endringer som forekommer fra enten byggherre, prosjekteringsgruppa, eller en annen interessent i prosjektet, er det mye varsler og endringsmeldinger som sendes først og fremst til byggherren. Dette gjelder fra alle interessenter som er innblandet og ikke bare AF.**

-Hvordan håndteres dette?

-Hvor fort håndteres dette?

-Hvilke forutsetninger og kriterier setter under vurderingen

- III. **Åpne spørsmål som kommer av nysgjerrighet etter denne forskningen:**

-Hvordan ser de på ansvaret de har som et mellomledd, spesielt når det kommer til kommunikasjon, mellom entreprenøren og prosjekteringsgruppa?

-Hvilke tiltak setter dem til å effektivisere denne kommunikasjonen i henhold til produksjon?

Avslutningsvis kan det sies at det anbefales å rett og slett se oppgavens

problemstillinger samt temaer fra byggherrens synsvinkel. En oppgave som foretar kommunikasjonen mellom hovedentreprenør og byggherre kunne også vært aktuelt, men en antakelse er at mange av funnene i en tilsvarende oppgave allerede framkommer her. Det er mer verdi for anleggsbransjen å lære byggherrens synsvinkel og ansvar, så vel som byggherren selv som antakeligvis vil bli mer klar på ansvaret og innflytelsen sin.

## 2.

- I. **Et personlig ønske som ble vanskelig å utføre selv under undertegnedes masteroppgave, er å snakke mer med yrkes- og fagarbeidere fra de ulike underentreprenørene som jobbet i prosjektet. I denne oppgaven ble det snakket med enten anleggs- eller prosjektlederne deres grunnet oppgavens avgrensning og formål.**

-Hvilken informasjon satt disse egentlig med?

-Hvor ofte ble de oppdatert på det de selv mener er nødvendig informasjon for deres arbeid?

-Hvordan stiller de til begrepet *hovedentreprenør*

## 7 LITTERATURLISTE

- AF Gruppen. (2017). Hentet fra <https://afgruppen.no/>
- Allott, N. (2015). *Store norske leksikon*. Hentet fra Kommunikasjon:  
<https://snl.no/kommunikasjon>
- Alm, K., Brown, M., & Røyseng, S. (2016). *Kommunikasjon og ytringsfrihet i organisasjoner* (1. utgave. utg.). Cappelen Damm.
- Autodesk. (2017). Hentet fra What is BIM: <https://www.autodesk.com/solutions/bim>
- Bakli, G. L. (2016). *Masteroppgave: Målsetting i totalentreprenørers prosjekt-team*. Ås: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Hentet fra Masteroppgave: Målsetting i totalentreprenørers prosjekt-team:  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2402660/Masteroppgave%2c%20Gjermund%20Lorentsen%20Bakli%2c%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bang, H., & Middelfart, T. N. (2012). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- BIBSYS Brage. (u.d.). Hentet fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet:  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/92927?locale=no>,
- Everett, E. L., & Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven: hvordan begynne- og fullføre*. Universitetsforlaget.
- Garathum, M. G. (2015). *Teknisk ukeblad*. Hentet fra Tre av fire byggeprosjekter forsinket:  
<https://www.tu.no/artikler/tre-av-fire-byggeprosjekter-forsinket/222377>
- Grennes, C. E. (2007). *Universitetet i Oslo*. Hentet fra Hva er effektiv kommunikasjon:  
<http://www.uio.no/studier/emner/sv/psykologi/PSY2400/v07/.../kommunikasjon.ppt>
- Grønseth, S. (2017, august 2017). *Norges miljø- og biovitenskapelige universitet*. Hentet fra Brage: <https://www.nmbu.no/om/biblioteket/publisere/brage>
- Gulbrandsen, T. (2015). *Nettavisen*. Hentet fra Konsernsjef: Byggebransjen må skjerpe seg:  
<http://www.nettavisen.no/na24/konsernsjef--byggebransjen-ma-skjerpe-seg/3423132705.html>
- Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *Journal of Project Management*, (vol.21) s. 449-455.
- Heggdal, J. T. (2017, desember 14.). *vibbyggernorge.no*. Hentet fra Dette er bygge- og anleggsnæringen: <http://www.vibbyggernorge.no/hvorfor-velge-bygge--og-anleggsnaringen/om-ba--naringen/>
- Hole, S. (2010). *Entreprisemodeller og kontrakter*. Larsen Atterås og Brosvik AS.
- Interaxo. (2017). Hentet fra <http://www.interaxo.no/Om-INTERAXO/Om-oss.aspx>
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse, fra initiering til gevinstrealisering* (3. utgave. utg.). Universitetsforlaget.
- Kost, D. (2016, April 26.). *Ledernytt*. Hentet fra Fem råd for bedre teamarbeid:  
<https://www.ledernytt.no/fem-raad-for-bedre-teamarbeid.5869822-112537.html>
- Müller, R. (2007). *Managing Communication*. Hampshire: Gower Handbook of Project Management.
- Norsk standard. (2017, 12 5). *standard.no*. Hentet fra Standardkontrakter NS8405 og NS8406: <https://www.standard.no/nyheter/nyhetsarkiv/kontrakter-og-blanketter/2013/standardkontrakter-ns-8405-og-ns-8406/>
- Prosjektveiviseren(Difi). (2017, mai 8. ). *Prosjektveiviseren- En felles prosjektmodell for offentlig sektor*. Hentet fra Prosjektleder:  
<https://www.prosjektveiviseren.no/bibliotek/rolle/prosjektleder>
- Sander, K. (2017). *Estudie*. Hentet fra Verbal og ikke-verbal kommunikasjon(Kroppspråk):  
<https://estudie.no/verbal-ikke-verbal-kommunikasjon/>

- Sander, K. (2017). *Estudie*. Hentet fra Induktiv og deduktiv studier:  
<https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>
- Store norske leksikon*. (2009, februar 14.). Hentet fra hovedentreprenør:  
<https://snl.no/hovedentrepren%C3%B8r>
- Store norske leksikon*. (2009, februar 15.). Hentet fra Underentreprenør:  
<https://snl.no/underentrepren%C3%B8r>
- Store norske leksikon*. (2017, desember 14.). Hentet fra Byggherre: <https://snl.no/byggherre>
- Willig, C. (2010). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Maidenhead : McGraw Hill Education, Open University Press.



## 8 VEDLEGG

### 8.1 INTERVJUGUIDE

Intervjuene er generelt ment å være relativt ustrukturert i formen slik at det heller blir en samtale, slik som semistrukturerte intervjuer er anlagt. Likevel struktureres dem rundt sentrale spørsmål som ønsker svar fra intervjuobjektene.

#### FØR OPPSTART

- Takke for tidsbruk og kort introduksjon av oppgaven. Ved kjennskap tidligere, blir formålet med akkurat det spesifikke intervjuet beskrevet.
- Klargjør forholdene knyttet til anonymitet og bruk av opplysninger i oppgaven og opplyser som samtykkeerklæringen fra NDS.
- Eventuelle spørsmål før oppstart avklares. Påminnes opp oppsummering ved avslutningen.
- Underskriver forespørsel om deltakelse, samtykkeerklæringen hentet fra NSD

#### 1. INTERVJU MED FUNKSJONÆRER VED OPPSTART

1. Hvordan kommuniserer du ute?
2. Hvordan går du videre med informasjon fra ledelsene til gutta dine?
3. Hvordan vet du at de får det med seg?
4. Hva mener du er det største avviket i kommunikasjon mellom ledelsen og gutta ute?  
Tror du det er noe avvik i kommunikasjon, eller rett og slett at dårlig kommunikasjonen er årsaken til at de ikke følger beskjeder og avtaler?
5. Hva synes du om kommunikasjonen innad i ledelsen?
6. Hva savner du?
7. Hva mener du er bra kommunikasjon?
8. Hva er den største kommunikasjonsbarrieren som hindrer framdriften i en hovedentreprise mener du?
9. Tror du kommunikasjon- og dens måter kan redusere det
10. Kultur VS kommunikasjon. Hvem skaper hvem?
11. Hvordan kommuniseres det når det nærmer seg en milepæl?

12. Hvor vidt tenker du på kommunikasjonsmåter, formelle-uformelle, skriftlige-muntlige, referater/ sakliste/ på sparket, samtaler, avbrytelser?

## **2. INTERVJU MED FUNKSJONÆRER**

1. I starten var det stor utfordring med kommunikasjon med byggherre og prosjekteringsgruppa på grunn av tungt hierarki. Hvordan har dette utviklet seg med tiden?
2. Hvordan har det indirekte eller direkte påvirket samarbeidet mellom hoved-, dere, og underentreprenører?
3. Hva er dagens største utfordring knyttet til kommunikasjon?
4. Hvordan påvirker dagens største utfordring knyttet til kommunikasjon forholdet og samarbeidet deres med UE?
5. Hvor mener du UE gjør feil?
6. Hvor mener du dere gjør feil?
7. Hvordan mener du det skal løses?
8. Hvordan har entrepriseformen hovedentreprise en rolle i utfordringene vi har snakket om, og i utviklingen av kommunikasjonen i prosjektet så langt?

## **2. INTERVJU MED UNDERENTREPRENØRER**

1. Samarbeidet med AF før?
2. Utdyp utviklingen av samarbeidet dersom du har erfaring fra før av.
3. Nevn 3 fine ting du liker ved samarbeidet, nev 3 ting du ikke liker.
4. Hvor relevant er framdriftsmøtene for deg?
5. Hvordan hadde du lagt fram framdriftsmøtene?
6. Føler du at du får lite, riktig passe eller altfor mye informasjon på 1.møter, 2.mail og 3.telefonsamtaler?
7. Hvilken kommunikasjonskanal bruker du mest for å kommunisere med AF?
8. Hvilken liker du best?
9. Savner du noe fra AF?
10. Hva ønsker du fra AF som din hovedentreprenør?
11. Hvorfor utsetter du gjøremål / tilbakemeldinger / svar på mail de gangene du gjør det?

12. Høy eller lav terskel for å snakke med AF ved usikkerhet?
13. Høy eller lav terskel for å snakke med AF ved en misforståelse og dermed feil fra deres side?
14. Opplever du at AF er ydmyk når misforståelsen eller feilen ligger hos dem?

## **AVSLUTNING**

- En oppsummering og eventuelle tilføyinger etter ønske.
- Takker igjen og passer alltid på å spørre om kontaktopplysninger ved større behov for dialog.
- Avtaler heretter.

## 8.2 GODKJENNING FRA NSD, PERSONVERN



Leif Daniel Houck  
Institutt for matematiske realfag og teknologi Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Postboks 5003  
1432 Ås

Vår dato: 22.05.2017      Vår ref: 54061 / 3 / DGH      Dens dato:      Dens ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.04.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

54061	Analyse av kommunikasjonen mellom hovedentreprenør og underentreprenør i en hovedentreprise
Behandlingsansvarlig	Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Leif Daniel Houck
Student	Tharsika Sivapalan

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meid\\_prosjekt/meid\\_endringer.html](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meid_prosjekt/meid_endringer.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 23.07.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Knut Kalgraff Skjåk

Belinda Gloppen Helle

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSOs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskning på data AS      Harald Høifugren gate 29      Tel: +47-55 58 21 17      [nsd@nsd.no](mailto:nsd@nsd.no)      Org.nr. 983 321 888  
NSD – Norwegian Centre for Research Data      NO-5017 Bergen, NORWAY      Faks: +47-55 58 96 50      [www.nsd.no](http://www.nsd.no)

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Tharsika Sivapalan [tharsika.master17@gmail.com](mailto:tharsika.master17@gmail.com)

## 8.3 FORESPØRSEL OM DELTAKELSE/SAMTYKKEERKLÆRING

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### ***"Analyse av kommunikasjonen mellom hovedentreprenør og underentreprenør i en hovedentreprise"***

#### **Bakgrunn og formål**

*Denne masteroppgaven, ved det teknologiske instituttet ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, er et casestudie av prosjektet Campus Ås og samarbeidsprosjekt med AF-gruppen. Med overnevnte problemstillingen skal jeg analysere nåværende kommunikasjonskultur og kartlegge områder med forutsetninger for negative konsekvenser grunnet dårlig kommunikasjon. Funnene i masteroppgaven ønskes å ha en overføringsverdi ved å implementere nødvendigheten av riktig kanalvalg, for at informasjonen fra sender mottas så godt som mulig med samme intensjon av en mottaker. Forskningen kartlegger de viktigste forutsetningene for dårlig kommunikasjon og de konsekvensene som følger av dette for alle parter involvert i en hovedentreprise.*

Til en god og omfattende forskning og analyse, trenger jeg å snakke med og intervju så mange som mulig aktører fra begge parter, i tillegg til ren – og deltakende observasjon.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamling krever aktiv deltagelse: spørreundersøkelser, intervju, observasjon og tester. Jeg ønsker bidrag fra aktører i intervju og spørreundersøkelser, og adgang til møter jeg kan delta på.

Intervju spørsmålene vil omhandle deres roller og bidrag til prosjektet, samarbeidshistorikk, negative og positive sider av samarbeidet og kommunikasjonen. Rett og slett meninger og ønsker rundt kommunikasjon, særlig under utførelse, forsinkelse, endring, HMS og KS. Data registreres på i form av notater og lydopptak.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun ved ekstremt behov og fullt samtykke av personen, vil navn oppgis, men sannsynligheten for det er ekstrem liten. Ellers vil kun jeg som forskningsansvarlig ha tilgang til personopplysninger. Min veileder vil kun få informasjon om innhentet data, ved behov på bakgrunn av deres roller knyttet til prosjektet. Alle personopplysninger og/eller opptak lagres for å ivareta konfidensialitet, navneliste og koblingsnøkkel lagres adskilt fra øvrige data.

Prosjektet skal etter planen avsluttes **24. juli 2017**. Datamaterialet skal anonymiseres ved prosjektslutt, ved øvrige behov for lagring av data etter prosjektslutt, gjøres det etter opplysning og fullt samtykke fra den det gjelder.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Tharsika Sivapalan på 4581700. I studentprosjekt må også kontaktopplysninger til veileder/daglig ansvarlig påføres.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

.....  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

***Jeg samtykker til å delta i intervju og spørreundersøkelser. Jeg samtykker til at opplysninger fra mitt bidrag kan brukes som data til prosjektet. Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres og ved behov lagres etter prosjektslutt.***

## 8.4 INTERVJU MED UE

Tabell 8-1: Runde 1

<p>1. Samarbeidet med AF før?</p> <p><b>UE-1</b> «Har ikke samarbeidet på to år med AF, og ingen ting med AF Østfold før. Ingen spesiell erfaring å dele slik sett.»</p> <p><b>UE-2</b> «Ja. Mange, i hvert fall rundt mellom 50-60 prosjekter.»</p>
<p>2. Utdyp utviklingen av samarbeidet dersom du har erfaring fra før av.</p> <p><b>UE-2</b> «Samarbeidet er veldig bra og avhengig av entrepriseformen. Vi bestemmer ikke hva som gjøres når, det er mer aktiv kommunikasjon når det er totalentreprise. Får slik da en annen type engasjement i prosjektet. I dette prosjektet blir det en mer formell kommunikasjon. Vi har valgt å ha kontor her og delta mer fordi vi ønsker å delta i den uformelle kommunikasjon på lik linje med den formelle. Og det er fordi det er større sjanse for å få aksept og forståelse.»</p>
<p>3. Nevn 3 fine ting du liker ved samarbeidet, nevnt 3 ting du ikke liker.</p> <p><b>UE-1</b> «+ 1. Menneskene 2. Ryddigheten når det gjelder drift 3. Profesjonalitet»</p> <p><b>UE-2</b> «+ 1. Muligheten å få lov til å sitte her; kjent med prosessene i prosjektet, mer forhold til prosjektet. Ikke kun faktura- og endringslogg som blir kommunikasjonen. Får mer forståelse for deres perspektiv og arbeid. Trekker lærdom fra deres tenkemåte og ser situasjonen fra deres ståsted. Skaper slik en gjensidig forståelse. Lettere å engasjere seg i spørsmålene som kommer. Når du kommer hit så gjør du arbeidet, effektiv måte å gjøre unna ting.»</p> <p>- 1. Mange å forholde seg til. Ryddighetenskyld en kontraktsansvarlig er en aktør fra AF, likevel kan man ringe en annen fordi du vet, eller antar basert på inntrykk at svaret ligger der. Mange bygg,</p>

*mange ansvarlige og dermed mange å forholde seg til.*

*2. Ikke direkte på kommunikasjon mellom oss og AF, men det tunge hierarkiet i hovedentreprise som forlanger mange kommunikasjonsledd slik at veien fra endringsmelding til beslutning blir unødvendig lang. Vi sier ifra til AF om evt. avvik, AF tar det videre med byggherre. Komplisert system. Eksempel med sluk.*

*3. En annen utfordring og knyttet til prosjektet er portordningen til Statsbygg. De slipper inn folk basert på navn og nummer og ikke firma. De med flere leverandører som gjør jobben, sliter med tilgang til plassen som forsinker framdriften, eller kompliserer den. Skulle ønske de så problemet fra UEnes side også. Igjen, direkte ikke problem med AF, da det ikke gjelder dem, men nevneverdig.»*

4. Hvor relevant er framdriftsmøtene for deg?

**UE-1**

*«Den mest relevante jeg har, avgjørende for hele prosessen min fremover. Eneste måten å få tatt opp saker på er disse møtene. Bedre med hyppigere møter, enn lengre møter. Slik som det har vært, så har det vært ok, men ettersom det blir flere bygg, så kan hyppigheten tilpasses behovet. AF holder møtene kun for de eksterne UEr? Synes alle Uene, inkl. interne, bør være på møtene for at det skal bli en helhet i arbeidet. Hvis AF har leid inn noe som gjør en jobb for seg, hadde det vært effektivt dersom de også deltok på møtene slik at eventuell kommunikasjon med dem ved behov kunne blitt tatt direkte, enn gjennom AF»*

**UE-2**

*«Min følelse har vært at det har vært mye prøving og feiling fra dag 1. Nå som det endelig så ut som ting begynte å ta form, kom det en ny endringsform. Når man starter et prosjekt er det veldig klart og tydelig plan fra AF, men planleggingen inkluderer ofte ikke med uforutsigbare ting. Burde vært litt mer gjennomtenkt. Konkret skulle man gjøre en prøve i bygg 143, noe som ikke gikk så veldig bra. Den feilen skulle ikke bli overført i 142, men da fant man en ny feil med vær. Gambler man på en lettvinnt løsning, eller er planen litt lite gjennomtenkt?»*

5. Hvordan hadde du lagt fram framdriftsmøtene?

**UE-1**

*«Status nå, status som kommer, spørre om vi skal stille opp for hverandre. Meldt inn litt i forkant hvor lang tid vi skal bruke. Har bommet i forhold til været.»*

**UE-2**

*«Hadde tatt fag for fag, det som holdes på med nå, hva vi skal gjøre fram til neste møte, hvordan er*

*vi avhengige av hverandre. Hva trenger jeg gjort fra de andre for at jeg skal få gjort min jobb og motsatt, og vi er alle avhengig av hverandre.»*

6. Føler du at du får lite, riktig passe eller altfor mye informasjon på <sup>1</sup>møter, <sup>2</sup>mail og <sup>3</sup>telefonsamtaler?

**UE-1**

*«1. Møter*

*passe*

*2. Mail*

*Passe. Oppdateringer på interaxo av tegninger. Informasjon på mailer akkurat passe.*

*3. Telefonsamtaler*

*Passe- ringer ikke bare når det er negativ, det skaper følelsen av et samarbeid.»*

**UE-2**

*««1. Møter, 2. Mail 3. Telefonsamtaler = passe»*

7. Hvilken kommunikasjonskanal bruker du mest for å kommunisere med AF?

**UE-1**

*«Telefon/mail 50-50»*

**UE-2**

*«Stort sett mail. Skriftlig. Fordi det er en hovedentreprise.»*

8. Hvilken liker du best?

**UE-1**

*«Telefon-menneske. Si noe muntlig er like viktig som skriftlig. Godt som gull å få tatt en i hånda og bli enige om ting enn på mail. Men en skriftlig bekreftelse er alltid lurt.»*

**UE-2**

*«Muntlig: alle mulige samtaler som gjerne kan bekreftes/verifiseres skriftlig.»*



9. Savner du noe fra AF?

UE-1

«Nei. Godt inkludert. Noe av det bedre jeg har vært bort i.»

UE-2

«AF hadde sittet igjen med mer dersom de innførte noe de ikke har: kall det gjerne UE-møter. De har ikke fortalt meg om de er fornøyde eller ikke fornøyde med arbeidet vårt. Dersom de hadde hatt en UE-kaffe, hvor de inviterer samtlige UEr fra 12:00-12:30 med kaffe og wienerbrød, hadde det vært en bra plattform å dele meninger om samarbeidet.»

10. Hva ønsker du fra AF som din hovedentreprenør?

UE-1

«Ingen ting.»

UE-2

«Backer opp den jobben jeg skal gjøre. Dersom jeg har meninger rundt det jeg skal gjøre, ønsker jeg at AF lytter til det og bistår videre med det dersom jeg har behov for det. Eksempelvis ovenfor byggherren, dette har de gjort, og vi setter pris på det.»

11. Hvorfor utsetter du gjøremål / tilbakemeldinger / svar på mail de gangene du gjør det?

UE-1

«Ved mangel på informasjon. Det gjøres taktisk ved mangel på noe i det hele tatt, dersom jeg selv henger etter. Eksempelvis dersom de vil at jeg skal begynne på noe, og jeg har litt problemer med å få det til: enten ved mangel på folk eller bestillinger/varer. Dersom det er tilfelle, vil jeg til syvende og sist vært åpen mot AF om vanskelige situasjoner som forsinker meg og mitt arbeid.»

UE-2

«Da er det stort sett pga. tidsklemme og prioriteringer. Kan også ha glemt noe, det skjer også.»

12. Høy eller lav terskel for å snakke med AF ved usikkerhet?

UE-1

«Veldig lav.»

UE-2

«Lav. Nesten flatt.»

13. Høy eller lav terskel for å snakke med AF ved en misforståelse og dermed feil fra deres side?

UE-1

«Lav.»

UE-2

«Sier ifra med en gang. Du kan sikkert lure deg unna noen feil, men det blir alltid oppdaget og da er det verre. Mye bedre å si det slik som det er.»

14. Opplever du at AF er ydmyk når misforståelsen eller feilen ligger hos dem?

UE-1

«Ja, ærlige. Har ikke opplevd at ansvaret ved en feil blir skjøvet over på andre.»

UE-2

«Er ikke et snev av ydmykhet. De gjør alltid rett. Ikke nærheten.»

15. Vil du samarbeide med AF igjen?

UE-1

«Absolutt! HELT uten tvil.»

UE-2

«Ja, kjempeartig»

Tabell 8-2: Runde 2

1. Samarbeidet med AF før?

UE-1

«Har en samarbeidsavtale som er opprettet sentralt. Har slik avtale med de fleste store entreprenører, Veidekke blant annet. AF prøvde en avtale med en annen, tilsvarende aktør, men kom tilbake.»

UE-2

«Ja, har vært i bransjen i 13 - 14 år. Vet ikke hvordan det er med samarbeid mellom AF Gruppen og mitt nåværende firma, da det er et relativt nytt. Personlig har jeg flere kjente i AF systemet fra tidligere erfaring gjennom firmaet jeg jobbet hos tidligere.»

UE-3

«Samarbeidet på ca. 10 prosjekter, både i Oslo og Østfold»

UE-4

«Ja, 5 års langt samarbeid.»

2. Utdyp utviklingen av samarbeidet dersom du har erfaring fra før av.

UE-1

«Hovedsakelig nyttes fordelene av kjente mennesker etter mange år med samarbeid. AF blir mer og mer kjent med vårt system: logistikk og varebestillinger, eksempelvis. Kjenner hverandre godt, gjensidig forståelse pga. tett og lang samarbeidserfaring, i tillegg har jeg jobbet for AF. Sluttet akkurat da det ble gjort om til AF bygg. Har god kjennskap til de fleste, særlig de som har jobbet der en stund. Hatt møter ved avvik for å finne løsninger med det samme. Evaluering på slutten av prosjektet har vært givende.

Utfordringer for oss er at vi ikke kommer inn tidlig nok. Plutselig kan beskjeder dukke opp, dermed kommer vi i etterkant i planen. Ved stor aktivitet, prøves det å være på forhånd: vite hvilke varer kunden skal ha. I dette prosjektet har det fungert veldig bra. En av driftslederne i AF er god og er tidlig ute med bestillinger, virker som han har god plan på det han driver. Men det tas for gitt at vi skal være der for å løse problemene og behovene til AF med det samme som de gir beskjed. Det funker dessverre ikke. Har en logistikk som gjør at ting går fort, har et stort lager av byggevarer.

*Det gjør at ordrene kommer fort ut til kunden. Den styrken kan bli misbrukt i planleggingen.»*

#### **UE-2**

*«De er entreprenører som er på lik linje som alle andre entreprenører. Vil ikke framheve dem noe særskilt fra noen andre entreprenører. Samarbeidet har fungert både muntlig og skriftlig, avtaler er blitt holdt.»*

#### **UE-3**

*«Varierer fra sted til sted og team til team. Mye med menneskene som er innblandet å gjøre. Oppfatning av entreprenører fås blant annet via rykter, men mest av erfaring. Generelt har jeg en slik tanke at jo større de er, jo vanskeligere er det. Vil fremdeles påstå at AF har vært en samarbeidspartner som har vært krevende, men fair. Altså de har vært fair med kravene sine, og det er alltid åpen for dialog.»*

#### **UE-4**

*«Første prosjekt jeg personlig er involvert i. Slik som jeg har hørt har det vært godt samarbeid hele veien.»*

3. Nevn 3 fine ting du liker ved samarbeidet, nev 3 ting du ikke liker.

#### **UE-1**

«+

1. Kontaktpersoner med bra tone
2. Klare forventninger (kommer kanskje av samarbeidserfaringen)
3. Flinker til å planlegge og bestille varer

-

1. Dårlig planleggere når det først skjer (enkelte)»

#### **UE-2**

«+

1. Grei kommunikasjon
2. Mannskapet

-

1. Framdriftsmøter sies det en ting, men realiteten er annerledes. Planer er ikke bestandig blitt opprettholdt
2. Virkeligheten er annerledes enn det som er blitt gjennomgått.»

### UE-3

«+»

1. God dialogen med de fleste
2. Organisasjonsstrukturen, som er litt færre, men ansatte med større ansvar =  
funger alltid bedre med få å forholde seg til
3. Base med lav snittalder, det passer meg bra

-

1. I store prosjekter, kan det bli mange involverte. Å bytte ut personell underveis i prosjektet er slitsomt. Personell som ikke er kjent med prosjektet fra dag 1, gir automatisk dårlig informasjonsflyt
2. Enkelte ansatte som er litt større enn selve firmaet, visuell framvisning av makt. Dårlig kommunikasjon på selve byggeplassen. Ting som burde vært klart, er nødvendigvis ikke det. Fraskriver seg ansvaret ved slike anledninger. Folk får ansvar for det de ikke har peiling på, som regel er det mangel på praktisk kompetanse.»

### UE-4

«+»

1. Tilgjengelig
2. God tone, samtlige er lette å ha noe å gjøre med
3. Får jevnlig oppdatering

-

1. Når det er mangel på styrkene jeg nevnte ovenfor, er det negativt.»

4. Hvor relevant er framdriftsmøtene for deg?

### UE-1

«Er her mest for å holde meg oppdatert på prosjektet. Har kun leveringsrutiner, og ikke noe utførende. Sitter derfor og hører mye. Ellers er det stort sett for å holde meg oppdatert. Ser an behovet for å dukke opp, men er her oftere enn det jeg behøver. Kan være ting jeg fanger opp som kan bli noe salg av. Ønsker å være med på møtene som er relevante for oss.»

### UE-2

«Har vært negativt for vår del. Oppstartsfasen har vært katastrofe. Er ikke relevant for mitt fag, må alltid ende opp med å ha særmøter i våres fag. Fellesframdriftsmøter er derfor irrelevant, i hvert fall så lenge det ikke kommer opp noe nytt. Kommer dit for å høre om alle andre fag, lite aktivitet i mitt eget fag, blir meningsløst. Ser ikke formål med å komme når det ikke har vært noe konkret som omhandler oss.

Årsaken til tung start: kan være AF / byggherren eller andre UEnes feil, ikke vet jeg. Det er alltid

*problemer og utfordringer med tilrettelegging; stålet har ikke vært klart, tegninger, litt dårlig tilrettelegging fra alle kanter.»*

**UE-4**

*«Terningkast 5! Mye av det som tas opp vet jeg som regel før møtene, men fint å ha en dialog på ting. Jeg setter stor pris på samtalene før og etter møtene også. De er nesten like viktige. Samtidig sitter jeg på huset, så tilgjengeligheten gjør kommunikasjonen enklere.»*

5. Hvordan hadde du lagt fram framdriftsmøtene?

**UE-1**

*«Må si at måten som gjøres på her er veldig bra. Ryddig, oversiktlig og fine møter. Som en utførende leverandør her, er dette veldig bra. Hadde ikke gjort noe annerledes.»*

**UE-4**

*«Fokus på ryddighet og oversikt. Gjort det på samme måte som det gjøres på av AF.»*

6. Føler du at du får lite, riktig passe eller altfor mye informasjon på <sup>1</sup>møter, <sup>2</sup>mail og <sup>3</sup>telefonsamtaler?

**UE-1**

*«1. Møter, 2. Mail 3. Telefonsamtaler = passe»*

**UE-4**

*«1. Møter - passe  
2. Mail - masse  
3. Telefonsamtaler – passe»*

7. Hvilken kommunikasjonskanal bruker du mest for å kommunisere med AF?

**UE-1**

*«Mail»*

UE-4

«Ansikt til ansikt.»

8. Hvilken liker du best?

UE-1

«Mail»

UE-4

«Ansikt til ansikt, men gjerne en dokumentasjon på mail i etterkant av samtalen er lurt.»

9. Savner du noe fra AF?

UE-1

«Mer informasjon om nye prosjekter som AF har fått. Kan være at jeg må grave litt selv for å få informasjon. Kunne vært bra med tidlig utgivelse av informasjon og forventninger, da hadde vi også hatt tid til tilretteleggelse og planlegging. Så fort man hører at noen av kundene har fått et prosjekt, jo lettere å planlegge leveranser og ta kontakt med leverandør på de forskjellige byggevarene og komme frem til løsninger som ofte skjer gjennom leverandørene. Det er viktig å kartlegge mest mulig på forhånd. Blir mindre overraskelser ved plutselige leveranser. For lite informasjon om hva prosjektet inneholder.»

UE-4

«Nei, egentlig ikke.»

10. Hva ønsker du fra AF som din hovedentreprenør?

UE-1

«Ønsker god informasjon, muligheten til å håndtere leveringene innen tidsrammene, ønsker gode tilbakemeldinger når vi sender ut bekreftelser ved bestillingene våre. Leverandør sender oss en datoalternativ til levering, som sendes videre til AF. Det ønskes en bekreftelse på om alternativet er ok fra AF så fort det lar seg gjøre. Ønsker tilbakemelding på slike saker raskere, eller i det hele tatt. Ofte må dette pusses og det er noe som forsinker vår plan og drift.»

UE-4

«Tilgjengelighet og tilrettelegging for de oppgavene vi skal utføre.»

*Stort sett har vi det. Hele tiden er det jo diskusjoner rundt hvem som har ansvaret for feilen når det har vært avvik. Som regel kommer vi til en enighet. Hvem skal betale for hva ved et avvik?»*

11. Hvorfor utsetter du gjøremål / tilbakemeldinger / svar på mail de gangene du gjør det?

**UE-1**

*«Tilstand nå om dagen i firmaet: har blitt hacket. Sliter med mail, har ikke tilgang til nødvendige dokumenter. Man utsetter fordi man venter på tilbakemelding fra en leverandør, men da sendes det gjerne en mail om at bekreftelsen kommer ved info fra leverandør.»*

**UE-4**

*«Pga. prioriteringer. Har så mye annet å gjøre at noen ting føles uviktig der og da, så går det i glemmeboken til du får en purring.»*

12. Høy eller lav terskel for å snakke med AF ved usikkerhet?

**UE-1 & UE-4**

*«Lav.»*

13. Høy eller lav terskel for å snakke med AF ved en misforståelse og dermed feil fra deres side?

**UE-1 & UE-4**

*«Lav.»*

14. Opplever du at AF er ydmyk når misforståelsen eller feilen ligger hos dem?

**UE-1**

*«Ja.»*

**UE-4**

*«Nei.»*



15. Føler du at AF skylder på byggherre for å dekke sine egne feil? Blant annet ved avvik i tilretteleggelsen for dere, mangel på tegninger, avvik i detaljer osv.

UE-1 & UE-4

«*Nei.*»

16. Vil du samarbeide med AF igjen?

UE-1

«*Ja, gjerne det. Dem jeg jobber mest med.*»

UE-4

«*Ja.*»



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

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway