

Samverkan mellan enheter inom en koncern

Johan Jonsson
Marcus Wiedeheim

Samverkan mellan enheter inom en koncern

Copyright © Johan Jonsson, Marcus Wiedeheim och

Byggproduktion
Institutionen för byggvetenskaper
Lunds Tekniska Högskola
Box 118
221 00 Lund

Tryckt av KFS AB, Lund 2008

ISRN LUTVDG/TVBP--08/5369—SE

Abstract

| | |
|-----------------------------|---|
| Title | Cooperation between units within a concern |
| Author | Johan Jonsson Marcus Wiedeheim |
| Supervisors | Bengt Hansson, Professor, Division of Construction Management, Lund Institute of Technology, Lund University Lars Lindberg, District Manager, Skanska Sweden AB Magnus Persson, District Manager, Skanska Sweden AB |
| Issue | Which are the current factors and how can they, if possible, improve the cooperation between two units within a concern? |
| Purpose and ambition | <p>The purpose with the master's thesis is to study the cooperation between two units within a concern and also to emphasise the improvement proposal which improves the cooperation.</p> <p>The ambition with the master's thesis is to give improvement proposals that, with implementation, can contribute to a more efficient cooperation between the units.</p> |
| Method | In the opening stage there were interviews made in the production to create a picture of the situation of today. Thereafter a study of the literature was made to get the theoretical picture of the issue. The study contains both qualitative and quantitative methods to collect data in form of interviews and questionnaire. The authors believe that these two methods complement each other to create a good picture of the issue. |
| Conclusions | <p>To get a good cooperation it is important to establish in an early stage. It is also good to do a workshop in an early stage where common goals are set up that gravitate a better cooperation. The manager has an important assignment as well as it is important to choose right people.</p> <p>The communication has to be efficient to get the cooperation to work. To improve the communication it is important to build the establishment in a well thought-out way. At the same time there has to be a strong team feeling between the units that grows stronger with continual activities.</p> <p>Cooperation should be used during larger and more complex projects where the best payment is a price indication with incitement.</p> |

It is important that the faith between the units is good at the same time as the understanding and the knowledge of the other unit has to increase. To do a risk analysis strictly and go through it together is a factor that reduces the risk of conflict. When conflicts appear a form of conflict solution should be applied.

Keywords

Cooperation, partnering

Förord


Detta examensarbete är den avslutande delen i vår utbildning som civilingenjörer inom Väg och Vattenbyggnadsprogrammet på Lunds Tekniska Högskola. Examensarbetet har utförts under hösten 2008 i samarbete med Skanska Sverige AB, Region Hus Syd samt Region Väg och Anläggning Syd.

Det har varit mycket intressant att göra denna studie. Samtidigt som vi lärt oss mycket har vi träffat många olika personer. Att så många respondenter varit villiga att ställa upp på intervjuer och enkäter är positivt överraskande. Det är roligt att se att viljan finns till samarbete ute i produktionen. Överlag är vi mycket stolta och nöjda med vårt arbete och hoppas att det blir en bidragande faktor till förändring.

Vi vill rikta ett stort och varmt tack till Lars Lindberg och Magnus Persson på Skanska Sverige AB som varit handledare från företaget. Dessutom har Carina Johansson varit till stor hjälp med det praktiska. Även ett stort tack till professor Bengt Hansson som har varit handledare och hjälpt oss under tiden med värdefulla kommentarer.

Vi vill även framföra ett stort tack till alla som tagit sig tid till att delta i studien, utan er hade arbetet inte varit möjligt.

Malmö, December 2008



Johan Jonsson



Marcus Wiedeheim

Sammanfattning

| | |
|------------------------------|--|
| Titel | Samverkan mellan enheter inom en koncern |
| Författare | Johan Jonsson Marcus Wiedeheim |
| Handledare | Bengt Hansson, Professor, Avdelning för byggproduktion, LTH Lars Lindberg, Distriktschef, Skanska Sverige AB Magnus Persson, Distriktschef, Skanska Sverige AB |
| Problemställning | Vilka faktorer är det som är aktuella och hur kan de möjligen förbättra samverkan mellan två enheter inom en koncern? |
| Syfte och målsättning | <p>Avsikten är att studera samarbetet mellan två enheter inom samma koncern. Även att lyfta fram förbättringsförslag som främjar samarbetet.</p> <p>Målsättningen är att lämna förbättringsförslag som vid implementering kan bidra till en effektivare samverkan mellan enheterna.</p> |
| Metod | I inledningsskedet utfördes intervjuer på arbetsplatserna för att skapa en bild av nuläget. Därefter genomfördes en litteraturstudie för att skapa en teoretisk förståelse för ämnet. I studien har både kvalitativ och kvantitativ metod använts som insamling av data i form av intervjuer och enkäter. Författarna anser att en kombination av dessa två metoder ger en bra bild av studien. |
| Slutsatser | <p>För att få ett bra samarbete är det viktigt att bygga upp det i ett tidigt skede. Samtidigt bör det genomföras en workshop i ett tidigt skede där det sätts upp gemensamma mål som strävar mot bättre samverkan. Ledaren har en viktig roll samtidigt som det är viktigt att det är rätt personer.</p> <p>Kommunikationen måste vara effektiv för att samverkan ska fungera. För att främja kommunikationen är det viktigt att etablera på ett genomtänkt sätt. Samtidigt måste det finnas en stark teamkänsla mellan enheterna som stärks genom att kontinuerligt genomföra aktiviteter.</p> <p>Samverkan bör ske på större komplexa projekt där den bästa ersättningsformen är riktpris med incitament.</p> |

Det är viktigt att förtroendet och tilliten mellan enheterna är hög samtidigt som förståelsen och kunskapen om den andra enheten bör öka. Att göra en riskanalys grundligt och gå igenom denna tillsammans är en faktor som minskar risken för konflikter. Då konflikter uppkommer bör en form av konfliktlösningstrappa användas.

Nyckelord

Samverkan, samarbete, partnering

Innehåll

| | |
|--|----------|
| 1 INLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUND | 1 |
| 1.2 SYFTE OCH MÅLSÄTTNING | 2 |
| 1.3 PROBLEMSTÄLLNING | 2 |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR | 2 |
| 2 METOD | 3 |
| 2.1 FÖRUNDERSÖKNING | 3 |
| 2.2 STUDIENS ARBETSGÅNG..... | 3 |
| 2.3 KVALITATIV OCH KVANTITATIV METOD..... | 3 |
| 2.3.1 Kvalitativ metod..... | 4 |
| 2.3.2 Intervju..... | 4 |
| 2.3.3 Kvantitativ metod..... | 4 |
| 2.3.4 Enkät..... | 4 |
| 2.4 UNDERSÖKNINGSKVALITET | 5 |
| 2.4.1 Validitet | 6 |
| 2.4.2 Reliabilitet | 6 |
| 2.5 URVAL | 6 |
| 2.5.1 Slumpmässigt respektive icke slumpmässigt urval..... | 6 |
| 2.5.2 Urvalet..... | 7 |
| 2.5.3 Bortfall..... | 7 |
| 2.6 FELKÄLLOR..... | 7 |
| 2.6.1 Enkät..... | 7 |
| 2.6.2 Intervjuaren | 7 |
| 2.6.3 Respondent..... | 7 |
| 2.6.4 Urval..... | 8 |
| 2.7 METODREFLEKTION | 8 |
| 3 TEORETISKT RAMVERK | 9 |
| 3.1 ORGANISATION | 9 |
| 3.1.1 Vad är en organisation? | 9 |
| 3.1.2 Klassisk organisationslära | 9 |
| 3.1.3 Mission och vision | 11 |
| 3.1.4 Mål..... | 11 |
| 3.2 ÖVERGRIPANDE ORGANISATIONSFORMER | 12 |
| 3.2.1 Funktionsorganisation..... | 12 |
| 3.2.2 Divisionsorganisation..... | 13 |
| 3.2.3 Nya organisationsformer..... | 14 |
| 3.3 ÄNTREPRENÖRSFORM..... | 14 |
| 3.3.1 Totalentreprenad..... | 14 |
| 3.3.2 Generalentreprenad..... | 15 |
| 3.4 PARTNERING SOM SAMVERKANSFORM..... | 16 |
| 3.4.1 Historia..... | 16 |
| 3.4.2 Partnering en samverkansform..... | 17 |
| 3.4.3 Att välja rätt personer..... | 18 |
| 3.4.4 Partneringledaren..... | 19 |
| 3.4.5 Upphandling och Kontaktform | 19 |
| 3.4.6 Workshops | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4.7 Mål..... | 21 |
| 3.4.8 Kommunikation..... | 21 |
| 3.4.9 Konflikthantering..... | 22 |
| 3.4.10 Riskhantering..... | 22 |
| 3.4.11 Förtroende och tillit..... | 22 |
| 3.4.12 Erfarenhetsåterföring | 23 |
| 3.4.13 Projektpartnering och strategisk samverkan | 23 |
| 3.5 GRUPPPROCESSEN..... | 24 |
| 3.5.1 Strukturering..... | 24 |
| 3.5.2 Idealisering | 24 |
| 3.5.3 Närmande | 25 |
| 3.5.4 Konflikter..... | 25 |
| 3.5.5 Mognad..... | 25 |
| 3.5.6 Separation..... | 25 |
| 3.6 KOMMUNIKATION | 26 |
| 3.6.1 Verbala och icke-verbala kommunikationer. | 26 |
| 3.7 EKONOMI/ERSÄTTNINGSFORMER | 27 |
| 3.7.1 Fast pris..... | 27 |
| 3.7.2 Löpande räkning..... | 27 |
| 3.7.3 Incitamentavtal | 28 |
| 3.7.4 Ändring och tilläggsarbete | 28 |
| 4 SKANSKA SVERIGE AB | 29 |
| 4.1 REGION HUS SYD..... | 29 |
| 4.2 REGION VÄG OCH ANLÄGGNING SYD | 30 |
| 4.3 VISION/MÅL | 31 |
| 5 EMPIRI..... | 33 |
| 5.1 SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTER | 33 |
| 5.2 SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER..... | 36 |
| 5.2.1 Samverkan | 36 |
| 5.2.2 Ledarskap | 38 |
| 5.2.3 Ekonomi/Ersättningsform..... | 38 |
| 5.2.4 Teambuilding..... | 40 |
| 5.2.5 Workshop..... | 41 |
| 5.2.6 Mål..... | 42 |
| 5.2.7 Kommunikation..... | 42 |
| 5.2.8 Konflikter..... | 44 |
| 5.2.9 Riskhantering..... | 45 |
| 5.2.10 Förtroende och tillit..... | 46 |
| 5.2.11 Partnering..... | 46 |
| 5.2.12 Trivsel | 47 |
| 6 ANALYS | 49 |
| 6.1 SAMVERKAN | 49 |
| 6.2 LEDARSKAP | 50 |
| 6.3 EKONOMI/ERSÄTTNINGSFORM..... | 51 |
| 6.4 TEAMBUILDING | 52 |
| 6.5 WORKSHOP | 53 |
| 6.6 MÅL..... | 53 |
| 6.7 KOMMUNIKATION | 54 |
| 6.8 KONFLIKTHANTERING..... | 55 |

| | |
|--|-------------|
| 6.9 RISKHANTERING | 56 |
| 6.10 FÖRTROENDE OCH TILLIT | 57 |
| 6.11 PARTNERING | 58 |
| 6.12 TRIVSEL | 58 |
| 6.13 ERFARENHETSÅTERFÖRING..... | 58 |
| 7 DISKUSSION | 61 |
| 7.1 SAMVERKAN | 61 |
| 7.2 LEDARSKAP | 62 |
| 7.3 EKONOMI/ERSÄTTNINGSFORM..... | 62 |
| 7.4 TEAMBUILDING..... | 63 |
| 7.5 WORKSHOP | 63 |
| 7.6 MÅL..... | 64 |
| 7.7 KOMMUNIKATION | 64 |
| 7.8 KONFLIKTHANTERING..... | 65 |
| 7.9 RISKHANTERING | 65 |
| 7.10 FÖRTROENDE OCH TILLIT | 66 |
| 7.11 PARTNERING | 66 |
| 7.12 TRIVSEL | 67 |
| 7.13 ERFARENHETSÅTERFÖRING..... | 67 |
| 8 SLUTSATS | 69 |
| 8.1 FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER..... | 70 |
| 9 KÄLLFÖRTECKNING..... | 71 |
| 9.1 REFERENSLITTERATUR – BÖCKER | 71 |
| 9.2 ARTIKLAR FRÅN TIDNINGAR OCH TIDSKRIFTER | 73 |
| 9.3 MUNTliga KÄLLOR | 73 |
| BILAGA 1 – SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJU 1..... | I |
| BILAGA 2 - ENKÄTUNDERSÖKNING | II |
| BILAGA 3 – INTERVJUUNDERLAG | V |
| BILAGA 4 – BREV TILL LEDNINGEN..... | VIII |

Förteckning

Figurförteckning

| | |
|--|----|
| FIGUR 1. SAMVERKAN MELLAN ENHETER. | 1 |
| FIGUR 2. STUDIENS ARBETSGÅNG. | 3 |
| FIGUR 3. FUNKTIONSORGANISATION, (BRUZELIUS & SKÄRVAD 2004). | 12 |
| FIGUR 4. DIVISIONSORGANISATION, (BRUZELIUS & SKÄRVAD 2004). | 13 |
| FIGUR 5. TRE GENERATIONERS PARTNERING, FRITT ÖVERSATT, (BENNET & JAYES 1998). | 16 |
| FIGUR 6. PARTNERINGBLOMMAN, (NYSTRÖM 2005). | 18 |
| FIGUR 7. EN BEGREPPSMODELL AV PARTNERING, FRITT ÖVERSATT, (CHENG & LI 2001). | 23 |
| FIGUR 8. GRUPPPROCESSEN, (MARTTALA & KARLSSON 1999). | 24 |
| FIGUR 9. ORGANISATIONSBYGGNING SKANSKA SVERIGE. | 29 |
| FIGUR 10. ORGANISATIONSBYGGNING HUS SYD | 30 |
| FIGUR 11. ORGANISATIONSBYGGNING VÄG OCH ANLÄGGNING SYD | 30 |
| FIGUR 12. SKANSKA SVERIGES STRATEGI | 31 |

Tabellförteckning

| | |
|--|----|
| TABLE 1. ÄMNESOMRÅDEN OCH FÖRDELNING AV FRÅGOR. | 33 |
|--|----|

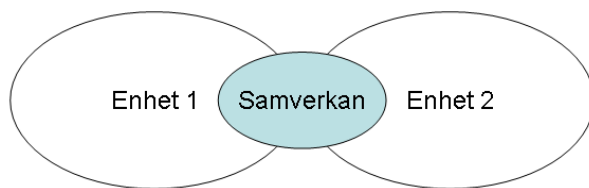
1 Inledning

I inledningen ges en bild av bakgrunden och orsaken till vad som är det grundläggande problemet. I detta kapitel ingår även syfte, målsättning, problemställning samt avgränsningar för denna studie.

1.1 Bakgrund

I en koncern finns många enheter med olika funktioner och ansvarsområden. Enheterna har således olika arbetsuppgifter vilket i praktiken blir specialiseringar inom företaget. Det blir då en nödvändighet, enligt Bruzelius och Skärvad (2004), att kunna samordna de olika enheternas aktiviteter och verksamheter så att de alla arbetar i samma riktning och mot gemensamma mål för att företaget skall bli effektivt. Genom att dessa olika enheter har olika ansvarsområden och arbetsuppgifter så kan det uppstå konflikter exempelvis pga. att medarbetare kommer att se på företaget utifrån sin egen enhet. Dessa konflikter gäller det att försöka lösa så smidigt och snabbt som möjligt eftersom det finns stora möjligheter om enheterna kan utnyttja varandras kompetenser i ett bra samarbete, menar Kadefors (2002).

Hur det möjliga samarbetet mellan enheterna fungerar kan bero på en rad olika faktorer. Det kan bero på hur organisationen är uppbyggd. Har företaget en divisionaliserad struktur så arbetar de olika enheterna som egna företag, oftast med mer eller mindre eget resultatansvar menar Bruzelius och Skärvad (2004). Ska då två stycken enheter som vill tjäna så mycket pengar som möjligt samarbeta så är inte vägen till möjliga konflikter så lång. Dessa möjliga konflikter behöver inte bara bero på ekonomirelaterade faktorer. Det kan även vara andra faktorer som gör att samarbetet fungerar bra respektive mindre bra. Samverkan mellan enheter illustreras med, figur 1, nedan.



Figur 1. Samverkan mellan enheter.

De olika enheternas medarbetare är olika i sitt sätt att vara och tänka. Kan medarbetarna från de olika enheterna lära känna och lita på varandra så är det lättare att ta tillvara på varandras olika kompetenser och kunskaper. Detta kan i sin tur leda till att främja samarbetet mellan enheterna inom företaget oavsett om de har olika specialiseringar. Om medarbetarna kan komma närmare och dra nytta av varandra så kan företagets helhet bli bättre genom att det mellan enheterna uppstår en synergieffekt. Samtidigt driver enheterna mot koncernens gemensamma mål vilket gör att, som nämnts ovan, företaget blir effektivare.

Som sägs ovan finns det faktorer som påverkar ett samarbete. Dessa kan vara positiva eller negativa som ger ett visst resultat för samarbetet och därför är det angeläget att studera och framhäva dessa. Vid en förändring kan samverkan mellan två enheter inom en koncern bidra till en bättre stämning samt en drivande kraft för att nå koncernens fastställda mål tillsammans.

1.2 Syfte och målsättning

Avsikten är att studera samarbetet mellan två enheter inom samma koncern. Även att lyfta fram förbättringsförslag som främjar samarbetet.

Målsättningen är att lämna förbättringsförslag som vid implementering kan bidra till en effektivare samverkan mellan enheterna.

1.3 Problemställning

Vilka faktorer är det som är aktuella och hur kan de möjligen förbättra samverkan mellan två enheter inom en koncern?

1.4 Avgränsningar

Fallstudien berör endast tjänstemän. Huruvida företags bonussystem är uppbyggt och vad det kan få för effekter på samarbetet kommer inte att behandlas. Då arbetet kommer att utföras tillsammans med Skanska Sverige AB så kommer det att avgränsas till projekt där Skanskas enheter Hus samt Väg och Anläggning samarbetar.

2 Metod

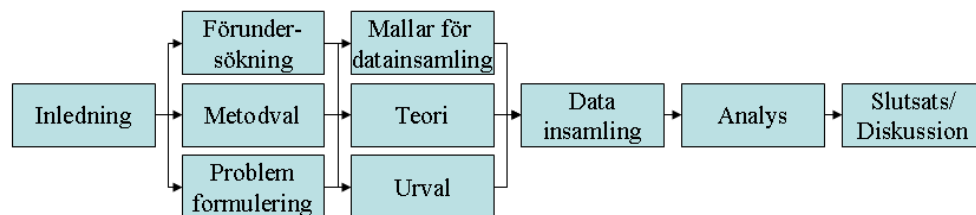
I detta kapitel presenteras metoden för hur arbetet skall leda fram till resultatet. Kapitlet innehåller också förklaring av metoder, undersökningskvalitet, urval etc.

2.1 Förundersökning

För att skaffa sig läskunskap genomfördes en inledande intervju, se bilaga 1, på arbetsplatserna för att skapa en bild av hur respondenterna förhåller sig till den uppställda problemformuleringen. Därefter genomfördes en litteraturstudie för att skapa en teoretisk förståelse för ämnet.

Utöver detta har en pilotundersökning gjorts vad gäller intervjun och den enkät som används i studien. Pilotundersökningen syftar till att säkerställa frågornas begriplighet och att omfattningen är tillräcklig för den tilltänkta undersökningen. Med de synpunkter och kommentarer som framkom framställdes den slutgiltiga enkäten och intervjuunderlaget.

2.2 Studiens arbetsgång



Figur 2. Studiens arbetsgång.

2.3 Kvalitativ och kvantitativ metod

Det finns enligt Holme och Solvang (1991) två olika angreppssätt inom samhällsvetenskapen som vanligtvis skiljs åt. Dessa är kvalitativa och kvantitativa metoder. Skillnaden är hur forskaren använder sig av siffror och statistik.

I studien har både en kvalitativ och en kvantitativ metod använts för datainsamling. En kombination av dessa metoder anses ge en bra bild av studien. Kvantitativ metod används för att i huvudsak kunna dra slutsatser av studien. De kvalitativa data som insamlas används för att kunna ge ett djup i de slutsatser som dras och för att öka tillförlitligheten så inte författarna missar något väsentligt. Med hänsyn till respondenterna så kommer inga namn att redovisas utan tillstånd.

2.3.1 Kvalitativ metod

Den *kvalitativa metoden* är den metod som är minst formaliserad. Syftet är att få en djup och förstående bild av det komplexa problemet som studeras. En typisk kvalitativ metod kan vara en intervju där det finns närhet till källan där informationen hämtas. Undersökaren kan hela tiden fråga frågor för att göra problemet tydligare. Personen som blir intervjuad styr samtalet medan den som intervjuar håller samtalet inom ramarna. Viktigt är att forskaren får svar på de frågor denne vill belysa, (Holme & Solvang 1991).

2.3.2 Intervju

Enligt Ekholm och Fransson (2004) finns det två typer av intervju, direkt och indirekt intervju. Direkt intervju är då det finns möjligheter till olika svar och tankegångar. Dessutom observerar den som intervjuar hur respondenten tolkar frågan och kan därmed ställa följdfrågor för ett mer uttömmande svar. Motsvarigheten är en indirekt intervju som kan beskrivas som en enkätundersökning eller en fri intervju. En fri intervju är för att den som intervjuar ska skapa sig en grov uppfattning vilka frågor som ska beröras och att svararen kan tolka frågan och svara helt fritt.

I denna studie så används en direkt intervju. För att behandla svararen korrekt och få en intervju utan avbrott är det viktigt att boka en tid i ett ostört rum som är avsedd för just intervjun. Frågorna som ställs är utformade för att inte vara ledande men ändå specifika för att få svar på ett precist område, (Ekholm & Fransson 2004).

2.3.3 Kvantitativ metod

Den *kvantitativa metoden* är den metod som är mest formaliserad och strukturerad. Förarbetet är i högsta grad viktigt. Kvantitativ metod uppfattas av människor som något absolut eftersom den ofta uttrycks i fakta. Problemet med metoden kan vara att tilltron till metoden är för stor eftersom den kan uttryckas i siffror. Därför kan resultatet lätt uppfattas som en objektiv sanning. En enkätundersökning är en typisk kvantitativ undersökningsmetod, (Holme & Solvang 1991).

2.3.4 Enkät

Kylén (2004) menar att enkäten är ett formulär vilken innehåller frågor med övervägande fasta svarsalternativ. Respondenten svarar sedan på frågorna själv och inga möjligheter till följdfrågor ges, vilket är en av enkätens stora begränsningar.

Det finns både fördelar och nackdelar med en enkätundersökning. Inom en del områden är enkäten överlägsen intervjuförfarandet, medan intervjun är överlägsen inom andra. Nedan följer några karakteristiska fördelar, (Ejlertsson 1996):

- Respondenten kan i lugn och ro begrunda frågorna noga. Denna slipper känna stress från en intervjuare. Det finns gott om tid att kontrollera faktauppgifter.

- Enkätundersökning kan göras på ett förhållandevis stort urval respondenter på kortare tid och till en förhållandevis låg kostnad. Normalt är en enkätundersökning avslutad inom 1-2 månader oberoende av hur många respondenter.
- Frågeformuleringarna är lika för alla respondenterna eftersom formuläret är lika för alla. Är sedan utformningen av frågorna och svarsalternativen korrekt, blir resultatet förhållandevis lättolkat.
- Vid en enkätundersökning så elimineras intervjuarens sätt att påverka respondentens svar genom intervjuarens sätt att ställa frågorna.
- Normalt är det lättare att göra en enkätundersökning inom ett större geografiskt område, främst med avseende på tiden.

Det finns även en del nackdelar med enkätundersökning, (Ejlertsson 1996):

- Respondenten har inga möjligheter att ställa kompletterande frågor på sådant som är svårförståeligt. Svar som grundar sig på missuppfattningar kan alltså inte korrigeras.
- Enkätundersökning ger inte möjlighet till alltför komplicerade frågor, och inte heller till icke planerade följdfrågor.

Enkäten som används i denna studie är framtagen enligt en modell beskriven av Kylén (2004). Frågegrupperna i enkäten är uppbyggda av ett antal frågor baserade på rapportens huvudteorier.

Fyra steg som tillämpats vid framställningen av enkäten:

1. Första utkast, ett antal frågor skapas som täcker det berörda området.
2. Första försöksversion, låt ett antal personer svara på enkäten. Den är då utformad som den slutgiltiga versionen är tänkt att se ut.
3. Slutversion, görs med erfarenhet från steg två, några sista justeringar av layout mm.
4. Skicka ut, samla in och göra en påminnelse.

2.4 Undersökningskvalitet

Två viktiga begrepp i ett undersökningssammanhang är validitet och reliabilitet. För att undersökningens resultat kan anses trovärdigt och relevant så bör validiteten och reliabiliteten vara hög.

2.4.1 Validitet

Med validitet menas verktygets förmåga att mäta det som avses mätas. Således är en hög validitet att eftersträva, enligt Ejlertsson (1996). Validiteten bedöms sedan efter om det data som fås in leder till slutsatser, som i sin tur leder till bra resultat och effekter. Alltså valideras inte speciella frågor i sig själv utan frågorna valideras i relation till syftet med respektive fråga. Så det spelar ingen roll hur bra mätinstrumentet är om det inte mäter de som skall undersökas menar Kylén (2004).

I denna rapport har enkäter och intervjuer använts för att samla in data. Enkäternas frågor är utformade enligt redan kända teorier i det aktuella ämnet, detta gör att validiteten kan anses vara hög. Även pilotundersökning har genomförts där eventuella brister i frågornas utformning har kunnat identifieras, detta anses också påverka validiteten positivt.

Intervjuunderlaget är baserat på huvudteorierna i detta arbete, men dock kan författarnas intervjuerfarenheter ifrågasättas, vilket gör att validiteten kan anses vara något lägre i detta avseende.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet anger hur tillförlitlig undersökningen är, dvs. om upprepade mätningar utförs, leder det till samma resultat. Med hög reliabilitet är det slumpmässiga felet litet. Reliabiliteten kan påverkas negativt av föränderliga faktorer hos individen såsom exempelvis hälsa, trötthet, motivation etc.

2.5 Urval

Vid insamling av data är det viktigt att bestämma vad eller vilka som skall ingå i undersökningen. Det är sällan möjligt att nå ut till alla som ingår i den undersökta populationen. Det är då viktigt att bestämma vilken form av urval som skall göras. I princip finns två olika sätt att göra urvalet, icke-slumpmässigt och slumpmässigt urval. När urvalet gjorts är det viktigt att säkerställa att det valda urvalet är representativt för den undersökta populationen, (Holme & Solvang 1991).

2.5.1 Slumpmässigt respektive icke slumpmässigt urval

Enligt Ejlertsson (1996) är slumpmässigt urval då representanterna väljs ut utan någon systematisk tillämpning, alltså alla har samma sannolikhet att komma med. Det finns olika typer av slumpmässiga urval, exempelvis *obundet slumpmässigt urval*, *stratifierat urval* samt *klusterurval*. Obundet slumpmässigt urval innebär att alla enheter i populationen har samma chans att komma med i urvalet, medan vid stratifierat urval så delas populationen in efter kända kategorier som kan vara t.ex. kön eller ålder. Sedan görs ett obundet slumpmässigt urval inom varje kategori. Med klusterurval menas att målpopulationen delas in i redan kända kluster eller grupper. Dessa kan utgöras av kommuner, stadsdelar etc. Urvalet görs utifrån de grupper, kluster som innehåller de enheter som ingår i målpopulationen enligt Holme och Solvang (1991).

Ejlertsson (1996) menar att kvoturval är exempel på icke slumpmässigt urval. Med det menas att visst krav på sammansättning av urvalet sätts upp på förhand. I och med detta så uppfylls inte kravet för slumpmässighet. I regel är icke slumpmässiga urval lättare att genomföra men tillförlitligheten i resultatet är mindre än vid slumpmässigt urval.

2.5.2 Urvalet

Huvuddelen av målpopulationen i undersökningen är tjänstemän på arbetsplatser där samarbete äger rum. Urvalet kan mest liknas med en variant av ett icke slumpmässigt urval då studien omfattar ett visst antal arbetsplatser där samarbete äger rum, dock inte alla. Eftersom det både förekommit enkät och intervjustudier som insamling av data så har det blivit ett väldigt tidsödande moment att nå ut till alla arbetsplatser där samarbete äger rum.

Storleken på urvalet uppgår till 29 stycken enkäter och 33 stycken intervjuer fördelade på 8 olika arbetsplatser.

2.5.3 Bortfall

Bortfall som förekommit är ett fåtal ej fullständigt ifyllda enkäter samt någon som ej inlämnats. Ett antal intervjufrågor är ej besvarade för att respondenterna inte hade tillräcklig kunskap i det aktuella området.

2.6 Felkällor

Fyra stycken tänkbara felkällor har identifierats. Dessa är enkäten, intervjuaren, respondenten samt urvalet.

2.6.1 Enkät

Enkätens frågor kan vara formulerade på ett sätt som kan misstolkas eller vara svåruppfattade för respondenten. Även ordningsföljden på frågorna kan vara en potentiell felkälla. Detta har författarna försökt undvika genom att göra en pilotundersökning utav enkäten.

2.6.2 Intervjuaren

Intervjuarens röstläge, minspel, sätt att ställa frågorna etc. kan påverka respondenten. Även intervjuarens tempo i att ställa nästkommande fråga kan vara en felkälla. En annan faktor som kan påverka själva intervjuförloppet är intervjuarens erfarenhet i intervjuetodik.

2.6.3 Respondent

Det kan finnas en risk i att respondenten, både vad gäller intervju och enkät, inte har tillräcklig erfarenhet för att kunna uttala sig om den aktuella frågan. Har frågan varit ledande så kan respondenten påverkas till hur denna svarar. Även trötthet och

ointresse kan vara en felkälla. En annan faktor som kan påverka respondentens svar är att denne svarar vad som tros vara "rätt" svar.

2.6.4 Urval

Urvalsprocessen kan ha påverkats av handledarna vilka respondenter som valts eftersom tiden har inte räckt till för att intervjua alla tjänstemän. Detta är för att förslag på personer som ska ingå i undersökningen har tillhandahållits. Dessa faktorer kan ha påverkat undersökningens reliabilitet.

2.7 Metodreflektion

Författarna är överlag nöjda med den metod som använts. Att göra en första intervju som förundersökning har varit bra för att kunna identifiera vilka ämnesområden som varit aktuella för studien. Utifrån dessa ämnesområden har sedan enkät och intervjuunderlag tagits fram vilket kan anses fungerat bra. Dock är det några saker som författarna skulle vilja ändra på om samma studie skulle göras igen. En del av enkätens frågor kan anses som svårtolkade och har inte givit den information som önskats.

Emellertid så har en stor mängd intervjuer gjorts vilka har kompletterat de brister i information som enkäten kan ha missat. Mängden intervjuer har gett en omfattande syn på de ämnesområden som har analyserats vilket varit väldigt positivt. Även att intervjuer gjorts med personer som har olika befattningar gör att författarna fått en bredare syn på ämnesområdena. Dock har mängden data gjort att i sammanställningen av intervjuerna så har författarna skrivit ihop en del av respondenternas svar till sammanfattande texter. Detta kan ha medfört att en del respondenternas åsikter har missats. Ett antal av både intervjuens och enkätens frågor har kunnat kopplas till flera ämnesområden vilket försvårat sammanställningen.

Författarna har inte hittat någon tydlig koppling i litteraturen som knyter samman organisationslära med partnering vilket kan anses som negativt. Dock är partnering ingen organisationsform utan ett sätt att samarbeta. Detta kan vara en förklaring till att ingen tydlig koppling påträffats.

3 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel behandlas den teori som studien grundar sig på. Vad en organisation är och vilka teorier som ligger till grund för organisationens utveckling. Begrepp som används vid samverkan mellan enheter och vilka olika faktorer som spelar in kommer också att tydliggöras.

3.1 Organisation

3.1.1 Vad är en organisation?

Med en organisation menas ett antal olika individer som utför olika uppgifter och samarbetar för att på ett effektivt sätt uppnå ett visst mål. Samarbetet kan uppstå spontant men utmärkande för organisationen är en mer planerad samordning och styrning. I organisationen finns därför en eller flera personer som styr beslut och handlingar så det riktar in organisationen mot det uppsatta målet.

Det finns tre grundläggande krav som måste uppfyllas då en organisation skall utformas, utvecklas eller förändras. Dessa tre krav är effektivitet, förändringsförmåga samt legitimitet, (Bruzelius & Skärvad 2004).

Effektivitet

Organisationer är skapade av människor för att uppnå vissa mål. Vad som skiljer en organisation från ett socialt sällskap, exempelvis ett jaktlag, är att en organisation skall förutom att uppnå ett visst mål även skapa ett värde för dess huvudmän. Detta kan vara att ge utdelning till sina aktieägare. En organisation med hög effektivitet uppnår sina mål och samtidigt tillgodoser sina huvudmäns krav på värde.

Förändringsförmåga

Omvärlden förändras hela tiden och för att en organisation ska vara effektiv måste den följa med i denna utveckling. Så organisationen måste ständigt förändra och vidareutveckla sina produkter för att bevara och stärka sin effektivitet gentemot omvärldens krav.

Legitimitet

Förtroendekapitalet hos organisationens intressenter är oerhört viktigt. Det tar ofta lång tid att bygga upp ett bra förtroende men kan gå väldigt snabbt att radera. För att upprätthålla och bygga vidare på förtroendet så vidtar organisationen ofta vissa åtgärder. Dessa är i många fall att leva efter en viss uppförandekod i frågor gällande moral och etik, arbetsmiljö, värderingar etc.

3.1.2 Klassisk organisationslära

I början av 1900-talet så ville arbetsledare och organisationsteoretiker försöka få organisationen att fungera i teknisk mening då den tekniska utvecklingen satte fart. Detta handlade om att försöka välja de bästa arbetarna för varje enskild uppgift och därefter ”passa in” personerna i den mekaniserade processen. Människan sågs som en

kugge i maskineriet och skulle utföra det som inte maskinerna kunde göra. Detta gjorde att produktiviteten ökade men fick en negativ inverkan på de anställda. Denna inriktning av organisationsteorin kom i början av 1900-talet och kallas för *Scientific Management* eller Taylorismen. Den förknippas med sin upphovsman Frederick W. Taylor. Ett av Taylors experiment var ackordlönesystemet där arbetaren får lön efter en på förhand bestämd prestationsmängd enligt Bruzelius och Skärvad (2004).

Detta drev på utvecklingen av organisationsprinciper och under 1930-talet utvecklades en annan teori, *Human Relations*. Denna inriktning fokuserade istället på organisationen ur människans synvinkel. En av företrädarna för Human Relations var Elton Mayo som utförde de kända Hawthorne experimenten. Hawthorne studien föregicks av ett belysningsexperiment i industrilokaler, där ledningen antog att kvaliteten och mängden ljus påverkade produktiviteten. Slutsatsen av studien kom att kallas Hawthorne effekten och innebär att arbetarna uppskattar när de uppmärksammas och att ledningen bryr sig om och intresserar sig för deras arbetssituation.

Parallellt med den ovan nämnda utvecklingen av organisationsteorin växte en annan inriktning fram. Intresset för inriktningen var huvudsakligen hur en organisation i sin helhet skulle fungera. Inom denna lära finns en praktisk och en teoretisk gren. Den praktiskt inriktade grenen representeras av *den administrativa skolan* med Henri Fayol som förgrundsfigur, och *det byråkratiska systemet* med Max Weber som förgrundsfigur representerar den teoretiska grenen. I båda dessa organisationsläror finns inslag av såväl teori som praktiska råd och anvisningar för ”bra organisation”.

Utvecklingen av organisationsteorin under 1950- och 1960-talen kännetecknas av nyansering och fördjupning i form av nya synsätt. Dessa synsätt kom under 1970-talet att utnyttjas och utvecklas i problemformuleringar som gäller decentralisering divisionalisering. Utvecklingen gick mot allt mer demokratiska organisationsformer med mer självstyrande produktionsgrupper. Även mer inflytande och delaktighet från medarbetarna prioriterades. En annan viktig del i den organisationsteoretiska utvecklingen under 1970-talet var behovet av att organisationerna lär sig själv den förändring som omvärlden ställer.

Under nästkommande decennium så var organisationers kultur i fokus. Frågor som berör idéer, värderingar, traditioner etc. dominerade forskningen. Kunskaps- och serviceorganisationers frågeställningar och utmaningar fick en allt större betydelse med nya krav på organisation, ledning samt kompetensutveckling för individer.

Under 1990-talet så kom internationella och globala frågor för organisationens utformning och utveckling att bli allt viktigare. Förmågan att kunna styra och samordna internationella organisationer fick allt större betydelse. Ny teknologi växte fram vilket gav helt nya förutsättningar för att kunna leda och organisera företag. Stora mängder kommunikation kan nu överföras snabbt, effektivt och säkert. Förändringstakten samt behovet av temporära och flexibla organisationer ökade. En vanlig lösning för organisationer var så kallade nätverksorganisationer vilket innebär

att flera fristående organisationer ingår som delar i ett värdeskapande system menar Bruzelius och Skärvad (2004).

3.1.3 Mission och vision

Ett företags mission klargör vad för roll det har i samhället och vad den ytterst syftar till. Missionen har inget konkret målsnöre utan är mer som en ledstjärna och en inriktning för organisationens intresser. Detta ger organisationen en identitet och talar om vad organisationen står för och vad den har föresatt sig att uppnå. Missionen är ofta ett kraftfullt verktyg för att engagera och inspirera medarbetarna. På så vis kan motivationen höjas och därmed också organisationens effektivitet.

Ett annat sätt att uttrycka organisationens uppgift är i form av en vision. Visionen definieras som den framtida position, som organisationen önskar uppnå. Ibland så gör organisationer i praktiken ingen skillnad på vision och mission. Visionen är med utgångspunkt i affärsmodellen, vad en organisations affärsidé skall utvecklas till ett antal år framåt i tiden. Den skall uttrycka en önskad inriktning och omfattning. Den bör vara gripbar, engagerande, utmanande och med ansträngning uppnåbar. Visionen skall klargöra skillnaden mellan önskat läge om ett antal år och gällande affärsidé. Det är ofta organisationens ledare som formulerar och tar fram visionen. Det är då viktigt att ledaren personifierar visionen och lever och agerar i enighet med den. En av ledarens viktigaste uppgifter är att få alla medarbetare att känna överensstämmelse mellan deras egna visioner och organisationens. Kan ledaren få alla medarbetare att tro på samma sak och gå i samma riktning så blir det en formidabel kraft enligt Bruzelius och Skärvad (2004).

3.1.4 Mål

I en organisation är det naturligt med ekonomiska mål, mål vars uppfyllelse kan mätas på ett eller annat sätt i pengar. Men det finns även många mål i organisation som är svåra att mäta i pengar, så kallade icke-ekonomiska mål. Detta kan exempelvis vara mål som är relaterade till organisationens sociala ansvar och miljöansvar. Även de icke-ekonomiska målen är viktiga och styrande för en organisations verksamhet och har i praktiken stor betydelse för organisationens ekonomiska resultat. Idag finns det knappast någon organisation som inte understryker hur viktigt det är med en trivsamt arbetsplats, att etablera tryggare arbetsförhållanden, satsa på utveckling, forskning och förnyelse för framtida konkurrenskraft etc. Detta har både direkt och indirekt verkan på det ekonomiska resultatet. Organisationer strävar efter att hitta en balanserad kombination av ekonomiska och icke-ekonomiska mål.

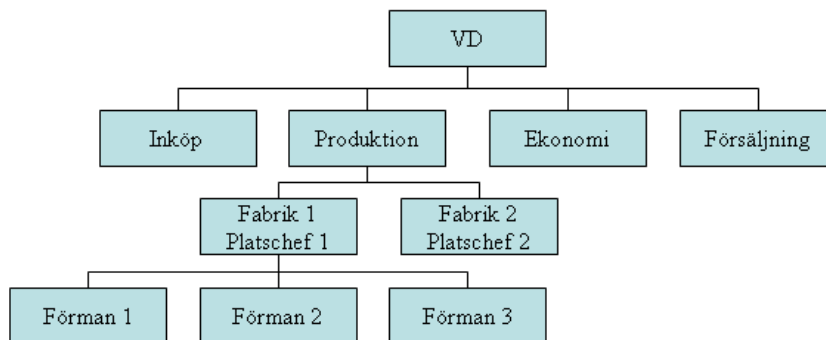
Även om organisationer strävar efter att balansera ekonomiska och icke-ekonomiska mål, så är det för kommersiellt verksamma organisationer, dvs. företag, ändå vinstmålet som är det centrala. Med klassisk och nyklassisk ekonomiteori anses målet med företagande att tjäna pengar. Den ekonomiska vinsten visar hur väl ett företag lyckats med att omvandla resurser av olika slag till färdiga erbjudanden (inre effektivitet) och hur högt företagets erbjudanden värderas hos kunder och omvärlden (yttre effektivitet), (Bruzelius & Skärvad 2004).

3.2 Övergripande Organisationsformer

För att en organisation skall kunna välja en lämplig organisationsform är det viktigt att förstå vad organisationens affärsidé, uppgift, affärsmodell samt strategi är. Det finns emellertid många olika organisationsformer att välja mellan, nedan följer några exempel.

3.2.1 Funktionsorganisation

De flesta storföretag har börjat som småföretag. Då ett företag är litet kan ofta en eller ett fåtal personer sköta alla arbetsuppgifter. Företaget har en väldigt enkel organisationsform och enligt Mintzbergs (1983) terminologi kallas det *a simple structure*. När sedan företaget blir större och arbetsuppgifterna tilltar i omfattning och svårighetsgrad blir det för mycket för en person att sköta. Det blir då nödvändigt att skapa en organisation och delegera ut uppgifter, ansvar samt beslut och befogenheter i organisationen. Den organisation som då uppstår är i regel en *funktionsorganisation*, se figur 3. I denna organisation har först och främst arbetsuppgifter och ansvar delats upp efter företagets huvudfunktioner. Således har det skapats ansvars- och arbetsområden för exempelvis inköp, ekonomi, produktion, försäljning etc. Under huvudfunktionen produktion har det sedan ytterligare delats upp i mindre delar.



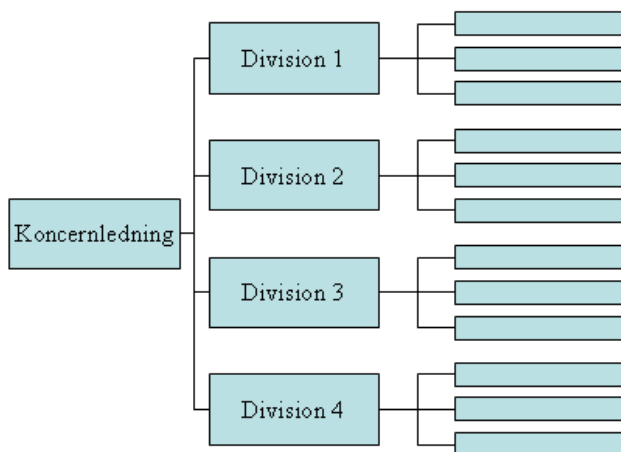
Figur 3. Funktionsorganisation, (Bruzelius & Skärvad 2004).

Uppdelningen gör att VD:n fungerar som samordnare för den totala verksamheten medan inköpschefen samordnar verksamheten inom inköp. Produktionschefen samordnar verksamheten inom produktionen etc.

Då ett funktionsorganiserat företag växer och börjar agera på nya marknader, få nya kundgrupper etc. så uppstår det oftast problem att i tillräcklig utsträckning ta hänsyn till olikheter. Företaget kan då behöva anpassa organisationen till olika produkter, kunder m.m. Om de exempelvis ska börja sälja produkter utomlands så kan olika standarder finnas och detta gör att det ställs högre krav på organisationen och framförallt ledningen för försäljningen. Att organisera företaget i funktioner i sådana situationer är mindre effektivt. När företaget växer är det nödvändigt att förändra organisationen och ofta förändras funktionsorganisationen till någon form av *divisionsorganisation*, (Bruzelius & Skärvad 2004).

3.2.2 Divisionsorganisation

Kännetecknen för en divisionaliserad organisation är att under en samordnad företagsledning/koncernledning finns verksamheten grupperad i mer eller mindre självständiga divisioner, se figur 4. Rent principiellt fungerar varje division som ett eget företag med egna produkter/tjänster, egen marknad och således egen affärsidé. Som en följd av detta ges ofta en division mer eller mindre eget affärs- och resultatansvar.



Figur 4. Divisionsorganisation, (Bruzelius & Skärvad 2004).

Företagsledningen styr divisionerna genom policies och mål och inte genom beslut i enskilda frågor. Divisionsledningen styr sedan divisionen inom ramen för policies mot de gemensamma målen där även utveckling och förnyelsearbete ingår. Ledningens roll påminner om en styrelses i ett bolag. Förutom att formulera mål och policies så godkänner de budgeten och andra ekonomiska planer samt investeringarnas storlek i divisionerna. Kort sagt så har de det övergripande ansvaret för de olika divisionerna.

Vid övergång från funktionsorganisation till divisionsorganisation är det meningen att så långt som möjligt fördela ut staber och servicefunktioner på de olika divisionerna. Dock brukar koncernledningen behålla vissa funktioner såsom juridik, finansiering, information, chefsrekrytering etc. De flesta av dessa funktioner kräver aktiviteter som är gemensamma för flera olika divisioner. Däremot så brukar divisionerna ansvara för egna personalfrågor, produktutveckling m.m.

Eftersom divisionsorganisation bl.a. bygger på decentraliseringsprincipen förutsetts genomtänkta system för budgetering, strategisk planering samt måluppföljning, (Edgren et al. 1983).

Många gånger så önskar organisationsledningen att utnyttja en divisionsorganisations fördelar, såsom decentraliserat beslutsfattande, ökat ansvarstagande och mindre byråkratisering, även om inte förutsättning för fullständig divisionalisering föreligger.

Då kan ledningen välja att göra en så kallad partiell divisionalisering. Detta innebär att företaget inte helt delas in i självförsörjande enheter och har inga helt egna kunder och marknader, (Bruzelius & Skärvad 2004).

3.2.3 Nya organisationsformer

Genom att kraven på ökad kundfokusering, intensivare konkurrens samt med en ekonomi utan gränser har nya organisationsformer utvecklats. När en organisation ska avbildas är det i allmänhet vanligt att göra den som en hierarki. Den hierarkiska organisationen håller nu på att förändras, för en sådan organisation blir trög och långsam. När det handlar om att upprepa inlärd beteenden så är den bra men sämre på att lära, förändra samt förnya. Kommunikationen mellan personer inom de olika enheterna är oftast minimal. Istället löper den vertikalt inom organisationen och cheferna är de som sköter kommunikationen mellan enheterna. Därför har fler och fler företag börjat utnyttja en mer tillplattad organisationsstruktur med mindre antal organisationsnivåer. När arbetsuppgifterna blir mer och mer komplexa krävs kompetenta medarbetare som oftast vet mer än chefen om den specifika arbetsuppgiften. Är sedan informationssystemet väl utvecklat så kan de söka information och fatta beslut själva. Detta gör att ”pyramiderna”, som hierarkiska organisationer liknar, rivs och organisationerna vänds mer mot kunderna.

I dagens organisationer ökar andelen projektarbete och projektorganisationer blir allt vanligare förekommande. Det uppstår nya situationer och arbetsuppgifter som organisationen inte är van vid och dessa kan vara av övergående natur. Det är då onödigt att förändra organisationen och skapa nya enheter för att ta hand om den nya situationen. I sådana situationer är projektorganisationen väl användbar.

Exempelvis byggföretag, tekniska konsultföretag bedriver en verksamhet där varje produkt måste anpassas till varje enskild köpare, även om kompetens och teknologi är detsamma för varje leverans. Det blir därför naturligt att organisera företaget för varje projekt. Resurserna till projektet kan hämtas antingen internt eller externt eller både och beroende på hur resurstillgången ser ut. Det finns även företag som endast har resurser till projektorganisation och projektledning. Alltså inga egna utföranderesurser utan dessa köps av underleverantörer enligt Bruzelius och Skärvad (2004).

3.3 Entreprenörsform

3.3.1 Totalentreprenad

I denna entreprenad har byggherren endast en part att skriva avtal med. Entreprenören skall svara för såväl projektering som uppförande av byggobjektet. Byggherrens önskemål om utseende och funktion på byggobjektet preciseras i förfrågningsunderlaget, och det är då entreprenörens ansvar att byggnaden utförs enligt gällande normer och de funktionskrav som byggherren har satt upp.

Vid anbudsfordfarande for en totalentreprenad sa kravs en projekteringsinsats fran varje anbudsraknare for att kunna sakerstalla omfattningen av entreprenaden. Detta leder naturligtvis till en kostnad for varje anbudsraknare till skillnad mot exempelvis generalentreprenad dar projekteringen ligger pa bestallaren, (Soderberg 2005).

Entreprenadformen staller aven hogra krav pa bestallarens forfragningsunderlag. Det kan vara latt att som bestallare precisera sina funktionskrav for mycket och darmed blir det svart att behalla totalentreprenadens fordelar med konkurrens om tekniska losningar. Detta leder till att totalentreprenaden overgar i nagon form av generalentreprenad med konstruktionskrav.

En fordel vad galler projekttiden ar att byggstart kan ske parallellt med fardigstallandet av projekteringen. Det problem som kan uppsta ur tidssynpunkt ar behandling av bygglov. Eftersom entreprenoren skall svara for bygglovshandlingar sa kan i regel inte ansokan till byggnadsnamnden inlamnas innan entreprenor utsetts. Vid en langsam process hos namnden sa kan harigenom byggstarten forsenas. For att losa detta problem sa brukar byggherren soka bygglov och darmed sa lases manga av forutsattningarna i forfragningsunderlaget.

Vad galler risktagandet ar detta den enklaste formen av entreprenad. Da endast avtal med en part ar skrivet har byggherren endast totalentreprenoren att vanda sig till om nagon ting gar snett. Givetvis maste byggherrens krav vara inskrivna i avtalet for att kunna aberopas, (Soderberg 2005).

3.3.2 Generalentreprenad

Precis som i totalentreprenad har bestallaren enbart en entreprenor att skriva avtal med. I jamforelse med totalentreprenad sa ska entreprenoren inte projektera utan endast utfora de arbeten somror sjalva entreprenaden.

Den entreprenor som bestallaren skriver avtal med kallas for generalentreprenor och denna, oftast en byggnadsentreprenor, har hela samordningsansvaret. Byggentreprenoren anlitar sedan i sin tur underentreprenorer for t.ex. markarbeten, installation etc.

Det finns olika varianter pa denna entreprenorsform men den vanligaste ar samordnad generalentreprenad. Detta innebar att bestallaren tar in anbud fran alla olika entreprenorer (skilda anbud for exempelvis bygg, ror, mark). Nar sedan upphandlingen av byggentreprenoren ar avslutad sa overtar denna upphandling av resterande entreprenorer. Sidoentreprenorerna blir saledes underentreprenorer till byggaren.

En klar fordel med denna upphandlingsform ar att byggherren far ett battre grepp om kostnaderna samt ansvarar inte for samordning pa byggarbetsplatsen. Viktigt ar att poangtera att upphandling av underentreprenorerna bor goras i samforstand mellan byggherre och byggentreprenor sa att inga problem angående ansvarsfordelningen uppstar anser Soderberg (2005).

3.4 Partnering som samverkansform

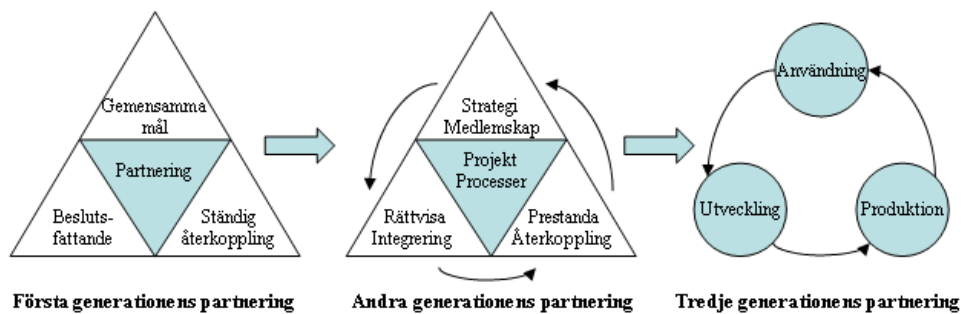
3.4.1 Historia

Kadefors (2002) menar att partnering inte anses vara en ny ansvarsform utan ett nytt sätt att driva projekt. Ursprungligen härstammar arbetsmodellen som är en samverkansform från USA. Under 1980-talet började US Army Corps of Engineers att använda begreppet och arbetssättet partnering. Detta gjordes för att undvika rättstvister och minska kostnaderna, (Gransberg et al. 1999). Efterhand började även Storbritannien och Danmark att utarbeta arbetssättet tillsammans med byggherrar eftersom de var frustrerade på att genomföra projekt som inte gick ihop ekonomiskt och tidsmässigt. Utvecklingen har inte kommit så långt i Sverige som i Storbritannien. Förklaringen är ett mycket sämre utgångsläge i Storbritannien, (Fernström 2006).

Även Öresundsbron som byggdes snabbare än förväntat använde sig av en arbetsform med ökad samverkan. Det visade sig att partnering är en bra arbetsform inom näst intill alla strategiska infrastrukturområden, (Fernström 2006).

I ”the seven pillars of partnering” av Bennet och Jayes (1998) beskrivs 3 generationer av partnering, se figur 5. Första generationen handlar om tre nyckelprinciper:

- Att komma överrens om gemensamma mål som tar hänsyn till alla inblandade.
- Öppna beslutstagande och problemlösningar som gemensamt bestäms i starten av projektet.
- Att driva mot mål som ger mätbara förbättringar vid utförande från projekt till projekt.



Figur 5. Tre generationers partnering, fritt översatt, (Bennet & Jayes 1998).

Detta tillvägagångssätt kan bidra till fördelar i samverkansprojekt men är mycket mer förmånliga då de appliceras på en kedja av projekt, strategisk samverkan vilket beskrivs senare.

Andra generationens partnering börjar med att det sätts upp strategiska beslut om samverkan mellan de olika parterna. Det strategiska teamet bygger tillsammans upp de 7 pelarna:

- Strategi
- Medlemskap
- Rättvisa
- Integration
- Prestandamätning
- Projektprocesser
- Feedback

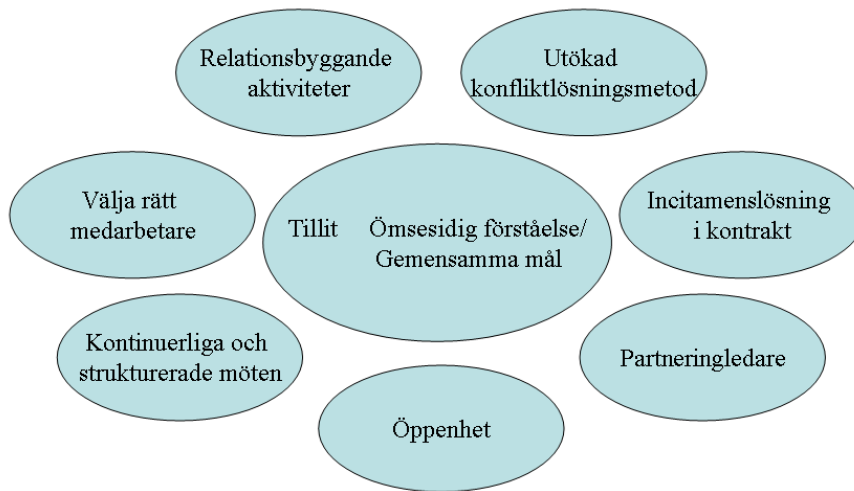
Den tredje generationens partnering handlar om byggnadsindustrins övergång till modern industri som producerar och marknadsför produkter. Här arbetar företagen med att förstå kundens behov och hur en produkt kan hjälpa dem.

3.4.2 Partnering en samverkansform

”Syftet med partnering är att uppnå ökad måluppfyllelse, högre kostnadseffektivitet, korta projektider och bättre relationer.” (Kadefors 2002)

I Nyström (2007) beskrivs att Ludwig Wittgenstein menar att begreppet partnering är så komplext att det inte kan definieras på ett traditionellt sätt. Det bör ses som ett nätverk med personer som har en gemensam nämnare men olika kvaliteter. För att förklara det tydligare kan nätverket beskrivas som en familj där medlemmarna i familjen liknar varandra. Alla har inte samma utseende men tillsammans har de ett antal likheter.

I en inledning till Nyströms avhandling ”Partnering: definition, theory and the procurement phase” (2005) gjordes ett förarbete. För att kunna definiera begreppet partnering gjordes en genomgång av litteraturen som resulterade i att det finns väldigt många definitioner om vad partnering innebär. Det finns däremot en del komponenter som är gemensamma i definitionerna. Dessa presenteras i en så kallad partneringblomma, se figur 6. Tillit och ömsesidig förståelse/gemensamma mål är de två komponenterna som är centrala i definitionerna och som måste enligt litteraturstudien höra till ett samverkansprojekt.



Figur 6. Partneringblomman, (Nyström 2005).

Barlow (2000) menar att en förutsättning för partnering är att det kan vara lämpligt att samverka för att hantera komplexa projekt då de traditionella modellerna fungerar dåligt.

3.4.3 Att välja rätt personer

Enligt Stephenson (1996) kan partnering äga rum mellan vilka parter som helst men för att få ett lyckat projekt bör alla nyckelaktörer vara medverkande. Nyckelaktörerna är entreprenören och de viktigaste projektörerna men framförallt byggherren som har en betydelsefull roll. Är aktörerna inte vana vid att samverka bör det finnas utbildning som lär de involverade att utföra arbetssättet på ett sådant samverkanssätt. En stark faktor är att det finns ett stöd hos ledningen för att samarbeta på projekt. Att ledningen ska känna att det är en stark strategi och är villig att sätta till resurser.

Att välja rätt personer till ett projekt är viktigt. De som är nyckelpersoner ska gärna vara eldsjälar och drivna av att jobba med samverkan. Då det finns många personer som vill driva och ser det som positivt att samverka underlättar det att implementera tanken att verkligen samarbeta inom projektet menar Kadefors (2002).

Vilka egenskaper ska då teamet ha? Det är inte så lätt att byta ut någon i teamet under projektets gång. Därför är det betydelsefullt att välja ett team som fungerar redan från början. Just därför är det viktigt att se vilka egenskaper som de olika nyckelmedarbetarna ska ha. Nedan listas några viktiga egenskaper, (Fernström 2006).

- Tekniska kunskaper och erfarenheter.
- Tidigare likartade projekt.
- Rätt egenskaper att arbeta i team.
- Social kompetens samt öppenhet, ärlighet och samarbetsförmåga.
- Lokalt nätverk.

En person som har tidigare samarbetsproblem och är konfliktorienterad samt skickar mycket extra fakturor är inte lämplig i ett samverkansprojekt. Diskussioner om samverkan och hur arbetssättet ska fungera är viktigt. Det kommer dock att vara svårt att hitta medarbetare med de rätta kvalitéerna men fler projekt ger mer erfarenhet menar Fernström (2006).

3.4.4 Partneringledaren

Partneringledare är enligt Fernström (2006) ett svårt yrke då den har hand om ett team mellan 15-25 personer som kommer från olika organisationer och företagskulturer. En samverkansledare bör ha de traditionella egenskaperna som en projektledare har. Dessutom bör en samverkansledare kunna vara en neutral rådgivande projektledare som kan föra brainstorming under möten samt ha utbildning inom partnering samt risk och konflikthantering.

Partneringledarens egenskaper bör vara: (Fernström 2006)

- Hög EQ, empati för andra
- Förmåga att ha och ge ansvar
- Öppenhet och bra kommunikationsförmåga
- Aktiv lyssnare
- Tydlig och målinriktad
- Helhetssyn
- Självförtroende som lyfter teamet

En betydelsefull uppgift för ledaren är att denne ska kunna inspirera och visa vägen för att få människor att vilja nå gemensamma mål. Detta är en viktig roll för projektets framgång, (Fernström 2006). En ledares attityder och värderingar är viktiga i ett projekt eftersom de genomsyrar alla inom projektet. Chefen och arbetsledningens ledarskap påverkar resten av organisationen neråt. Det är därför viktigt att chefernas inställning stämmer överrens med organisationens sätt att arbeta, (Antvik & Sjöholm 2005).

3.4.5 Upphandling och Kontaktform

Upphandling är en början av projektet. En privat beställare kan använda vilken entreprenör som helst och vilken arbetsform som helst. När statliga och kommunala myndigheter och företag upphandlar måste de använda sig av Lagen om Offentlig Upphandling, LOU, som kom 1994, (Nordstrand 2000). Fernström (2003) menar att det inte finns några hinder för offentlig upphandling av samverkansprojekt.

Kontrakt och partneringdeklaration är inte lika och därför skiljs dem åt. För att syftet med partnering ska uppfyllas är det viktigt att ingen blir besviken. Kadefors (2002) menar att partnering är en överenskommelse och ett arbetssätt som ligger vid sidan av kontraktet. Tillsammans upprättas partneringdeklarationen som de inblandande skriver på. Denna anses inte vara juridiskt bindande. Ett kontrakt som upplevs orättvist av någon inblandad motverkar samarbetet menar Loraine och Williams

(2000) inom European Construction Institute. Enligt Kadefors (2002) bör en kontroll göras så att avtalet som används har samma mål som partneringdeklarationen för att inte motverka samarbetet. Fernström (2006) påpekar också att grunden med samverkan är trots allt att tvister inte ska uppkomma.

3.4.6 Workshops

I litteraturen anser Kadefors (2002) att gemensamma möten i form av workshops är bra och spelar en stor roll för projektet. Edelman et al. (1991) menar också att samarbete är helt beroende av relationsbyggande och att driva mot de gemensamma målen.

I ett tidigt skede menar Fernström (2006) att det är viktigt att alla som har en stor del av entreprenaden är med från början. De kan då bidra med sina erfarenheter, kunskaper och kompetenser.

Workshop är en central del för att lyckas inom ett projekt. Här ska alla parter vara inblandade och känna delaktighet. Under två dagar gås en del moment igenom som är till för att bilda ett sammansvetsat team. Workshopen bör inte ägna sig åt tekniska angelägenheter utan istället skapa en teamkänsla. Antalet medverkande bör inte överstiga 30 personer för att risken finns att alla inte deltar aktivt. Ett viktigt delmoment i workshopen är att formulera mål, både delmål och slutmål. Dessa mål ska vara sådana att alla parter mål blir tillfredställda och känner ett driv för att uppfylla dessa. Den som leder en workshop kan vara en ledare som först presenterar samverkan lite kort men har som huvuduppgift att organisera processen och låta allas åsikter komma fram, (Kadefors 2002).

Ett typiskt workshopprogram kan enligt Fernström (2006) se ut så här:

- Presentera varandras svagheter och starka sidor.
- Lära känna projektet.
- Reda ut gamla tvister för att inte skapa bekymmer.
- Brainstorma och fastställa mål, vision och eventuella delmål.
- Genomgång och fördelning av risker.
- Ersättningsformer.
- Rollfördelning och funktioner.
- Kommunikation och konflikthantering.
- Upprätta och skriva på en partneringdeklaration.
- Boka in ett uppföljningsmöte.

Enligt Bennet och Jayes (1995) så kostar det lite mer i början av projektet med workshops och konferens. Det kostar också lite mer under projekteringen eftersom det är ett mer kreativt arbete och många idéer som ska behandlas.

Partneringdeklarationen anses inte vara juridiskt bindande. När det gäller upphandling så visar det att upphandling i ren priskonkurrens medför negativa effekter och därför

ska andra faktorer tas med i upphandlingen, som inte enbart handlar om pris, (Kadefors 2002).

Vidare följs partneringdeklarationen upp genom uppföljningsworkshops en gång i kvartalet. Vissa parter som underentreprenörer kommer in i ett senare skede och bör då ha en introduktionsworkshop som introducerar dem i samverkan och det som framkommit under workshopen. Detta tar ungefär en halv dag och då bör byggherren och huvudentreprenören vara med. I slutet av projektet hålls även en workshop som mest är till för erfarenhetsåterföring och för långsiktiga förbättringar, men även för att tacka och få en formell avslutning anser Kadefors (2002).

3.4.7 Mål

Syftet är enligt Kadefors (2002) att skapa ett win-win tänkande och att de individuella målen uppnås genom att de uppfylls. Det gemensamma målet tas fram under workshopen i uppstarten. Dessa formuleras sedan till en partneringdeklaration som alla parter ska skriva under. Poängen är att deklarationen ska skapa en tydlig moralisk förpliktelse och den ska sätta projektet i första rummet samt att driva mot ett gott samarbete.

Inom projektet bör parterna enligt Bennet och Jayes (1998) sätta upp mål som sedan kan leda till kontinuerliga förbättringar från projekt till projekt.

Uppföljning bör ske kontinuerligt. För att mäta resultatet så används KPI (Key Performance Indicators). Det är ett antal parametrar som är relaterade till kundens/projektets mål och visioner, (Fernström 2006). Detta utförs på så sätt att mätningar jämförs med andra projekt som används främst för att följa utvecklingen över tiden, (Crane et al. 1999). Då menar Fernström (2006) att skillnaderna upplyses och då är det lättare att se förbättringar och utföra dessa.

3.4.8 Kommunikation

Kommunikation är väldigt viktigt i ett samverkansprojekt. Barlow et al. (1997) menar att människor har en tendens att inte ta upp problem förrän de blivit riktigt stora. Att ständigt hålla kommunikationen vid liv gör att problem tas upp och löses snabbare. Fernström (2006) menar att, om alla parter sitter tillsammans och har en daglig konversation så löser de problem så fort de uppstår. Detta gör då att mötena blir kortare och kan då fokusera på mer väsentliga frågor under den utsatta tiden. Dessutom bidrar det till en allmänt trevligare känsla på arbetsplatsen.

En tidig utförlig kommunikation i början av projektet kan lösa problem innan de uppkommer. Efter byggstart då kostnaderna blir för höga måste aktörerna sätta sig ner och planera. Aktörerna i detta fall är arkitekt, byggherre, konsult och entreprenör. Dessa sätter sig ner för att hitta nya lösningar som gör det möjligt att bygga för en rimlig kostnad, (Fernström 2006).

Det är inte bara problem som löses via en bra kommunikation. Med en öppen och ärlig kontakt förstärks teamet och samarbetet blir därmed desto bättre. Scott (2001) menar att en öppen och ärlig konversation mellan parterna är en nödvändighet för ett gott samarbete.

3.4.9 Konflikthantering

Målsättningen är att lösa konflikter och problem så fort som möjligt. För att göra detta så sätts det upp både förebyggande åtgärder och ett system för problem- och konfliktlösning redan i uppstarten via en workshop. De förebyggande åtgärderna är att fördela riskerna på den part som har hand om riskområdet mest, utbildning inom konflikthantering och övningar för att bygga relationsbaserat förtroende. Systemet för problem- och konfliktlösning bygger på en modell som kallas konfliktlösningstrappan. Den fungerar så att olika nivåer i teamet definieras och förhoppningen är att problemet ska lösas på den nivån det uppträder. Utsatt tid för detta är oftast 2-7 dagar. Därefter skickas problemet uppåt en nivå och så vidare. Detta skapar drivkrafter till att problem löses snabbt på lägre nivåer eftersom det inte är någon som vill hänvisa problemet uppåt menar Bennet och Jayes (1995).

Marttala och Karlsson (1999) anser att som ledare är det viktigt att besitta kunskap inom konflikthantering för att kunna föra gruppen framåt.

3.4.10 Riskhantering

De risker som analyseras byggs in i ett incitament som delas upp på de inblandade parterna. Riskerna fördelas till den part som bäst kan hantera den. På detta sätt behöver då ingen lägga in någon riskbuffert. En riskbuffert har en tendens att behandlas som en ekonomisk reserv men är tänkt att användas då problem uppstår. Poängen med samverkan är att det inte läggs in någon buffert utan parterna spelar med öppna kort redan från början enligt Fernström (2006).

FIA (2006) menar att en systematisk riskhantering bör upprättas i ett tidigt skede i projektet. Däremot är det en löpande process där risker tillkommer och hanteras. Vid slutet av ett projekt bör det finnas en återkoppling och riskhanteringen ska dokumenteras. Detta för att ta tillvara på kunskapen vid kommande projekt.

Fernström (2006) menar att öppna böcker och incitament är en förutsättning för ett gott samarbete. Gemensam riskhantering medför också att det blir lättare att arbeta med öppna böcker. Därmed finns det inte lika stort behov att gardera sig.

3.4.11 Förtroende och tillit

En förutsättning för att få en god verksamhet är att det finns ett bra förtroende som även är ett centralt begrepp inom partneringlitteraturen. I en samverkansbaserad organisation är förtroende mycket viktigt. Att bli sviken kan få förödande konsekvenser och det innebär stora sociala och psykologiska risker för ett framtida arbete, (Kadefors 2002). Fernström (2006) menar också att samverkan bygger i hög grad på förtroende och ömsesidig tillit.

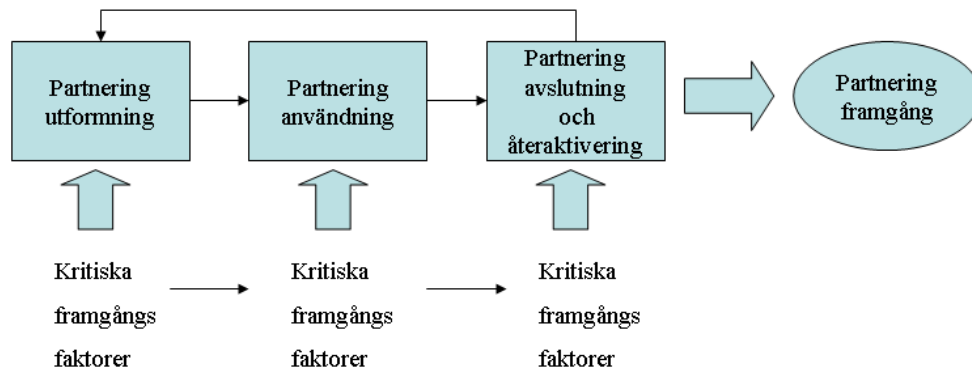
Enligt Cheng och Li (2001) är delat förtroende en faktor som har stor betydelse inom samverkan. För att ett förtroende ska utvecklas krävs en öppen och flexibel konversation. Barlow et al. (1997) menar att ett större förtroende ökar viljan att acceptera och dela på misstag som begås. Problem som uppstår vid projektets start måste lösas och i detta fall måste de inblandade lita på varandra innan förtroendet har byggts upp, (Scott 2001).

3.4.12 Erfarenhetsåterföring

Eftersom det bildas ett team som är så sammansvetsat knyts det många bra kontakter. Dessa kontakter förblir goda och det finns alltid en person att kontakta och fråga efter råd och erfarenheter. Därför är partnering mycket bra på erfarenhetsåterföring som är nyckeln till framgång för ett bra samarbete, (Fernström 2006).

3.4.13 Projektpartnering och strategisk samverkan

Projektpartnering är koncentrerat för ett samarbete i ett enskilt projekt medan strategisk samverkan involverar ett långsiktigt engagemang utöver ett separat projekt. I bakgrunden till strategisk samverkan finns det en ledningsfilosofi som ska verka över alla projekt. Det finns mer förväntningar hos arbetarna i ett strategiskt samarbete än i ett partneringprojekt. Detta förklarar Cheng och Li (2001) med figur 7. Den begreppsmässiga modellen använder sig av en tre-steps process – *utformning*, *användning* samt *avslutning och återaktivering*, som formar basen för faktorer som leder till framgång för både projektpartnering och strategisk samverkan. Cheng och Li (2002) förklarar också att loopnen särskiljer en enskild, kortsiktig relation från ett långsiktigt samarbete. Det tidigare är projektpartnering medan det senare är strategisk samverkan.



Figur 7. En begreppsmodell av partnering, fritt översatt, (Cheng & Li 2001).

- *Utformningen* syftar till en överkommelse mellan de inblandade parterna för att bilda en informell relation vars syfte är att nå de gemensamma överenskomna målen.
- *Användning* syftar till att verkställa den informella relationen för att nå de gemensamma målen samtidigt som produktens färdigställande.
- *Avslutning och återaktivering* syftar till att återanvända partnerskapet med samma personer för ett nytt projekt efter att det förra är färdigställt.

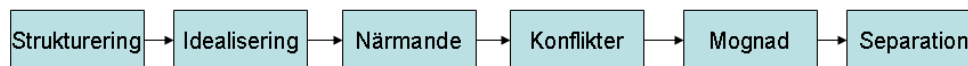
I "The seven pillars of partnering" har Bennet och Jayes (1998) studerat ett flertal olika projekt och de som var mest framgångsrika tog ett steg till i samarbetet. De knöt till sig en grupp av konsulter, entreprenörer och specialister som sedan arbetade effektivt i flera projekt. I detta läge kan det användas mer pengar på att utveckla teamet för ett långsiktigt arbete.

Ofta delas partnering in i tre faser. I första fasen är det byggherren som måste sätta in extra kraft och verkligen arbeta igenom projektet tillsammans med arkitekt och konsult. Detta för att projektet ska bli lyckat. I fas två ska handlingar tas fram och här är det viktigt att alla som kan bidra till kunden är med. Här väljs också det slutgiltiga samverkansteamet som ska genomföra projektet. Tredje fasen börjar med en workshop på två dagar som handlar om att lära känna varandra, alltså inte fokuserad på tekniken. I tredje fasen ingår också detaljprojektering, produktion och överlämnande och det utses en projektledare som kan föra teamet framåt. Byggherrens extra insats i fas 1 medför ett framgångsrikt samarbetsprojekt enligt Fernström (2006).

3.5 Gruppprocessen

"En grupp är en samling människor som är organiserade kring ett gemensamt mål, och som har någon form av interaktion med varandra." (Bunkholdt 2002)

Gruppprocessen består av flera faser som en grupp genomgår. Nedan följer en beskrivning om varje fas för sig som också kan urskiljas i figur 8.



Figur 8. Gruppprocessen, (Marttala & Karlsson 1999).

3.5.1 Strukturering

Marttala och Karlsson (1999) menar att den inledande fasen i gruppprocessen är *strukturering*. Personerna är lite försiktiga, kommunikationen är ytlig och det sker inget risktagande. Den enskilda fokuserar på sitt egna, att hitta sin plats, och inte det gemensamma målet. Planeringen växer fram och frågeställningar löses efterhand. Under struktureringen är det viktigt att ha en ledare som ger ett lugn och trygghet. Det är av stor betydelse att ha en tydlig planering, information, instruktioner och mål både för den enskilda individen och för gruppens gemensamma. Efter ett tag skapas en gemensam trygghet som gör det möjligt att gå över till nästa fas, *idealisering*.

3.5.2 Idealisering

I *idealiseringsfasen* finns det mer utrymme för uppskattning och vi-känslan blir starkare. Under fasen är gruppen generös och har lätt att enas. Därför blir beslutfattande saker lätta för att tankarna och värderingarna är väldigt lika. Gruppen strävar efter att komma överrens och det är lätt att vara lika. Idealiseringen får inte

vara för lång men är dock en viktig process under utvecklingen. Gruppens identitet, samhörighet och trygghet grundas här och den tillit som växer fram startar ett framtida samarbete anser Marttala och Karlsson (1999).

3.5.3 Närmande

Nästa fas är enligt Marttala och Karlsson (1999) *närmandefasen*. När personligheter och olikheter kommit fram och gruppen kan utnyttja individernas olika kunskaper fortsätter gruppen att bygga samvaro. Det finns även undergrupper som bildas där personerna kommer ännu närmre varandra. Nu kan gruppen öppna sig utåt och kommunikationen kan riktas mot arbetet. Gruppen arbetar nu mot samma mål. Ett starkt motstånd utifrån kan negativt vända gruppen inåt. En grupp som upplevt konfliktfasen med kraftiga med- och motgångar är mycket starkare.

3.5.4 Konflikter

Konfliktfasen tar till då gruppen kommit närmre varandra och personligheter och olikheter får större utrymme. Det är viktigt att inte dra sig från konflikter då det hjälper gruppen ännu mer att förstå sig på varandra. Gruppens utveckling kan här ta tre vägar. Lösa konflikten och gå stärkt ur den, eller så låter sig gruppen brytas ner av maktkamper och rivaliteter. Den tredje fasen är att gruppen fortsätter med olika konflikter och inte kommer vidare. För att komma starkare ur fasen är det viktigt att konflikterna löses och att gruppen går vidare. Ledarens roll är mycket viktig och bör under denna fas besitta kunskap om konflikthantering och även stärka individernas personliga utveckling. När gruppen övervinner de svåra prövningar och svårigheter den utsätts för blir gruppen mer mogen. Konfliktfasens positiva slut är att gruppens individer lär sig acceptera varandras personligheter och olikheter och kan dra nytta av dessa, (Marttala & Karlsson 1999).

3.5.5 Mognad

Nästa fas är *mognadsfasen*. Enligt Marttala och Karlsson (1999) är det inte alla grupper som når denna fas för att tiden är för kort eller att de inte kommit positivt ur konfliktfasen. En mogen grupp har en djup vi-känsla och är dessutom flexibel och improvisationsstark. Gruppen behöver inte så mycket instruktioner utifrån för att lösa problem. Det finns även interna problem och motsättningar men dessa hanteras på en mer mogen nivå. Gruppen ser lösningar framför problem och är väldigt stark.

3.5.6 Separation

Separationsfasen finns i alla grupper. Det kan kännas som en lättnad eller en förlust då det visar sig att gruppen fungerat bra eller dåligt. Det är viktigt under avslutningen att utvärdera hur gruppen har fungerat, och då gäller det både de positiva och negativa delarna. Detta kan sedan tas tillvara och användas av organisationen vid ett senare tillfälle menar Marttala och Karlsson (1999).

3.6 Kommunikation

3.6.1 Verbala och icke-verbala kommunikationer.

Abrahamsen (2003) anser att direkt kommunikation mellan människor sker oftast på två plan samtidigt och de ena kommunikationsplanet vinner. Om någon säger ”jag älskar dig” samtidigt som den personen ser arg ut och höjer rösten, så är det svårt att tro den verbala (ord) kommunikationen speciellt för personer som står längre bort och inte hör vad personen säger. Helt orimligt är det väl inte att det icke-verbala budskapet, det som består av gester, röstläge etc., ”vinner”.

För att människor ska uppfatta rätt budskap när två eller flera personer kommunicerar så är det oerhört viktigt hur den icke-verbala kommunikationen sköts. Kroppsspråket säger mer om vad en person menar eller känner än vad själva orden gör, (Abrahamsen 2003). Även som lyssnare måste personen sända ut rätt icke-verbala signaler. Om någon verkar vara väldigt intresserad men i själva verket inte alls lyssnar på vad som sägs, kan talaren känna att dennes åsikter är helt ointressanta enligt Chang (1995).

3.7 Ekonomi/Ersättningsformer

Vid entreprenadkontrakt så skiljer Höök (1999) på två olika former av ersättning, fast pris och löpande räkning. Vilken ersättningsform som väljs har att göra med hur stor risken är.

3.7.1 Fast pris

Beställaren avser att han vill ha ett fast pris vid anbudet. Detta pris är en klumpsumma för det som ska utföras för alla kontraksarbeten. Om det är en längre byggtid så kan priset regleras med ett entreprenadindex. Detta sker vid längre byggtider för att entreprenören ska gardera sig mot kostnadsökning i sitt anbud. Parterna använder sig oftast av ett entreprenadindex, E84, som är utarbetat av Statistiska centralbyrån enligt Höök (1999).

Fördelen hos avtal med fastpris är att beställaren redan vid upprättande av avtalet vet vad byggnationen kommer att kosta. Detta förutsätter naturligtvis att avtalet är så väl utformat att inga större krav på extraersättning från entreprenören uppkommer.

3.7.2 Löpande räkning

Vid löpande räkning får entreprenören betalt i efterhand för de självkostnader denna haft. Till detta ska det läggas på ett entreprenörsarvode som täcker administration, räntor, vinst samt risk. Den enklaste formen av arvode är en i förväg fastställd procentsats. Denna ersättning stimulerar inte entreprenören till att bygga billigt för ju dyrare material och arbete desto högre arvode.

En annan form av ersättning är löpande räkning med fast arvode. Detta gör att beställaren får något bättre grepp om kostnaderna. Vanligtvis är det bara entreprenörsarvodet som ingår men även maskiner, bodar och arbetsledning kan ingå enligt Söderberg (2005).

En tredje form av löpande räkning är löpande räkning med kostnadstak och incitamentavtal. Med kostnadstak menas att ett maximipris för entreprenadkostnaden sätts. Om kostnadstaket överskrids får entreprenören svara för den överskridande kostnaden.

Dessa ersättningsformer väljs då bygghandlingar inte är klara på grund av tidsbrist eller då entreprenaden inte kan preciseras på ritning i förväg. Löpande räkning kan också användas då beställaren litar på ett effektivt arbete från entreprenören. Då krävs dock ett bra förtroende.

Om bygghandlingarna näst intill är klara kan beställaren kräva att det finns ett tak vid löpande räkning. Blir det dock en ändring så ska taket också ändras

3.7.3 Incitamentavtal

Enligt Nordstrand (2000) är ett incitamentavtal, som nämnts ovan, att beställaren och entreprenören delar på vinst och risk. Detta blir en så kallad ”morot” för entreprenören att utföra jobbet så effektivt och ekonomiskt som möjligt. Ett sådant avtal skrivs mellan beställare och entreprenör då det är för stor risk för entreprenören att lämna ett fast pris.

3.7.4 Ändring och tilläggsarbete

ÄTA är ”Ändringsarbete, tilläggsarbete som står i omedelbart samband med kontraktsarbetena och som inte är av väsentligt annan natur än dessa, samt avgående arbeten.”, (Svensk byggtjänst 2004)

En ÄTA är en del som är nära förknippat med kontraktsarbetet eller utför en del för att skapa en teknisk helhet för att det ska fungera. Det kan också vara ett arbete som inte beställaren har vetat om, som andra förhållanden eller uppgifter som inte är riktiga, och då inte haft med i handlingarna. Ändring och tilläggsarbeten som bestäms av beställaren är entreprenören skyldig att utföra under entreprenadtiden. Då entreprenörens sätt att utföra entreprenaden ändrar arbetet räknas detta inte till en ÄTA. Innan arbetet påbörjas ska det beställas skriftligen via ritning eller annan handling enligt Svensk byggtjänst (2004).

4 Skanska Sverige AB

I detta kapitel kommer en kort presentation av företaget som studien grundar sig på.

Skanska Sverige AB är en av Skanskas nio hemmamarknader och skapar hållbara lösningar inom kvalitet, grönt byggande, arbetsmiljö samt etik, se figur 9. I Sverige bygger, utvecklar och underhåller Skanska den fysiska miljön för människor att bo och leva i.

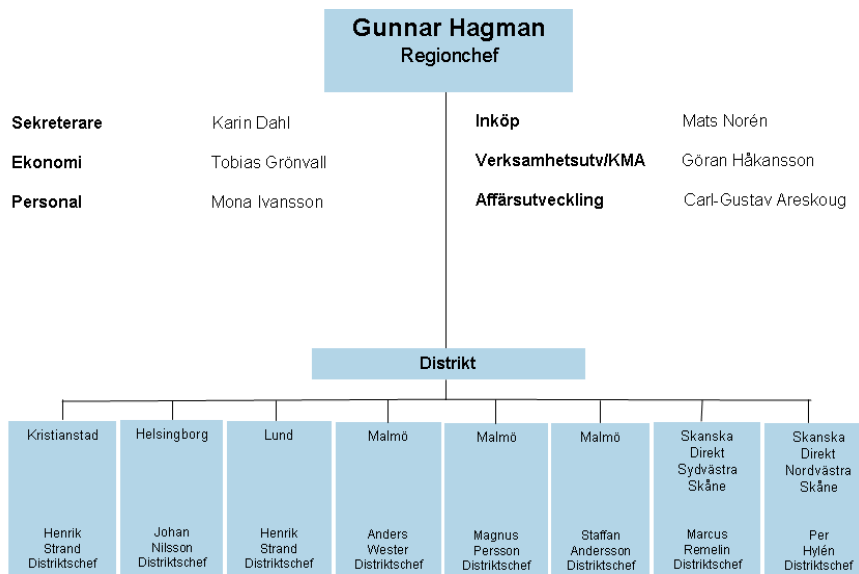


Figur 9. Organisationsbild Skanska Sverige.

Skanska Sverige AB består av tolv olika Väg och Anläggningsregioner, elva Husregioner, två specialregioner samt ett antal teknikregioner och gemensamma staber. Parallellt med detta satsar Skanska även på utvecklingsprojekt.

4.1 Region Hus Syd

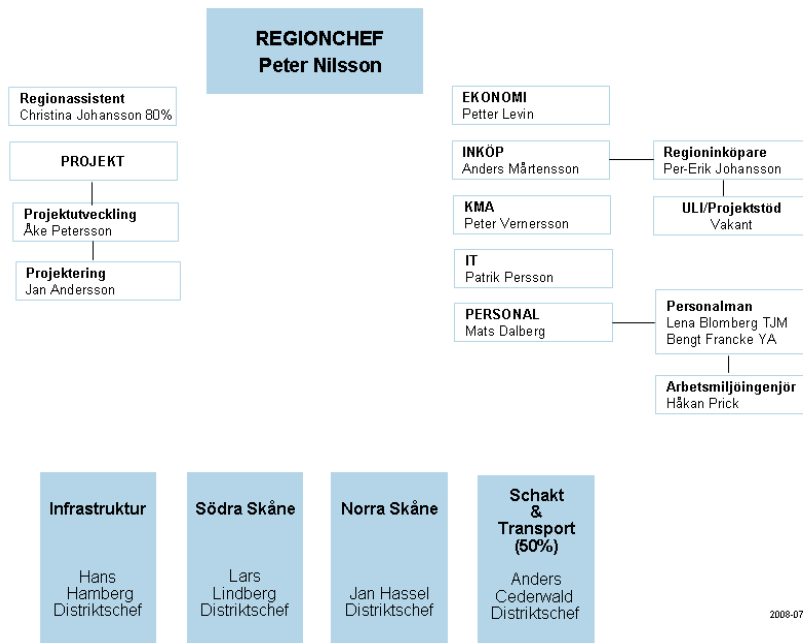
Regionen, figur 10, är uppdelad i åtta olika distrikt som täcker det geografiska området Skåne och i verksamheten ingår entreprenadverksamhet avseende hus, bostadsproduktion samt projektutveckling. I Hus Syd arbetar 626 yrkesarbetare och 271 tjänstemän. Dessa medarbetare är inte jämnt fördelade på de olika distrikten. Yrkesarbetare kan även lånas mellan de olika distrikten beroende på var det finns mest behov av arbetskraft.



Figur 10. Organisationsbild Hus Syd

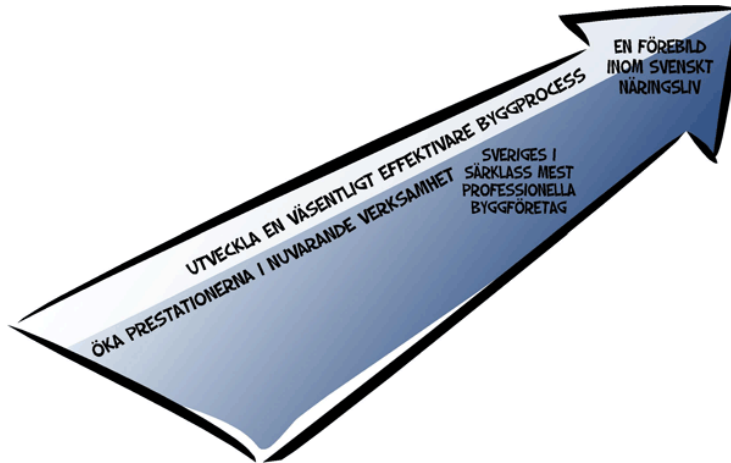
4.2 Region Väg och Anläggning Syd

Regionen, figur 11, är uppdelad i fyra olika distrikt som täcker liksom Hus Syd det geografiska området Skåne. Verksamhetsinriktningen för Väg och Anläggning Syd är väg och mark entreprenader. I Väg och Anläggning Syd jobbar 170 yrkesarbetare och 100 tjänstemän. Inte heller här är yrkesarbetare och tjänstemän jämnt fördelade mellan distrikten.



Figur 11. Organisationsbild Väg och Anläggning Syd

4.3 Vision/Mål



Figur 12. Skanska Sveriges strategi

I Skanska Sveriges affärsplan ges några grundläggande begrepp som är ståndpunkter för deras verksamhet. Skanskas värderingar ligger till grund för hur företaget ska agera och vara. Affärsidén beskriver vad deras verksamhet består av.

Skanska Sveriges strategi för att nå företagets vision och mål symboliseras av pilen, se figur 12, denna anger deras ambition för framtiden.

- **Vision:** Vill bli en förebild inom svenskt näringsliv.
- **Delmål:** Sveriges i särklass mest professionella byggföretag.
- **Affärsidé:** Vi utvecklar, bygger och underhåller den fysiska miljön för människor att bo, arbeta och resa i.

Skanska Sveriges **värderingar** i korthet är:

- Vi är öppna, ärliga och lyhörda.
- Vi utvecklas ständigt.
- Vi hjälper varandra.
- Vi är lönsamma.
- Vi tar ansvar.
- Vi är engagerade.

I Skanska Sveriges ledningsfilosofi ingår *Ett Skanska Sverige*. Med detta menas att Skanska skall behålla sin decentraliserade kultur samtidigt som de nyttjar fördelarna som det stora företaget ger. För att en stor decentraliserad organisation skall agera som ett företag krävs helhetssyn, tydliga ramar och mål för verksamheten samt uppföljning av uppsatta mål.

5 Empiri

I detta kapitel kommer en sammanställning, av den data som insamlats genom enkäter och intervjuer, att presenteras. Enkäterna och intervjuerna utvärderar de olika ämnesområdena tillsammans ur olika synvinklar, se tabell 1. Dessa data ligger sedan till grund för analysen i nästkommande kapitel.

Table 1. Ämnesområden och fördelning av frågor.

| Ämnesområde | Enkätfrågor | Intervjufrågor |
|---------------------------|-------------|----------------|
| Samverkan | 1-6 | 1-3 |
| Ledarskap | | 4 |
| Ekonomi/Ersättningsformer | 7 | 5-6 |
| Teambuilding | | 7-9 |
| Workshop | | 10 |
| Mål | 8-10 | 11 |
| Kommunikation | 11-16 | 12-14 |
| Konflikthantering | 17 | 15-16 |
| Riskhantering | 18-20 | 17 |
| Förtroende och tillit | 21-25 | 18 |
| Partnering | | 19-20 |
| Trivsel | 26-28 | 21-22 |
| Erfarenhetsåterföring | 29-30 | |

5.1 Sammanställning av enkäter

I enkäten utvärderas hur respondenterna ställer sig till olika uttalanden samt resultatet av enkäten, se bilaga 2. Respondenterna fick svara efter en 5-gradig skala om de instämmer helt eller inte alls på respektive påstående. Fördelningen av antalet besvarade enkäter samt vilka projekt som varit med i studien presenteras också i bilaga 2.

Samverkan (Fråga 1-6)

En övervägande del av respondenterna instämmer helt i att de blir motiverade av att samarbeta.

Respondenterna instämmer eller instämmer helt till att ett närmare samarbete kommer att bidra till ett bättre resultat för hela projektet.

En överväldigande majoritet av respondenterna håller med om att företagets ledning stödjer ett nära och bra samarbete. Dock är det en respondent som motsäger sig helt.

Flertalet av respondenterna är neutrala till att Skanska Hus och Skanska Väg jobbar som två fristående team i projekten. I denna fråga är spridningen stor.

Respondenterna jobbar hellre med en Skanskaenhet än att jobba med en extern enhet. Dock är en del neutrala i frågan och vissa vill hellre jobba med en extern enhet.

En tydlig majoritet menar att ökad samverkan leder till ökad konkurrenskraft på marknaden.

Ekonomi (Fråga 7)

Respondenterna upplever att ersättningsformen för projektet är mycket lämplig. Dock finns det en spridning bland svaren.

Mål (Fråga 8-10)

Respondenterna svarar olika och splittrat när det frågas om de satte upp gemensamma mål för projektet i projektstarten. Däremot ligger tyngdpunkten av svaren på neutral.

Merparten av respondenterna tycker delvis eller helt att enheterna driver mot samma mål.

En övervägande majoritet har ett individuellt mål om sig själva och sin framgång. Det finns dock en respondent som inte har det.

Kommunikation (Fråga 11-16)

Majoriteten tycker att de får tillräckligt med tid under mötena. Det finns dock en respondent som inte alls håller med.

De flesta tycker eller tycker delvis att alla punkterna behandlas under mötena. Dock finns det en respondent som inte alls håller med.

En tydlig majoritet menar att de har öppna och ärliga relationer i projekten.

Flertalet av respondenterna håller med om att kommunikationen fungerar bra på arbetsplatsen. Det finns dock en del som inte håller med.

Merparten av respondenterna instämmer till att Skanska Hus och Skanska Väg har en öppen och flexibel konversation på jobbet. En del instämmer inte till detta.

Respondenterna är splittrade i frågan om att samarbetet fungerar bra ute i produktionen. Dock är merparten av respondenterna instämmande.

Konflikthantering (Fråga 17)

Merparten av respondenterna instämmer till att de vet hur den andra internenheten arbetar. Dock finns det en viss spridning och vissa vet inte alls hur den andra internenheten arbetar.

Riskhantering (Fråga 18-20)

Merparten av respondenterna genomförde inte en gemensam riskgenomgång i uppstarten av projektet medan vissa gjorde det.

Majoriteten av respondenterna har ett speciellt riskområde. Dock finns det ett antal respondenter som inte alls har det.

Flertalet av respondenterna instämmer till att deras risker fördelas på den som har mest ansvar för det aktuella området. Dock är svaren lite splittrade.

Förtroende och tillit (Fråga 21-25)

Många av respondenterna instämmer eller är neutrala till att förtroendet och tilliten mellan enheterna är mycket god.

En tydlig majoritet vill jobba med samma team igen i ett kommande projekt.

En överväldigande majoritet instämmer eller instämmer helt till att de vet vem de ska vända sig till när de får problem.

De allra flesta av respondenterna känner att de är öppna och säger till direkt när de gjort något fel.

De flesta tycker att det finns personer i deras närhet som kan samarbeta. Dock tycker vissa att det finns personer som inte kan samarbeta.

Trivsel (Fråga 26-28)

En absolut majoritet känner sig engagerade i sitt projekt.

Respondenterna mår bra när folk runt dem pratar. Dock finns det ett fåtal som inte gör det.

På påståendet om att sitta mer privat för att klara av sina uppgifter skiljer svaren sig åt. Huvuddelen av respondenterna vill inte sitta mer privat.

Erfarenhetsåterföring (Fråga 29-30)

Majoriteten av respondenterna instämmer eller instämmer helt till att de berättar för andra i Skanska när något fungerar bra.

De flesta av respondenterna berättar för andra i Skanska när något fungerar dåligt.

5.2 Sammanställning av intervjuer

I intervjun utvärderas vad respondenterna tycker om de olika ämnesområdena. Detta för att ge en djupare förståelse av vilka faktorer som påverkar hur samverkan mellan enheter fungerar. I bilaga 3 presenteras det intervjuunderlag som använts.

5.2.1 Samverkan

1. Tycker du att Skanska Hus samt Skanska Väg och Anläggning ska samarbeta?

Generellt så tycker alla som är intervjuade att enheterna ska samarbeta men då är det viktigt att det finns en bra relation. Samarbetet ska dock inte alltid äga rum för att spänsten ska finnas kvar.

Eftersom enheterna är inom en koncern så borde de vara självklart att samarbeta. I grunden så jobbar Skanska på samma sätt eftersom de drivs av företagets arbetssätt. Vissa respondenter tycker till och med att företaget ska slå ihop enheterna så att det blir en projektorganisation och de båda enheterna arbetar med "samma kassa". Ett problem med detta kan vara hur pengarna ska fördelas då det är två olika resultatenheter.

Prismässigt kan Skanska Väg vara dyra och det är inte säkert att de alltid ska lägga sina resurser på jobb för Hus. Men har Skanska ett samarbete så stannar pengarna inom företaget och det är oväsentligt vem som tjänar pengarna så länge vinsten stannar inom företaget och inte utanför företaget som vid en extern affär. En parameter att tänka på är vilka underentreprenörer som används. Företaget har andra interna underentreprenörer som Schakt och Transport, Asfalt och Betong, Skanska maskin etc. Används dessa enheter genererar det mer för företaget. Därför är det viktigt att tänka på om det verkligen är det billigaste alternativet som är mest optimalt i långa loppet.

Självklart ska Skanskas enheter konkurrera för att hitta det bästa priset, det är då inte säkert att det är Skanskas egen enhet som har det bästa priset.

Enheterna behöver inte alltid samarbeta på projektet utan kan hjälpa varandra utvärdera andras anbud. Detta för att hitta risker och fallgropar och därefter ställa dessa frågor till den externa underentreprenören som är anbudslämnare.

"Ett närmre samarbete gör att vi kan utveckla varandra till att jobba bättre i nästa projekt."

En nackdel kan vara, att företagen inte har marknadsmässiga priser då arbetet sker med samma entreprenör och inte i konkurrens. Företaget måste utvecklas och inte ta samarbetet för givet.

”Det hade nog känts bäst att samarbeta på alla projekt men konkurrensmässigt hade det förmodligen inte fungerat. Det kan ge ett dåligt intryck mot allmänheten om Skanska inte samarbetar i större projekt.”

2. Hur tidigt i uppstarten av ett samarbetsprojekt tycker du att Skanska Hus och Skanska Väg ska vara med?

Samarbetet bör börja så tidigt som möjligt, redan i anbudsskedet. Detta är för att:

- inte missa något väsentligt.
- komma överrens om gemensamma arbetsplaner.
- skarpa till anbudet och hitta de sista pengarna.
- ta tillvara på varandras erfarenheter.
- utnyttja kompetensen.
- det finns större påverkansmöjlighet i ett tidigt skede.
- kunna dela upp riskerna och göra en gemensam riskhantering.

De projekten som enheterna ska samarbeta på först och främst är större projekt. Däremot för att kontrollera att priserna är konkurrenskraftiga kan Hus ta in andra markentreprenörer i mindre projekt som exempelvis en skola eller småhus.

”Ibland används Väg för att kontrollera prisnivån mot en annan markentreprenad. Detta kan kännas som en servicefunktion. Då Väg varit med att utveckla ett projekt en tid känns det fel när Hus väljer en annan markentreprenad. Man bestämmer sig för att samarbeta och då frågar Hus inte andra utan det är Väg och Hus som ska samarbeta.”

När projektet är egenutvecklat, vid generalentreprenad, är det svårt att vara med i ett tidigt skede eftersom handlingarna redan är klara. När det är internfallet då Skanska fastigheter är beställare så bör Väg vara med redan under kalkylstadiet.

3. Vad är viktigast för dig?

De tre viktigast faktorerna rangordnade är:

1. Högre kostnadseffektivitet
2. Uppnå ökad måluppfyllelse
3. Bättre relationer

Skanska ska på lång sikt ha en högre kostnadseffektivitet och ska inte lura folk i sin omgivning för att tjäna pengar. Det är inte det som är kostnadseffektivitet utan att på lång sikt utnyttja varandras kompetenser och därmed bli kostnadseffektiva.

Det är viktigt att göra rätt från början och att se varandras problem från olika synsätt. Om planeringen sker på rätt sett och allt faller på plats utan att krocka så blir det högre kostnadseffektivitet.

”I en tidig planering kan vi hitta de avgörande delarna för att tjäna de där extra pengarna. Målet är att tjäna pengar och det gör vi med högre kostnadseffektivitet.”

Med att uppnå ökad måluppfyllelse hålls effektiviteten uppe. Det viktigaste är att kunden får den produkt som de har köpt och att den har rätt kvalitet. Andra mål som också kan uppnås är projekttiden och det ekonomiska målet.

För att samarbetet ska fungera så är det viktigt med rätt personer och att relationerna fungerar. I de flesta projekt är det bra relationer men relationerna kan förbättras och då handlar det främst om att lita på varandras pris. Är det inte bra relationer så är det inte kul att gå till jobbet.

Korta projektider känns inte alls som ett alternativ eftersom de redan är så korta.

5.2.2 Ledarskap

4. Vilka tre egenskaper tycker du är de viktigaste en ledare som driver samverkansprojekt skall ha?

De viktigaste egenskaperna rangordnade är:

1. Öppenhet och bra kommunikationsförmåga
2. Helhetssyn, Tydlig och målinriktad
3. Förmåga att ha och ge ansvar

Dessa svarsalternativ har alla respondenter svarat.

Kommunikationen är väldigt viktigt för en ledare så att informationen kommer ut till alla berörda parter. Det är även bra att ledaren har en helhetssyn.

5.2.3 Ekonomi/Ersättningsform

4. För vem är det viktigast att uppnå ett bra ekonomiskt resultat?

Respondenterna anser att det är det egna projektet som är viktigast för det är lättast att påverka men i slutändan är det hela företaget. Det är svårt när det är ett så stort företag men långsiktigt sätt måste det vara bättre om alla jobbar för hela företaget.

”Det viktiga är att hela företaget tjänar pengar. Det är det vi jobbar för, alla tjänar pengar på att handla internt.”

”Det är jätteviktigt att tänka hela företaget. Som vi är uppbyggda när vi har egna projektnummer så är det ju det egna projektet som vi visar resultat för.”

En respondent menar att när företag är så stora som Skanska ska helheten ses och styrkan i att vara ett så stort företag användas. Företaget sitter med en oerhörd

resursbank och det är klart att den ska utnyttjas. Det är viktigt att det går bra för hela företaget.

”Vi ska inte välja ett alternativ där den ena enheten vinner 1000 kr och den andra förlorar 5000 kr bara för att den ena enheten ska visa ett bra resultat. Det vill till att folk förstår det och inte tycker det är bra när de själva har gjort en bra vinst på grund av någon annan.”

”Alla mätetal finns för att vi ska styrka att vi gjort ett bra jobb. Men det finns inget som styrker att vi har gjort det för företagets bästa. Dessutom mäts vi hela tiden och då mäts vi på våra egna projekt.”

Ett flertal respondenter tycker att det är viktigast med det egna projektet, det måste gå ihop först och främst. Det är det egna projektet som respondenterna kan påverka på ett vettigt sätt. Det är viktigt att göra gemensamma ansträngningar så att allt går ihop ekonomiskt och att det blir bra för kunden.

”Går inte mitt jobb bra så blir jag hängd. Det är ju viktigt att mitt jobb går bra.”

6. Vilken ersättningsform tycker du är mest lämpligt för ett bra samarbete?

Den lämpligaste ersättningsformen rangordnade är:

1. Riktpris med incitament
2. Fast pris
3. Löpande räkning

Riktpris med incitament är bra då det finns en ”morot” för båda parter att dra åt samma håll och jobba för att hitta lösningar och tjäna pengar tillsammans. Hjälps enheterna åt ska de också dela på vinsten. Riktpris med incitament är bra men det finns en risk. Risken är att riktpriset sätts för högt och därmed görs en större förtjänst. Sätts det gång på gång för högt så blir beställaren fundersam.

”Vi måste vara så öppna och ärliga så att vi inte hela tiden hamnar under riktpriset utan gör vi vårt bästa och det går bra så ska vi hamna på det.”

Det positiva med fast pris är att beställaren vet vad den får och vad det kostar. Däremot kan det vara svårt att prissätta ibland eftersom handlingar inte alltid är klara. Problemet kan leda till oenigheter om vad som ingått i anbudet eller inte.

Med löpande räkning ges en möjlighet att påverka projektet. Medarbetarna kan hjälpa till där det behövs. Faran är att det kan missbrukas. Det gäller att jobba på och vara effektiv för att inte skapa misstro mot beställaren.

De flesta respondenterna tycker att det negativa med löpande räkning är att det aldrig blir effektivt och uppmuntrar inte till kreativitet. Det är svårt att göra det där ”klippet” och tjäna riktigt bra med pengar.

Fast pris med ett incitament som är knytet till kvalitet kan vara ett exempel på en ersättningsform. God kvalitet kan vara den bästa reklamen. Dock kan det vara svårt att mäta.

5.2.4 Teambuilding

7. Vilka aktiviteter har ni idag för att skapa en bättre teamkänsla mellan Skanska Hus och Skanska Väg?

Aktiviteterna varierar mellan olika projekt. Vissa projekt har inga medan andra har några aktiviteter. Exempel på aktiviteter är:

- Korvgrillning på fredagar för alla i projektet.
- Sillfrukost och smörgåstårter som vi sitter tillsammans och äter samtidigt som vi talar om vad som har gått bra respektive dåligt.
- När projektet startade hade alla som sitter i kontorsetableringen en gemensam kväll tillsammans vilket var bra.
- En go-kart tävling tillsammans för oss på projektet.

8. Vilken aktivitet skulle du vilja ha mer av för att ni ska få en bättre teamkänsla mellan Skanska Hus och Skanska Väg?

Generellt så tycker respondenterna att de behövs mer aktiviteter för att stärka teamkänslan mellan Skanska Hus och Väg. En del ger förslag på större arrangemang och andra tycker att det räcker med mindre saker. Nedan ges förslag på aktiviteter:

- Gemensamma fester utanför arbetstid för att få se en annan sida av varandra.
- Korvgrillning under lunchen för alla på projektet. Det uppskattas av yrkesarbetarna.
- Platsledningen skall sitta och fika tillsammans för att skapa en bra gemenskap som kan smitta av sig på yrkesarbetarna. Arbetsledningen kanske även borde prova att ha gemensam matsal med yrkesarbetarna.
- Någon form av kickoff i början av projektet som tyder till att ”det är vi som ska göra det”. I större projekt finns det pengar till att lösa en sådan grej.

9. Hur viktigt är det med teambuilding?

Svarsalternativen rangordnade är:

1. Viktigt
2. Mindre viktigt

”Teambuilding är mycket viktigt. Se på idrottsvärlden. Ett fotbollslag med stjärnor kan få stryk av ett lag med bra motivation och teamkänsla som jobbar för varandra. Motivation slår klass.”

Teambuilding behöver inte vara någon märkvärdig aktivitet utan det kan räcka med att sitta kvar efter lunchen och snacka lite. Det gör att kommunikation och förståelse för varandra ökar samt att teamkänslan växer. Då släpper spänningarna och personer vågar ha en öppen dialog med varandra vilket genererar mindre fel och helheten blir bättre.

Det finns många sätt att bygga upp teamet på som att möta stora problem i jobbet och lösa dessa tillsammans eller att bli ovänner någon gång. Det är också en del i processen.

Teambuilding är mindre viktigt, eftersom flera i branschen är så vana att sättas ihop i olika konstellationer och brukar därför fungera relativt bra ändå.

”Vi jobbar ju bara ihop ett halvår på projekt så det viktiga är att det dagliga arbetet fungerar.”

5.2.5 Workshop

10. Genomfördes en workshop i uppstarten av projektet?

Så när som alla respondenter svarade att det inte förekommit någon workshop men det hade varit bra att haft en sådan och då gått igenom både hur projektet och samarbetet skall utföras.

”Kommer vi enade och samarbetar ännu mer så kan vi tjäna en bra summa pengar.”

En del respondenter har haft ett startmöte i början av projektet som är standard. Men en tidigare workshop för att få en bättre tidsplanering hade varit bra.

”Hoppas att det ska göras en utvärdering i form av ett slutmöte där vi pratar genom vad som gått bra och vad som gått dåligt så att de fel som vi gjorde i början av projektet inte upprepas till nästa projekt.”

En respondent menar att de har haft en kickoff. Under kickoffen utfördes aktiviteter som att fiska samt att de åt och drack. Under en hel dag bedrevs en genomgång av bygget. Men då fokuserar den bara på tekniken så att det kommer fungera. Den tekniska biten hanteras innan kickoffen och sen äts en bit mat. Detta har fungerat bra enligt respondenten. Under dagen medverkade ledningen och de yrkesarbetare som var färdiga för projektet. Dock gjordes inte detta tillsammans med den andra enheten.

Under projektet utfördes en liten workshop då invändiga arbeten skulle påbörjas. Alla entreprenörer var med och fick skriva postit lappar på vad de skulle göra. Därefter

fick respektive entreprenör sätta sina postlappar på en tidslinje med start och mål och efterhand omplacera aktiviteterna. Under en halvdag blev det diskussioner om hur arbetet skulle gå till och hur arbetsgången skulle se ut. Detta bidrog till minskade krockar och minskade konflikter som en förebyggande åtgärd.

5.2.6 Mål

11. I projektet har vi satt upp gemensamma mål som leder till...

Generellt så skrivs inga gemensamma mål i projekten men övervägande så tycker respondenterna att de borde göras i kommande projekt. Det främsta gemensamma målet som bör sättas upp i projekten är bättre relationer för att få en bättre stämning på arbetsplatsen. Bättre slutprodukt för kund är också ett exempel på mål som framkommit.

5.2.7 Kommunikation

12. För att lösa dagliga problem effektivt i projektet bör vi...

Av svarsalternativen som är rangordnade är det effektivast att:

1. Ha spontana dialoger
2. Fika tillsammans
3. Ha dagliga möten
4. Sitta i öppet landskap

Spontana dialoger anses vara viktigt. Kan personen vara öppen och ta upp problemet direkt så löser det många konflikter och problem. Det kanske sitter någon alldeles intill som kommer på nästa steg. Problemet är bara att det inte dokumenteras även om en spontan dialog inte ska bli för formell.

”Generellt tycker jag att etableringen är viktig. Att vi har ett stort fikarum där vi alla kan fika och diskutera vad som händer samt att lokalerna ska vara fräscha och moderna.”

Respondenterna tycker att det är väldigt viktigt att fika tillsammans. Att sitta i ett gemensamt fikarum är viktigt även om de inte gör det idag. Detta leder i sin tur till spontana dialoger och problemlösning av arbetet även om det inte dokumenteras. Pauserna under dagen ska dock vara fria och inte arbetsrelaterade, alltså det är viktigt att skilja på fritid och arbete.

”Jag går alltid ut och sätter mig hos gubbarna på morgonen och snackar lite om vad som ska hända under dagen så att alla är med. Inget som behöver dokumenteras.”

Dagliga möten kan anses som lite för mycket. På arbetsplatsen bedrivs ett antal möten redan. Detta är samordningsmöte, mötet, byggmöte, fredagsmöte dessutom utförs dagliga konversationer.

”Att sitta i ett öppet landskap mellan Väg och Hus är nog ingen bra idé då de flesta pratar högljutt samt att ekonomin inte är gemensam. Men det är bra att blanda sig lite.”

13. Med vilket medel kommunicerar du bäst?

De bästa medlen är (rangordnade):

1. Diskussion
2. Mail
3. Telefon

Diskussion löser problemen bäst. Då personer diskuterar med varandra så löses allt och det är lätt att verifiera att båda har förstått samma sak. Men det måste kompletteras med att skriva för att få dokumentationen. Då är vikten av ett litet mail väldigt bra.

Mail används för att få något bekräftat men det är inte alla som svarar. Att använda mailen för att få tag på någon är inte det bästa sättet. Alla ser inte samma vikt i det och kan lätt lägga det åt sidan. Ett mail är dock svårt att missuppfatta och kan läsas två gånger.

Ibland är det lite dålig dokumentation men ett mail fungerar bra. Det är lätt att gå tillbaka och kolla sin inbox.

Telefon används för att få ett snabbt svar.

Väg använder sig av ”fråga-svar” då de inte får några bra konkreta svar av Hus. Det fungerar ett tag och läggs därefter ner för att det blir för formellt när det är internt.

14. Bra kommunikation på arbetsplatsen är viktigast för:

Kommunikation är viktigast för (rangordnade):

1. Problemlösning, Sammanhållning
2. Konflikthantering

De respondenterna som väljer alternativet problemlösning som viktigast förklarar att då problem löses bildas inte konflikter och då bevaras sammanhållningen. Det blir inga konflikter då problemen löser sig.

På arbetsplatsen måste en viss sammanhållning finnas. Är den bra så bli det oftast mindre konflikter och lättare problemlösning. Enheterna kan inte sträva mot olika mål som i sin tur motverkar sammanhållningen.

Sammanhållning och problemlösning är viktigast då konflikter elimineras. Bristande kommunikation leder till konflikter. Bra kommunikation leder till bra sammanhållning och förhoppningsvis inte så mycket konflikter och problemlösning.

”Det spelar ingen roll vad vi gör, bara vi gör det tillsammans, bara vi blir mer ett. Men alla känner inte så.”

5.2.8 Konflikter

15. Hur löser ni konflikter? När ni är oense om något...

När konflikter, eller olika åsikter, uppkommer brukar de berörda parterna diskutera direkt. Oftast är det småsaker och de löses direkt, på enklaste sätt. Fungerar inte det brukar parterna gå ut och titta på fallet och eventuellt sätta sig ner för att bena ut problemet grundligt. Humor kan bidra till att konfliktlösningen går lättare.

Hur lång tid det tar innan det skickas uppåt är en ekonomisk sak. Kostar det mycket pengar så går det ganska snabbt uppåt. Ekonomiskt är det projektchefen och ute på plats så är det produktionschef Hus som har det slutgiltiga beslutet. I de ekonomiska fallen tar tjänstemännen och läser igenom avtalen och löser det därifrån. Är det något större så får distriktscheferna hjälpa till att reda ut saken.

Återkommande problem och brister bland respondenterna är:

- Respekt och förståelse för varandras jobb.
- Planeringen då flera ska vara på samma plats samtidigt, i gränssnittet.

Konflikterna blir inte gamla och långdragna eftersom god kommunikation är god. På ett projekt finns det ett samlingsbord för att lätt samlas och lösa problem. Vid stressiga situationer tas problemen upp på samordningsmötena.

”Projektchefen kallade till ett snabbt möte när det började hetta till och därefter klagades problemet under ett bokad möte. Det som framkom då var att förståelsen för varandra inte var tillräcklig på grund av kommunikationsproblem. Därmed uppstod missuppfattningar.”

16. Vilken faktor tror du är den som bidrar mest till att problem uppstår i samarbetet mellan Skanska Hus och Skanska Väg?

De tre största faktorerna rangordnade är:

1. Ekonomi
2. Kommunikation
3. Vi och dem känsla

Ekonomi styr arbetet där var och en ansvarar för sin bit och alla vill leverera bra siffror. Projektchefen måste visa en vinst så det ligger i grunden till allt. Eftersom enheterna mäts i pengar så handlar allt om det i slutändan.

Då ändring och tillägsarbeten uppkommer pratar enheterna om dessa. Eftersom enheterna arbetar inom samma företag har de samma krav på ekonomi och arbetssätt. Det är då en faktor som gör det lättare att jobba med en intern enhet. Samtidigt tycker

en respondent att rätt konstellation ska hittas och därefter slå ihop enheterna för att hålla nere kostnaden.

Problem uppstår först och främst på grund av dålig kommunikation. Det är A och O att förstå varandra rätt men det är inte alltid enheterna uppfattar varandras meningar rätt eller pratar samma språk. Det är viktigt att veta vilka toleranser som gäller.

Med en god kommunikation blir det inte så mycket problem och tillsammans löses allt eftersom det hänger ihop. Då saker tas för givet och parterna inte pratar med varandra så kan det bli fel. Och detta kan förbättras genom bättre möten.

Problemet mellan Väg och Hus är att Väg inte arbetar med ackord. Då ackordet finns är arbeten utanför detta inte prioriterade. Detta kan vara en källa till konflikter. Lösningen kan då vara att jobba tätare tillsammans.

Det finns helt klart en vi och dem känsla ute i produktionen bland yrkesarbetarna, med en liten parentes runt ekonomi. Väg gör sitt och Hus gör sitt. Det är alltid en massa diskussioner om att arbetet ska utföras på ett visst sätt. Därför finns det fortfarande en vi och dem känsla.

”Sitter man tillsammans så blir man av med vi och dem känslan lite. Men då ska vi också ha ett så stort fikarum så att alla kan sitta tillsammans.”

Personkemin måste fungera och enheterna måste ha ett förtroende för varandra. Att lita på varandra är grunden. Ett förtroende förbättras genom att enheterna pratar med varandra. Dessutom har inte alla respekt för varandras jobb t.ex. att planeringen brister. Gränsdragningar är en faktor för ekonomisk oenighet.

Det är otroligt viktigt att samordningen mellan projektörerna fungerar så att ritningarna hänger ihop och måtten inte är olika när det visar samma sak.

5.2.9 Riskhantering

17. Hur hanterar ni risker på projektet?

Generellt så har enheterna en delad riskanalys. De gör var sin egen och sedan samkörs riskanalysen av projektchefen. Enheterna har bäst kunskap om sina egna risker och en gemensam riskanalys skulle vara för omfattande. Vid ett eventuellt samarbete gås riskerna igenom tillsammans.

Under samordningsmötena tar enheterna upp risker som kommer upp i närtid även om en del respondenter tycker att samordningsmötena är bristfälliga och att det inte är tillräckligt omfattande. Projekteringsmötena är ett forum för problemlösning men det bör ligga mer fokus på risker under dessa.

"En bra sak är att både Väg och Hus har samma krav på riskhantering och vi pratar samma språk. En extern entreprenör kanske inte har samma krav och det kan då bli bristfälligt."

I framtiden tycker en del respondenter att riskhanteringen ska bli mer gemensam. Även om det kan ta lite tid innan det blir så bör den göras i ett inledande skede och markentreprenören ska inte vara extern. Det är inte alltid parterna viktat riskerna lika mycket.

Till ett av projekten finns ett gediget riskdokument där det går igenom risker och hur de ska arbetsberedas. Då upphandling sker medföljer en blankett där projektledningen kräver att det ska göras en egen riskanalys. Det är väldigt trögt att få entreprenörer att göra en riskanalys men det har visat sig fungera. Därefter sker möten då risker tillkommer till analysen efterhand de uppkommer. På detta sätt blir respektive entreprenör mer medveten om deras risker.

5.2.10 Förtroende och tillit

18. Har någon inom Skanska Hus alt. Väg svikit ditt förtroende i en jobbsituation?

Svarsalternativen rangordnade är:

1. Nej
2. Ja, pga. person visar inte hänsyn

Majoriteten tyckte att bli sviken är ett väldigt starkt uttryck. Däremot så har några blivit besvikna någon gång. Framst då enheterna inte visar hänsyn mot varandra.

"Jag blir besviken på att det fortfarande finns vi och dem känsla samt att alla inte är villiga att släppa in samarbetstänkandet"

5.2.11 Partnering

19. Vad har du för kunskap om partnering?

Kunskapen om partnering är (rangordnade):

1. Ingen
2. Liten
3. Stor

20. Vad betyder partnering för dig?

Av de respondenterna som har svarat så är partnering en form av samarbete där de inblandade parterna kör med öppna böcker. Samarbetet bygger på förtroende och tillit där enheterna drar nytta av varandras kompetens, en form av givande och tagande. En annan punkt som nämnts är att parterna ska bestämma sig för att samarbeta tidigt och över en längre tidsperiod.

5.2.12 Trivsel

21. Vad motiverar dig till att samarbeta med Skanska Hus alt. Väg?

”Det borde vara bäst att göra ett bra Skanska projekt och visa att vi är störst och kan bygga på ett bra och billigt sett.”

Genom samarbete, då pengarna stannar inom koncernen, kan enheterna finna lösningar på problem tillsammans och samtidigt få en nöjd kund och kunna leverera en så bra produkt som möjligt.

”Den andra enheten är bra att ha och göra med och kan vi skapa bättre relationer och tjäna pengar så är det kul och trivsamt att gå till jobbet.”

Det spelar ingen större roll om det är Skanska Hus eller Väg. Däremot så fokuseras det mer på ekonomi om det är en extern samarbetspartner och detta gör att mer problem uppstår under projektiden.

22. För att uppnå ett bättre resultat för projektet skulle du vilja ha mer utbildning inom:

Utbildningsalternativen rangordnade är:

1. Kommunikation
2. Ledarskap
3. Ekonomi, Teambuilding, Riskhantering
4. Förhandlingsteknik

Då problem uppstår kan de oftast lösas genom kommunikation. Därför hade det varit bra att utbilda sig mer inom just detta område. Ledarskap och ekonomi kan även vara bra att ha med sig.

Generellt så har yrkesarbetarna för dålig utbildning. Det hade varit bra om de förstod hela kedjan från hur ett anbud tas fram och alla inköp till produktion. Detta skulle göra att yrkesarbetarna hade lite mer förståelse. Förhoppningen är att all personal blir mer kompetent i framtiden.

6 Analys

Kapitlet innehåller en analys av hur empirin och teorin förhåller sig till varandra. Detta ligger sedan till grund för de slutsatser som dras i nästkommande kapitel.

Analysen är, precis som empirin och teorin, uppbyggd av ett antal ämnesområden. Dessa ämnesområden knyter samman till ett antal enkät respektive intervjufrågor vilka presenteras i tabell 1 sidan 35 som även kan avläsas i bilaga 2 och 3.

6.1 Samverkan

Fernström (2006) beskriver tydligt att det i ett tidigt skede är viktigt att alla som har en stor del av entreprenaden är med från början. Det kan då bistå med sina erfarenheter, kunskaper och kompetenser i större utsträckning.

För att utvärdera samarbetet har enkätfråga 1-6 ställts.

Respondenterna blir motiverade av att samarbeta och håller med om att ett närmare samarbete kommer att bidra till ett bättre resultat för hela projektet. Detta är i linje med vad Bruzelius och Skärvad (2004) menar med att missionen är ofta ett kraftfullt verktyg för att engagera och inspirera medarbetarna. På så vis kan motivationen höjas och därmed organisationens effektivitet. En av Skanskas värderingar är dessutom att medarbetarna ska vara engagerade.

De flesta av respondenterna håller med om att företagets ledning stödjer ett nära och bra samarbete. Samtidigt tycker en tydlig majoritet att ökad samverkan leder till ökad konkurrenskraft på marknaden. Detta verifieras i en intervju med vice VD Johan Ellerstedt som menar att:

”Ja absolut ska Skanska Hus och Skanska Väg samarbeta. Skanska Sverige AB har en vision att vara det mest effektiva byggföretaget och det gäller ju alla enheter inom Skanska. Det bygger på att alla är bäst i klassen och då är det jätteviktigt att man blir mer slagkraftig när man samarbetar. En utav våra strategier i Skanska Sverige heter Ett Skanska Sverige och är en utav de tunga strategierna vi jobbar hårt med. Att vi ska bli slagkraftigare genom samarbete.”

På påståendet om att Skanska Hus och Skanska Väg jobbar som två fristående team i projekten är spridningen stor men tyngdpunkten hamnar på neutral. Därför kan ingen vidare analys dras.

Att hellre jobba med en Skanskaenhet än att jobba med en extern enhet tycker de flesta men inte alla. En övervägande del av respondenternas intervjusvar pekar på att de hellre jobbar internt än externt.

För att undersöka om respondenterna tycker att enheterna ska samarbeta ställs intervjufråga 1.

Generellt så tycker respondenterna att Skanska Hus samt Skanska Väg och Anläggning ska samarbeta. Det är då viktigt att det finns en bra relation. Marttala och Karlsson (1999) menar att då en vi-känslan byggs upp i grupprocessen stärks en bra relation och förbättrar samarbetet.

Ett närmre samarbete gör att personalen kan utveckla varandra till att jobba bättre i nästa projekt. Bennet och Jayes (1998) menar att det är värt att lägga lite mer pengar i ett tidigt skede på att utveckla teamet för ett långsiktigt arbete.

Fernström (2006) menar att det är viktigt att vara involverad i projektet tidigt. För att undersöka om så är fallet ställs intervjufråga 2.

Respondenterna kommer fram till många faktorer som visar på att ett tidigt samarbete ska äga rum. Samarbetet bör börja så tidigt som möjligt, redan i anbudsskedet.

Överlag instämmer det med vad vice VD Per-Eric Gräns svarar då frågan om intern strategi ställs:

”Nej, det finns inte någon utvecklad strategi i Skanska för internsamarbete mellan Hus och Väg. Men det är viktigt att bjuda in varandra tidigt och förklara för varandra vilka projekt som är viktiga för respektive enhet. Så att man kan jobba ihop i tidiga skeden, vilket är att föredra.”

”Syftet med partnering är att uppnå ökad måluppfyllelse, högre kostnadseffektivitet, korta projekttider och bättre relationer.” Kadefors (2002)

För att undersöka vilken av faktorerna i citatet som är viktigast ställs intervjufråga 3.

Enligt respondenterna är högre kostnadseffektivitet, uppnå ökad måluppfyllelse och bättre relationer tre viktiga faktorer. Däremot är det inte aktuellt att korta ner projekttiderna då de redan är korta.

6.2 Ledarskap

Fernström (2006) menar att en betydelsefull uppgift för ledaren i ett projekt, är att denne ska kunna inspirera och visa vägen för att få människor att vilja nå gemensamma mål. Detta är en viktig roll för projektets framgång. Samtidigt säger Antvik och Sjöholm (2005) att ledarens attityd och värderingar är viktiga eftersom detta genomsyrar alla inom projektet.

Respondenternas syn på hur en ledare skall vara analyseras med hjälp av intervjufråga 4.

De alternativ som respondenterna har vägledning av i intervjuförfrågan ligger i linje med vad Fernström (2006) anser att en ledare som driver ett samverkansprojekt skall

ha. De egenskaper som markant de flesta av respondenterna tycker att en bra ledare skall ha är:

- Öppenhet och bra kommunikationsförmåga.
- Helhetssyn.
- Tydlig och målinriktad.
- Förmåga att ha och ge ansvar.

Överlag finns det ingen tendens som pekar på att något av alternativen ovan skulle vara mer viktig än någon annan för en ledare. Ett argument som flera av respondenterna framhållit är att kommunikationen är väldigt viktigt för en ledare så att informationen kommer ut till alla berörda parter. Detta är något som Barlow et al. (1997) också skriver är väldigt viktigt.

6.3 Ekonomi/Ersättningsform

För att undersöka vilket fokusområde respondenterna har när det gäller ekonomi ställs intervjufråga 5.

Ett flertal respondenter tycker att det är jätteviktigt att tänka hela företaget. Detta kan vara svårt när det är ett så stort företag men långsiktigt sätt så måste det vara bättre om alla jobbar för hela företaget. Detta är något som Cheng och Li (2001) skriver om att i bakgrunden till strategisk samverkan finns det en ledningsfilosofi som ska verka över alla projekt. Det finns mer förväntningar hos arbetarna i ett strategiskt samarbete än i ett enskilt projekt. I Skanska Sveriges ledningsfilosofier ingår *Ett Skanska Sverige*, dvs. kortfattat att Skanska skall agera som ett företag.

En respondent säger:

”Vi ska inte välja ett alternativ där den ena enheten vinner 1000 kr och den andra förlorar 5000 kr bara för att den ena enheten ska visa ett bra resultat. Det vill till att folk förstår det och inte tycker det är bra när de själva har gjort en bra vinst på grund av någon annan.”

Det finns också ett antal respondenter som tycker att det är viktigast med det egna projektet, det måste gå ihop först och främst. Det är projektet som respondenterna kan styra över och har ansvar för samt att de kan påverka på ett vettigt sätt. Detta går i linje med vad Bruzelius och Skärvad (2004) skriver att i organisationer är det naturligt med ekonomiska mål. Något som står i Skanska Sveriges värderingar, Skanska skall vara lönsamma.

Majoriteten av respondenterna instämmer delvis eller instämmer helt till påstående 7 i enkätundersökningen, ”*Ersättningsformen för detta projekt är mycket lämplig*”, dock finns viss spridning bland svaren. För att göra en djupare analys har intervjufråga 6 ställts.

En tendens kan urskönjas till att det flesta respondenter tycker att riktpolis med incitament är den mest lämpliga ersättningsformen. Detta för att respondenterna tycker att det då finns en ”morot” för båda parter att dra åt samma håll och jobba för att hitta lösningar och tjäna pengar tillsammans. Detta går i linje med vad redan kända teorier definierar incitament som.

En annan tendens som kan urskiljas av respondenternas svar på intervjufråga 6 är att ersättningsformen löpande räkning inte är så lämplig för samarbete. Ett argument som ett antal respondenter lämnar som förklaring är att med löpande räkning så blir det aldrig effektivt och uppmuntrar inte till kreativitet.

6.4 Teambuilding

Marttala och Karlsson (1999) menar att en mogen grupp har en djup vi-känsla och är dessutom flexibel och improvisationsstark. Gruppen ser lösningar framför problem och är väldigt stark.

”Teambuilding är mycket viktigt. Se på idrottsvärlden. Ett fotbollslag med stjärnor kan få stryk av ett lag med bra motivation och teamkänsla som jobbar för varandra. Motivation slår klass.”

För att undersöka hur viktigt det är med teambuilding ställs intervjufråga 9.

Enligt respondenterna så är det viktigt med teambuilding. Samtidigt har de en förståelse för vad en bättre teamkänsla kan tillföra gruppen som att:

”... kommunikation och förståelse för varandra ökar och vi känner oss som ett team där spänningarna släpper och vi vågar ha en öppen dialog med varandra vilket genererar i mindre fel och helheten blir bättre”

En del respondenter har en förståelse för att problemlösning, konflikthantering och att bli ovänner någon gång stärker sammanhållningen. Det går i linje med Marttala och Karlsson (1999) som beskriver att gruppen kommer närmre varandra när den utsätts för konfliktlösning. Det är då viktigt att gruppen övervinner de svåra prövningar och svårigheter den utsätts för och att gruppen blir mer mogen.

För att undersöka vilka aktiviteter som drivs idag och vilka aktiviteter som det bör enligt respondenterna finnas mer av för att skapa en bättre teamkänsla ställs intervjufrågorna 7 respektive 8.

Enligt respondenterna så varierar aktiviteterna mellan olika projekt då vissa har aktiviteter och vissa har inga. Generellt så tycker respondenterna att de behövs mer aktiviteter för att stärka teamkänslan mellan de två enheterna. En del ger förslag på större arrangemang och andra tycker att det räcker med mindre saker.

6.5 Workshop

I litteraturen anser Kadefors (2002) att gemensamma möten i form av workshops är bra och spelar en stor roll för projektet. Även Fernström (2006) menar att det är viktigt att alla som har en stor del av entreprenaden är med från början. De kan då bidra med sina erfarenheter, kunskaper och kompetenser.

För att se om så är fallet analyseras här respondenternas svar på intervjufråga 10.

Här kan ses en tydlig tendens på att ingen workshop gjordes i uppstarten av projekten men majoriteten av respondenterna tycker att detta hade varit bra att haft en sådan. Detta går i linje med vad Fernström (2006) säger. Flertalet av respondenterna skiljer sig däremot från litteraturen när det gäller vad workshopen skall handla om. De vill att mötet skall handla om både hur projektet skall utföras och hur samarbetet skall se ut. Kadefors (2002) menar dock på att en workshop endast skall fokusera på hur ett gott samarbete skapas och inte ägnas åt tekniska angelägenheter.

En annan tydlig tendens som framkommit av intervjuerna är att i stort sett alla respondenter menar på att ett ”standard” startmöte har haft i början av projektet. Men som sagts ovan vill majoriteten ha en tidigare workshop som kan leda till att enheterna kommer enade och samarbetar ännu mer så kan de tjäna en bra summa pengar.

6.6 Mål

Enligt Bruzelius och Skärvad (2004) har en organisation både ekonomiska och icke-ekonomiska mål. Idag finns det knappast någon organisation som inte understryker hur viktigt det är med en trivsamt arbetsplats, att etablera tryggare arbetsförhållanden, satsa på utveckling, forskning och förnyelse för att öka framtida konkurrenskraft. För att få en överblick hur respondenterna ställer sig till enskilda och gemensamma mål ställs påstående 8-10.

Det finns ingen tendens som tyder på att respondenterna har satt upp gemensamma mål för projektet. Däremot så tycker merparten att enheterna driver mot samma mål och en absolut majoritet har mål om sig själva och deras framgång.

För att utvärdera om respondenterna har satt upp gemensamma mål ställs intervjufråga 11.

Här svarar respondenterna att generellt så skrivs det inte några gemensamma mål i projekten men övervägande så tycker respondenterna att de borde göras i kommande projekt. Det främsta gemensamma målet som bör sättas upp i projekten är bättre relationer för att få en bättre stämning på arbetsplatsen. Detta går i linje med vad Marttala och Karlsson (1999) menar då de säger att respondenterna befinner sig i första delen av grupprocessen då den enskilda fokuserar på sitt egna, och inte det gemensamma målet som enligt respondenterna inte finns.

Kadefors (2002) menar att det är viktigt att sätta upp gemensamma mål i början av projektet. Samtidigt säger Bennet och Jayes (1998) att målen som sätts upp ska kunna mätas och därefter leda till kontinuerlig förbättring från projekt till projekt.

6.7 Kommunikation

Med en öppen och ärlig kontakt förstärks teamet och samarbetet blir därmed desto bättre. Scott (2001) menar att en öppen och ärlig konversation mellan parterna är en nödvändighet för samverkan. Samtidigt skriver Abrahamsen (2003) att kommunikation mellan människor sker oftast på två plan samtidigt, både verbalt och icke-verbalt, där båda är viktiga för att människor skall uppfatta varandra rätt.

För att undersöka hur kommunikationen fungerar har påstående 11-16 ställts i studien.

Majoriteten av respondenterna tycker att de får tillräckligt med tid under mötena och att alla punkter behandlas. Fernström (2006) skriver att, om parterna har en daglig konversation så löser de problem så fort de kommer fram. Detta gör då att mötena blir kortare och kan därmed, väl vid möte, fokusera på mer väsentliga frågor.

På påståendena 13 och 14 menar en tydlig majoritet av respondenterna att de har öppna och ärliga relationer i projekten. Ute på arbetsplatsen fungerar kommunikationen bra tycker merparten av dessa. Detta gör också att merparten av respondenterna instämmer till påstående 15, *Skanska Hus och Skanska Väg har en öppen och flexibel konversation på jobbet*. Detta går i linje med vad Scott (2001) menar.

På det sista påståendet, *hur samarbetet fungerar ute i produktionen*, är respondenterna väldigt splittrade i sina svar. Så överlag går det inte att urskönja någon speciell tendens och därför är ingen vidare analys möjlig.

För att få en djupare förståelse varför kommunikation är viktig på arbetsplatsen har intervjufrågorna 12-14 ställts till respondenterna.

Utav respondenternas svar på denna fråga så är det en tydlig tendens som kan dras till att två stycken alternativ är viktigast, *spontana dialoger* samt *fika tillsammans*.

Spontana dialoger är väldigt viktigt. Respondenterna menar att, kan de vara öppna och ta upp problemet direkt så löser det många konflikter och problem. Detta ligger i linje med vad Barlow et al. (1997) menar att människor har en tendens att inte ta upp problem förrän de blivit riktigt stora. Att ständigt hålla kommunikationen vid liv gör att problem tas upp och löses snabbare.

”Generellt tycker jag att etableringen är viktig. Att vi har ett stort fikarum där vi alla kan fika och diskutera vad som händer samt att lokalerna ska vara fräscha och moderna.”

Som sagts ovan tycker respondenterna att även fika tillsammans är viktigt. För sitter de tillsammans så leder det i sin tur till spontana dialoger och problemlösning av arbetet. Överlag instämmer detta med Fernström (2006) där han menar att, om alla parter sitter tillsammans och har en daglig konversation så löser de problem så fort de kommer upp.

För att undersöka med vilket medel som respondenterna kommunicerar bäst samt varför det är viktigt med en bra kommunikation på arbetsplatsen ställs intervjufrågorna 13 och 14.

Respondenternas svar på intervjufråga 13, att de kommunicerar bäst med diskussion, går i linje med att spontana dialoger är väldigt viktigt. Detta för att problemlösningen går smidigare. Däremot så tycker respondenterna att ett mail behövs ibland för att få en dokumenterad bekräftelse av vad som sagts. Detta går i linje med vad Fernström (2006) menar.

Kommunikationen på arbetsplatsen är viktigast för problemlösning och sammanhållning enligt respondenterna. Detta är också överensstämmande med vad som sagts ovan. Då de menar att, om sammanhållningen är bra så blir det oftast mindre konflikter och lättare problemlösning. Överlag instämmer detta med vad Scott (2001) menar.

6.8 Konflikthantering

Bennet och Jayes (1995) menar att målsättningen är att lösa konflikter och problem så fort som möjligt. Därför undersöks hur konflikter löses ute i projekten med intervjufråga 15.

När konflikter, eller olika åsikter, uppkommer brukar de berörda parterna diskutera direkt. Oftast är det småsaker och de löses direkt, på enklaste sätt. Fungerar inte det brukar parterna gå ut och titta på fallet och eventuellt sätta sig ner för att bena ut problemet grundligt. Hur lång tid det tar innan det skickas uppåt är en ekonomisk sak. Kostar det mycket pengar så går det ganska snabbt uppåt. Ekonomiskt är det projektchefen och ute på plats så är det produktionschef Hus som har det slutgiltiga beslutet. I de ekonomiska fallen tar tjänstemännen och läser igenom avtalen och löser det därifrån. Är det något större så får distriktscheferna hjälpa till att reda ut saken.

Även om flera respondenter har svarat så går den sammanfattande texten i linje med vad Bennet och Jayes (1995) menar i sitt system för problem- och konfliktlösning som kallas för konfliktlösningstrappan.

Två återkommande problem och brister bland respondenterna är att ha respekt och förståelse för varandras jobb samt att planeringen då flera ska vara på samma plats samtidigt inte alltid fungerar tillfredställande. På påståendet 17, *jag vet hur den andra Skanskaenheten arbetar*, i enkätstudien svarar de flesta respondenterna att de vet hur den andra Skanskaenheten arbetar. Dock finns det ett antal som inte vet det. Marttala

och Karlsson (1999) menar att gruppen kan utnyttja sin fulla kompetens då den genomgått grupprocessen och känner varandra.

Eftersom problem kan bidra till konflikter låts intervjufråga 16 undersöka vilken faktor som är den som mest bidrar till problem i samarbetet mellan enheterna.

Det visar sig enligt respondenterna att de faktorer som mest bidrar till problem är ekonomi, kommunikation samt en vi och dem känsla.

I en organisation menar Bruzelius och Skärvad (2004) att det är naturligt med ekonomiska mål vars uppfyllelse kan mätas på ett eller annat sätt i pengar. En tydlig tendens hos respondenterna kan ses att ekonomin är en bidragande faktor till problem. Det är då viktigt att skiva ett tydligt avtal även om det är inom samma företag.

Ett återkommande problem hos respondenterna är att kommunikationen fungerar på ett sätt som inte alltid främjar samarbetet. Respondenterna menar att kommunikationen är betydelsefull och att det är viktigt att prata samma språk. Som respondenterna menar tycker även Scott (2001) att en öppen och ärlig konversation mellan parterna är en nödvändighet för samverkan. Barlow et al. (1997) menar också att det är viktigt att ständigt hålla kommunikationen vid liv då problem tas upp och löses snabbare.

Samtidigt menar respondenterna att det infinner sig en vi och dem känsla som inte gynnar samarbetet. Nyström (2005) menar att en grundkomponent för en bra samverkan just är ömsesidig förståelse. Marttala och Karlsson (1999) menar att grupprocessen är en viktig process och att en mogen grupp har en djup vi-känsla och är dessutom flexibel och improvisationsstark.

6.9 Riskhantering

Riskhantering är ett viktigt kapitel inom teorin och är därför intressant att undersöka vad respondenterna tycker om detta område. Detta görs med påstående 18-20 i enkäten.

Merparten av respondenterna genomförde inte en gemensam riskgenomgång. Däremot påstår de att riskerna fördelas på den som har mest ansvar och respondenterna menar att de har ett eget riskområde att ansvara för. Bennet och Jayes (1995) säger att det finns två förebyggande åtgärder för konfliktlösning och den ena är just att fördela riskerna på den part som har hand om den mest.

FIA (2006) menar att en systematisk riskhantering bör upprättas i ett tidigt skede i projektet. För att få en djupare förståelse för hur riskhanteringen i projekten fungerar har intervjufråga 17 ställts.

Generellt så är det en delad riskanalys i projekten där Hus och Väg gör vars en. Dessa samkörs sedan av projektchefen. Under projektets gång uppkommer risker som behandlas på samordningsmötena.

Överlag menar respondenterna att det ska vara mer fokus på risker och att riskhanteringen ska bli mer gemensam. Vid en gemensam riskanalys bör markentreprenören vara intern då det är samma krav på analysen. Det är inte säkert att en extern entreprenör har samma krav. Fernström (2006) menar att en gemensam riskhantering medför att det blir lättare att arbeta med öppna böcker som samarbetsparterna redan från början bör göra.

6.10 Förtroende och tillit

Kadefors (2002) menar att i en samverkansbaserad organisation är förtroende mycket viktigt. Att bli sviken kan få förödande konsekvenser och det innebär stora sociala och psykologiska risker för ett framtida arbete. Fernström (2006) menar också att samverkan bygger i hög grad på förtroende och ömsesidig tillit.

I studien har fem stycken (21-25) påståenden ställts för att undersöka hur förtroendet och tilliten är.

Majoriteten av respondenterna har varit neutrala eller delvis instämmande på påstående 21 vilket gör att det är svårt att se någon tendens och göra någon vidare analys på hur tilliten är mellan enheterna.

På påståendena 22 och 25, så är det en tydlig majoritet av respondenterna som vill jobba med samma team igen i ett kommande projekt samt att de har folk i sin närhet som kan samarbeta. Ur dessa två påståenden så kan en tendens urskönjas att förtroendet och tilliten är bra. Detta går i linje med Fernström (2006).

Även på påståendena 23 och 24 så är flertalet respondenter instämmande och vet vem de ska vända sig till när de får problem samt känner att de är öppna och säger till direkt när de gjort något fel. Överlag instämmer detta med Barlow et al. (1997) som menar att ett större förtroende ökar viljan att acceptera och dela på misstag som begås.

För att få en djupare förståelse i hur förtroendet är mellan enheterna så ställdes intervjufråga 18.

Kadefors (2002) menar att bli sviken kan få förödande konsekvenser och det innebär stora sociala och psykologiska risker för ett framtida arbete. På frågan ovan svarade majoriteten av respondenterna att de inte har blivit svikna av någon i den andra enheten.

6.11 Partnering

Kadefors (2002) menar att partnering inte anses vara en ny entreprenadform utan ett nytt sätt att driva projekt. Eftersom en stor del av teorin handlar just om partnering och dess ingående parametrar undersöks vad respondenterna har för kunskap om partnering och vad det betyder för dem. Därför ställs intervjufrågorna 19-20.

Generellt så har respondenterna ingen eller liten kunskap om partnering. Samtidigt förklarar respondenterna vad de tror att partnering betyder. Av de respondenter som har svarat visar det sig att en liten kunskap finns och att många parametrar som uppkommit under intervjuerna kan det läsas om i den redan kända partneringteorin.

6.12 Trivsel

För att få en överblick i hur respondenterna känner sig i sitt dagliga arbete ställs tre påståenden (26-28) i enkäten:

En absolut majoritet av respondenterna känner att de är engagerade i sitt projekt. Samtidigt mår de flesta bra när folk runt dem pratar och generellt vill de inte sitta mer privat för att klara av sina uppgifter.

För att undersöka vad som motiverar respondenterna till ett samarbete enheterna mellan så ställs intervjufråga 21.

Det som motiverar respondenterna till ett samarbete mellan de interna enheterna är att de är bra att jobba med samt att vid skapandet av bättre relationer är det trivsammare att gå till jobbet. Dessutom skulle respondenterna vilja visa allmänheten utanför företaget att de kan göra bra ifrån sig tillsammans. Att genom ett gott samarbete, då vinsten stannar i företaget, finna lösningar på problem tillsammans och samtidigt få en nöjd kund och kunna leverera en så bra produkt som möjligt.

Summan av det som motiverar respondenterna går i linje med vad en mogen grupp kan åstadkomma enligt Marttala och Karlsson (1999).

För att undersöka vilken sorts utbildning respondenterna skulle vilja ha mer av för att personligen uppnå ett bättre resultat för projektet ställs intervjufråga 22.

Generellt så tycker de respondenter som känner att de behöver mer utbildning först och främst att kommunikation följt av ledarskap är de viktigaste ämnena för att uppnå ett bättre resultat för projektet. Enligt litteraturen så är det väldigt viktigt med en bra kommunikation. Inte bara att den löser problem utan är också bra i ett förebyggande syfte.

6.13 Erfarenhetsåterföring

Erfarenhetsåterföring undersöks med enkätfrågorna 29 och 30.

Enligt Fernström (2006) så är erfarenhetsåterföring en nyckel till ett bra samarbete. I enkätundersökningen kan det utläsas att respondenterna är bättre på att berätta när något fungerar bra än om det fungerar dåligt. Däremot tyder svaren i enkäten på att respondenterna i stort sätt alltid berättar för någon oavsett om det fungerar bra eller dåligt. Detta ligger även i linjen med en av Skanska Sveriges värderingar som säger att de skall vara öppna, ärliga och lyhörda vilket respondenternas svar tyder på.

Under intervjuerna har det också framkommit att en del respondenter vill ha slutmöte på projektet. Detta för att utvärdera vad som gått bra respektive dåligt så att de fel som begåtts inte återupprepas till nästkommande projekt. Att ha ett slutmöte menar Kadefors (2002) är viktigt för erfarenhetsåterföring och för långsiktiga förbättringar.

7 Diskussion

I detta kapitel förs en diskussion av de resultat som dragits utifrån vad analysen har gett. Diskussionen är uppdelat efter rapportens genomgående ämnesområden.

7.1 Samverkan

Eftersom respondenterna tycker att enheterna ska samarbeta så ser de en potential i att kunna utföra projekt tillsammans på ett professionellt sätt. Enligt ledningsfilosofin som beskriver *Ett Skanska Sverige* så verkar det naturligt att genomföra arbete och projekt tillsammans. Ett samarbete måste bygga på att båda enheterna är effektiva och duktiga som även en i ledningen menar med uttrycket "*bäst i klassen*". Då två enheter jobbar tillsammans och är duktiga kan det i sin tur leda till en synergieffekt som bidrar till bra resultat för företaget.

För att bygga upp samarbetet gäller det att de medverkande parterna är med i ett så tidigt skede av ett byggprojekt som möjligt. Detta är för att allas kompetenser kommer till nytta då påverkansmöjligheten är som störst i ett tidigt skede och varje enhet kan hjälpa till att styra arbetet efter deras utförandemöjligheter och lösningsförslag. Dock bygger det på att det är en totalentreprenad. Enligt ett antal respondenter så är det inte så stor skillnad att jobba med en intern enhet som med en extern enhet. Däremot så öppnar det, enligt oss, möjligheter till att driva projekt tillsammans med mer öppna böcker och insyn i varandras verksamheter. Då det är en intern enhet ska den vara mer än en vanlig underentreprenör samtidigt som tålmod med varandra bör vara högre för att hjälpas åt att nå det gemensamma målet.

Enligt vår syn på samarbetet och som en del respondenter också tycker så ska samverkan ske på större komplexa projekt där kompetensen kan utnyttjas till fullo. Vi tycker inte att samarbete ska ske på alla projekt. Detta för att behålla konkurrensen och fortfarande vara effektiva prismässigt på marknaden. Eftersom företaget har en så pass tung organisation och det administrativa kostnaderna är relativt stora så ser vi det som en nackdel i konkurrens då den ena entreprenaden är liten. Däremot vid större projekt så är det en fördel att kunna ha folk på plats för att se lösningar framför problem tillsammans.

Det finns många faktorer att tänka på för att utveckla ett bra samarbete. Det är heller inte lätt eftersom det handlar om människor som inte är lika. För att skapa ett bra samarbete är det viktigt att personer har ett gemensamt intresse för att samarbeta. Alla inom företaget som skulle kunna driva ett projekt är bra på olika saker. Vissa är mer lämpade att driva samverkansprojekt och andra inte. Därför är det viktigt att välja rätt personer till samverkansprojekt och utnyttja de kompetenser som finns. Då en person brinner för sitt område leder det oftast till ett bättre resultat.

Vi tycker att det är viktigt att se ett samarbete genom ett långsiktigt perspektiv. Genom att tänka långsiktigt kan det finnas värde i att lägga ner resurser för att skapa en bättre samverkan som bildar en bättre gemenskap på sikt. Detta kommer i sin tur

att ge medarbetarna en helhetssyn över enheterna och vi och dem känslan kommer att minska. Eftersom personer flyttas från projekt till projekt i olika skeden i projektfasen är det inte alltid säkert att alla jobbar tillsammans hela tiden. Däremot kan ett gott samarbete smitta av sig på andra medarbetare inom enheterna då personer som tycker om att jobba ihop får nya arbetskamrater.

7.2 Ledarskap

Det är viktigt att bygga upp ett team som har de egenskaper som behövs för att uppnå ett bra resultat i projektet. Mycket ligger på ledaren som har det största ansvaret att driva projektet framåt. Genom att vara en duktig ledare och besitta de kvaliteter som krävs så är det viktigt att ha en sund syn på samarbete och se till att den synen genomsyrar hela arbetsplatsen. Detta kan göras på många sätt men framförallt att ha viljan att genomföra och prova nya saker. Det finns en del äldre personer som inte är positiva till förändringar utan lever kvar i det gamla arbetssättet och inte vill förnya sig. Samtidigt som samhället och tekniken förändras bör även arbetssätten bli bättre.

7.3 Ekonomi/Ersättningsform

I nuläget tycker majoriteten av respondenterna att ersättningsformen för deras projekt är lämplig. Projekten har dock olika ersättningsformer. De flesta respondenterna tycker att riktpreis med incitament är den mest lämpliga ersättningsformen för ett bra samarbete. Detta är något som vi också tycker är bra. Då enheterna har ett incitament så finns det en liten ”morot” till att göra ett bra jobb. Sedan kan incitamenten vara knutna till ett antal olika punkter som exempelvis tid, kvalitet, ekonomi, arbetsmiljö etc.

Flertalet respondenter tycker det är viktigt att tänka på hela företaget när det gäller ekonomiskt resultat. Men det finns också några som anser att det är viktigast med sitt egna projekt. Detta är en väldigt komplex fråga då det indirekt påverkar varandra. Det som är intressant enligt oss är från vilken synvinkel som respondenten ser på det. Det ena sättet är att ha hela företaget i fokus och sedan försöka göra ett så bra projekt som möjligt för att påverka det hela. Eller så sätts det egna projektet i fokus och då göra så bra som möjligt för just det, som i sin tur indirekt påverkar hela företaget. Vi tycker att fokus måste ligga på hela företaget för att långsiktigt sätt så blir det bättre.

En annan erfarenhet som vi skaffat oss är att ändring och tilläggsarbeten är en väldigt känslig punkt att diskutera. Detta är något som inte gagnar samarbetet åt det positiva hållet. Detta är en svår nöt att knäcka men det borde gå att utarbeta någon form av uppdelning, hur det skall lösas, då det uppstår.

En ersättningsform som gör det lättare med ekonomin är någon form av internt konsortium. Då kommer det inte på tal om vilken enhet som har ansvar för vilken ÄTA utan allt hamnar i samma kassa. Eventuell vinst respektive förlust delas upp efter en redan på förväg bestämd procentsats. Internt konsortium bör endast användas

då enheterna har lite mer jämnt fördelad andel av den totala entreprenaden. Den enhet som har minst andel bör ligga någonstans mellan 20-40% av den totala.

7.4 Teambuilding

Det är väldigt viktigt att ha en bra teamkänsla och att alla kan arbeta med varandra ute i projekten. För att hitta denna är det viktigt att ha övningar, studiebesök eller andra aktiviteter som inte handlar om att nå projektets mål. Istället ska aktiviteterna bidra till en bättre teamkänsla och bra samverkan som indirekt påverkar projektet på ett förhoppningsvis positivt sätt. Som exempel kan båda enheterna göra ett studiebesök på ett liknande projekt eller utföra en gruppövning för att känna gemenskap. Detta kommer att minska de starka gränserna som vi och dem känslan ger.

En aktivitet medför att personer som inte pratar med varandra sedan innan kanske börjar göra det. Även om det är olika vilken aktivitet som utförs så är det viktigt att lära känna varandra och därmed skapa gemenskap och delaktighet. Det kan även bidra till en motivationshöjning i arbetet och därmed vill ingen lura eller såra någon annan. Några av många förslag på aktiviteter kan vara grillning, lunch, fisketur, bowling, gruppövning, utbildning eller studiebesök. Ofta behöver det inte vara något stort evenemang utan det kan även vara något litet som inte behöver vara kopplat till arbetet, bara det är något och lagom ofta.

7.5 Workshop

Som det ser ut i nuläget så är det ingen som har någon speciell workshop eller kickoff för varje projekt. Bland dem som har det så är det endast en form av mindre genomgång av bygget ur ett tekniskt perspektiv.

Respondenterna tror att det kunde vara bra med en gemensam workshop i ett tidigt skede. Samtidigt tycker respondenterna att det är viktigt att lära känna varandra i ett tidigt skede för att kunna utnyttja varandras kunskaper i det kommande projektet.

Som vi ser det bör det i varje projekt finnas en workshop i början av projektet där så många som möjligt ska delta, och de som inte kan vara med bör underrättas om vad som framkommit. Den bör då fokusera på två olika delar, samverkan och teknik. Under den första delen är det viktigt att lära känna varandra och veta hur samarbetet mellan varandra ska ske. Här bör alla komma med synpunkter på vad som är bra och mindre bra för ett samarbete. Eftersom alla har olika egenskaper kan det vara bra att hitta ett gemensamt arbetssätt för dem som ska medverka i projektet. Detta kan i sin tur bidra till en bättre gemenskap som lyfter arbetsplatsen och blir mer trivsamt och gemytligt. Under den första delen bör det även genomgå hur ekonomin ser ut samt vilka risker som är de stora som alla bör känna till. Under den andra delen ligger fokus på tekniken och hur arbetsgången kommer att se ut. I detta skede är det också viktigt att alla är med. Om alla får en helhetssyn på projektet och arbetsgången är det lättare att hjälpa varandra till gemensamma lösningar.

Under projektets gång är det viktigt att ha uppföljning på det som har tagits upp under workshopen i form av ett uppföljningsmöte. Det kan även finnas nackdelar med att utföra en workshop. Som exempel kan det bli lite extraarbete eller att vissa personer inte tycker att det ger så mycket. Vi tror dock att det bara gynnar det goda samarbetet som önskas av respondenterna.

7.6 Mål

Respondenterna menar att det inte skrivs några gemensamma mål för projekten i nuläget. Däremot så har varje enhet var för sig mål uppsatta för projektet. Det enda gemensamma målet som nämnts är tiden, som alltid finns med i projekten. Vi tycker att det borde skrivas gemensamma mål i projekten och detta är något som parterna kan komma överens om under workshopen. Har enheterna något eller några gemensamma mål så är det lättare att motivera varandra till ett bra samarbete för att nå dessa uppsatta mål. Ett gemensamt mål som respondenterna gett förslag på är bättre relationer i projektet. Detta är ett bra exempel på mål som kan sättas upp för då anstränger sig de inblandade parterna för att skapa en trivsammare arbetsplats. Ett annat gemensamt mål kan vara en bra slutprodukt med bra kvalitet. Det är trots allt kunden som ska bli nöjd.

Vi tror att det är viktigt att sätta upp gemensamma mål som fokuserar på hur samverkan fungerar. Som vi har märkt är det svårt att mäta dessa mål eftersom de är väldigt mjuka men de kan mätas i form av en öppen och ärlig diskussion i ett uppföljningsmöte. Detta främjar troligtvis bara samverkan till det positiva som respondenterna önskar.

I ett företag finns alltid mål och visioner uppsatta men det är inte alltid alla ute i organisationen som vet om eller förstår dessa. Det är naturligtvis viktigt att även dessa mål uppfylls. Skanska Sverige har självklart också mål uppsatta. Deras delmål är att bli Sveriges i särklass mest professionella byggföretag. Enligt vår syn så ingår det ett synnerligen bra samarbete i ett professionellt företag.

7.7 Kommunikation

Kommunikationen kan vara en av de viktigaste faktorerna för att uppnå ett bra samarbete och att kunna samverka på en hög nivå inom projektet. Eftersom respondenterna tycker att det är viktigt att ha spontana dialoger och att fika tillsammans kan det tolkas som att de vill diskutera med varandra och lösa problem ihop. För att uppmuntra till spontana dialoger kan det vara bra att sitta i en planerad etablering utan barriärer där det finns gemensamma utrymmen med ritningar, skrivare, mat och omklädning som uppmuntrar till dessa dialoger. Att mer och mer arbeta tillsammans och använda gemensamma utrymmen och faciliteter. Respondenterna vill som sagt också fika tillsammans i ett stort fikarum och därför är det viktigt att ha ett stort gemensamt fikarum som är utfört på ett sätt där alla kan trivas och sitta tillsammans.

Då kommunikationen utförs på ett sätt som beskrivs ovan blir enheterna mer enade och alla får en större helhetssyn för projektet. Problem löses lättare och på ett mer effektivt sätt. Samtidigt som när det väl är möte kan det bli bättre diskussioner där fler tankar uppkommer, eftersom helhetssynen finns, och kan därmed bidra till bättre lösning för alla som i sin tur gynnar slutresultatet.

Ett bra kommunikationsverktyg kan vara att ha en gemensam utsättare som är medveten om de olika enheternas toleranser och gränssnitt. Under intervjuerna har det framkommit att ritningar och andra handlingar ofta inte stämmer med varandra och kan därför medföra problem och förseningar. För att förebygga detta kan en gemensam utsättare hålla arbetsledningen underrättad med vad ritningarna säger och framföra oklarheter i ett tidigt skede. På detta sätt förhindras eventuella konflikter angående toleranser och vid gränssnittdragningen.

7.8 Konflikthantering

I stort så menar respondenterna att de konflikter som uppkommer ute i projekten försöker lösas så snabbt som möjligt. Detta genom att sätta sig ner och diskutera igenom problemet. Vi tycker att någon form av en konfliktlösningstrappa är ett bra verktyg. Detta gör att det sätts lite press på att försöka lösa problemet snabbare. Men naturligtvis så handlar det om vad för slags konflikt det är och vem som kan ta beslutet. Som nämnts ovan är det ofta ekonomi inblandat i konflikter och beroende på hur mycket pengar som är inblandat så hamnar det på olika nivåer i organisationen.

En annan faktor som gör att problem uppstår är bristen på förståelse för varandras arbete. Det är oftast i gränssnittet mellan de olika enheterna som konflikter uppstår. Att flera olika enheter skall vara på samma ställe och arbeta samtidigt. Detta kan undvikas genom att ha en bra kommunikation och planering. Därför tycker vi att det är viktigt att göra en bra arbetsberedning i förebyggande syfte så att dessa konflikter undviks. Något som vi också tror på är att försöka lära sig mer om den andra enhetens arbete. Detta kan leda till att en enhet gör något som hjälper den andra enheten till ett enklare arbete. I slutändan kan företaget spara pengar på grund av detta.

Som nämnts ovan så är kommunikation oerhört viktigt i projektet. Många konflikter kan undvikas genom att ha en mer öppen kommunikation. Det gäller att vara tydlig så att parterna förstår varandra.

7.9 Riskhantering

I nuläget menar respondenterna att ingen gemensam riskgenomgång har genomförts utan var och en av de inblandade parterna gör sin egen riskanalys som sedan sätts ihop av den som har ansvaret för projektet. Vi tycker att det fungerar bra att var och en gör sin egen riskanalys eftersom varje enhet vet bäst vad som är deras respektive risker. Däremot är det oerhört viktigt att dessa riskanalyser samkörs så att inte något väsentligt missas. Vi tycker även att alla tar del av den och går igenom den tillsammans.

Fördelning av risker på den som har mest ansvar för dem menar respondenterna på att det görs i nuläget vilket vi tycker är väldigt bra. Det är lättare att den som vet mest och har hand om risken också tar ansvar för densamma.

Respondenterna tycker överlag att det ska vara mer fokus på risker och att riskhanteringen ska bli mer gemensam. Om enheterna är inom samma företag och jobbar efter samma arbets sätt så har de lika krav på sin riskanalys vilket gör det lättare att samköra dem än om den ena parten är extern. Det kan även vara bättre att göra en gemensam bedömning av riskerna eftersom var och en kanske inte viktat riskerna lika mycket och därmed har olika pris på dem.

7.10 Förtroende och tillit

Av respondenternas svar så verkar de i nuläget ha folk i sin närhet som kan samarbeta. Detta är bra om vi ser till helheten för företaget. Att även de flesta vill jobba med samma arbetskamrater igen gör att respondenterna verkar ha förtroende för varandra. Vi tycker att det verkar som om den större delen av respondenterna har bra förtroende för varandra, åtminstone inom samma enhet. Det som vi tycker behöver bli bättre för att även göra samarbetet bättre är att förtroendet ökar mellan enheterna. Här tycker vi att cheferna, alltså distrikts- och projektchefer, har en stor uppgift. Visar dem att det går att ha en bra dialog och skapa förtroende för varandra så genomsyrar det hela organisationen nedåt. Detta för att även yrkesarbetarna ska känna att arbetsledningen har förtroende för varandra och då kan även dem börja lita på och hjälpa varandra.

Eftersom ett förtroende tar lång tid att bygga upp så är det bra att ingen av respondenterna känner att de blivit svikna av någon annan i den andra enheten. Den faktor som oftast, enligt oss, ligger till grund för att personer blir besvikna eller till och med tappar förtroendet för varandra är ekonomi. Vi anser att personer måste vara så öppna och ärliga att de vågar säga till när något är fel och även om det uppkommer något oväntat. Att säga till är bra istället för att sitta och hålla inne saker och ting för att vid ett senare tillfälle kräva pengar för ändring och tilläggsarbeten.

För att skapa ett bra förtroende är det viktigt att sammansvetsa gruppen vilket förklaras mer i teambuilding ovan.

7.11 Partnering

Det är viktigt att inte lägga så mycket tyngd i ordet partnering då det inte är ramen för hur alla ska samverka utan ett sätt att driva projekt. Eftersom respondenterna i studien inte har så mycket kunskap om partnering är det inte angeläget att implementera det exakta konceptet. Det kan istället vara en idé att använda vissa delar av arbetssättet eftersom partnering fokuserar väldigt mycket på samverkan.

7.12 Trivsel

Det är viktigt att trivas på jobbet. Under intervjuerna så beskriver respondenterna att de trivs bra på jobbet och att de tycker det är kul. Alla känner dock att det fungerar bra på olika plan och för att göra detta bättre har vi undersökt några punkter.

Etableringen är viktig att den fungerar på ett sätt som främjar samarbetet. Ett öppet landskap i etableringen skulle kunna fungera för en del men dock inte för alla. Däremot så bör det finnas ett stort gemensamt fikarum där båda enheterna får plats vilket är viktigt. Generellt så borde alla ha samma standard på arbetsbodarna vilket kan motverka vi och dem känslan. Att etablera så att tjänstemän och yrkesarbetare blandas kan vara en bra sak i längden. Detta bidrar till en större förståelse för hur alla jobbar, både mellan enheterna och mellan arbetsledning och yrkesarbetare. Det är dock viktigt att alla kommer överrens om vad som är arbete och vad som är rast. Yrkesarbetarna vill inte att det ska diskuteras arbete under rasterna, samtidigt som tjänstemännen pratar mer om arbete. De kan då visa hänsyn och föra diskussionen utanför. Tillsammans ska de ändå vara ett team som driver mot samma mål.

Motivation mellan enheterna är en viktig faktor för att trivas på arbetsplatsen. Under intervjuerna så framkommer det att de flesta vill arbeta som en gemensam professionell grupp. För att bli detta krävs att de jobbar för det, att personerna tillsammans genomgår grupprocessen och därmed bildar en stark grupp. Viljan att vara duktiga tillsammans finns hos respondenterna samtidigt som de vill visa allmänheten att företaget är ett professionellt företag. Det finns dock flera faktorer som gör det svårt att komma dit.

När det gäller *utbildning* så tror vi att det inte behövs någon märkvärdig utbildning för att utveckla personerna själva. Vi tror dock att någon form av utbildning som gör att förståelsen för grupprocessen, samverkan, kommunikation blir bättre är aktuell.

7.13 Erfarenhetsåterföring

Vi anser att det är viktigt med uppföljningsmöte under projektets gång för att reflektera över om projektet driver mot de uppsatta målen. En annan bra sak är slutmöte. Detta för att utvärdera och dokumentera vad som gått bra respektive mindre bra så att inte samma misstag återupprepas till nästkommande projekt. Viktigt är även att dela med sig erfarenheter till sina medarbetare som respondenterna anser att de gör i nuläget, vilket vi anser är bra. Förslag på att dela med sig är att ha ett årligt möte där arbetsledningen deltar förberedda med några punkter som bör tänkas på i framtiden.

Ett exempel på en bra erfarenhetsåterföring är studiebesök. Att åka och titta på ett redan färdigt projekt som liknar det som ska byggas och lyssna på vad som gått bra respektive dåligt kan vara till stor hjälp.

8 Slutsats

Ett Skanska Sverige innehåller ett bra samarbete som ska ske i ett tidigt skede. Det är viktigt att tänka på att ha öppna böcker. De projekten där samarbete ska ske bör vara större projekt som är lite mer komplexa. Alltså ska enheterna inte samarbeta på alla projekt för att behålla konkurrensen på marknaden. På samarbetsprojekten är det viktigt att välja rätt personer, som har en drivkraft och kompetens för att arbeta med samverkan. Framförallt är det viktigt att ledaren har en sund syn på samarbetet som i sin tur genomsyrar hela arbetsplatsen.

Bästa ersättningsformen som bör användas vid samverkan är ett riktpreis med incitament. Det kan också vara intressant att arbeta inom ett internt konsortium. Poängen är att främja samarbetet och hitta en drivkraft för alla att arbeta effektivt. Effektiviteten, ekonomiskt sett, ska ske med en helhetssyn av företaget och då kan en långsiktig strategisk samverkan byggas upp. Ur ett långsiktigt perspektiv är det viktigt att ha en acceptans och kunskap om den andra enheten samt att riskanalysen utförs på ett gemensamt sätt. Det kan i sin tur bidra till mindre ändring och tilläggsarbete som minskar risken för konflikt. Om det uppstår konflikter av något slag kan en form av konfliktlösningstrappa användas. En gemensam utsättare kan skapa en bättre förståelse kring helheten och i ett förebyggande syfte undvika konflikter runt gränssnitten.

Genom att dra nytta av alla medarbetare i samverkan finns det en stor potential för företaget. Därför är det viktigt att ha en bra teamkänsla som byggs upp genom att kontinuerligt genomföra aktiviteter. Detta gör att gruppen blir mer professionell och mogen eftersom ett sammansvetsat team är mer effektivt. Gemensamt bör det också genomföras en workshop tidigt i projektstarten där samtliga är närvarande och sätter upp gemensamma mål för projektet. Mål är en ”morot” till att förbättra samarbetet. Under projektets gång är det viktigt att ha uppföljningsmöten för att styra arbetet mot de gemensamma målen och ett slutmöte som reflekterar över arbetsgången och bidrar till en erfarenhetsåterföring för framtiden.

Under projektets gång är det viktigt att kommunikationen fungerar. Därför bör etableringen vara uppbyggd på ett sätt som främjar kommunikationen. Att sitta tillsammans gör att det uppstår spontana dialoger och ett gemensamt fikarum bidrar till en bättre stämning på arbetsplatsen. Då bildas en större förståelse för varandra och helhetssynen på projektet blir tydligare. Kan arbetsledningen ha en bra dialog och ett gott samarbete genomsyras det ner till yrkesarbetarna.

8.1 Förslag till fortsatta studier

Ett förslag till fortsatta studier är att utvärdera hur bonussystemet är uppbyggt och vad det har för effekter på samarbetet. Under studiens gång har det uppkommit som en faktor som kan påverka samarbetet och är därför intressant som en studie i sig.

Då studien endast omfattar två av koncernens enheter är det av intresse att studera vad det finns för effekter då hela kedjan av interna enheter tas i beaktning.

Studien är riktad utifrån arbetsledningens perspektiv och därför finns det ett intresse av att veta hur yrkesarbetarna ser på att samarbeta.

9 Källförteckning

9.1 Referenslitteratur – böcker

AB Svensk Byggtjänst (2004). *Allmänna Bestämmelser AB04*. AB Fälth & Hässler, Värnamo

Abrahamsen, Pål (2003). *Samarbete, Samverkan, Samvaro*. Mediaprint, Uddevalla

Antvik, Sven & Sjöholm, Håkan (2005). *Projekt – ledning och metoder*. Elanders, Stockholm

Barlow, James, Cohen, Michael, Jashapara, Ashok & Simpson, Yvonne (1997). *Towards positive partnering – Revealing the realities for the construction industry*. University of Bristol, The Policy Press, Bristol

Bennet, John & Jayes, Sarah (1995). *Trusting the team*. The best Practice Guide to Partnering in Construction. Reading: Centre for Strategic Studies in Construction, University of Reading

Bennet, John & Jayes, Sarah (1998). *The seven pillars of partnering – A guide to second generation of partnering*. The University of Reading, Reading Construction Forum, Thomas Telford Publishing, London, Storbritannien

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2004). *Integrerad organisationslära*. 9:e uppl., Studentlitteratur, Lund

Bunkholdt, Vigdis (2002). *Psykologi*. 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Chang, Richard Y. (1995). *Att utveckla ett framgångsrikt teamarbete*. AB Primo, Oskarshamn

Edelman, Lester, Carr, Frank & Lancaster, Charles L. (1991). *Partnering*. Alternative Dispute Resolution Series - Pamphlet 4, Institute for Water Resources, US Army Corps of Engineers

Edgren, Jan, Rhenman, Eric & Skärvad, Per-Hugo (1983). *Divisionalisering och därefter: erfarenheter av decentraliserad organisation i sju svenska företag*. Management media Stockholm

Ejlertsson, Göran (1996). *Enkäten i praktiken – En handbok i enkätmetodik*. 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Ekholm, Mats & Fransson, Anders (2004). *Praktisk Intervjuteknik*. 4:e upplagan, Norstedt, Stockholm

Fernström, Gösta (2003). *Partnerskap och partnering i bygg- och fastighetsbranschen*. Gösta Fernström och Byggförlaget, Stockholm

Fernström, Gösta (2006). *Från byggherre till strategisk partnering – Executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering*. Gösta Fernström och Förlaget, Riga, Lettland

Förnyelse i anläggningsbranschen (FIA) (Version 2006-02-25). *Utökad samverkan – En svensk modell för anläggningsbranschen*. Utkast slutrapport

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1991). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund

Höök, Rolf (1999). *Entreprenadjuridik*. Studentupplaga 1:2, Nordstedts juridik AB, Stockholm

Kadefors, Anna (2002). *Förtroende och samverkan i byggprocessen - förutsättningar och erfarenheter*. Institutionen för service management, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg

Kylén, Jan-Axel (2004). *Att få svar – intervju, enkät, observation*. Bonnier Utbildning AB, Stockholm

Loraine, Bob & Williams, Ivor (2000). *Partnering in the social housing sector: A handbook*. European Construction Institute. London: Thomas Telford

Marttala, Anders & Karlsson, Åke (1999). *Projektboken – metod och styrning för lyckade projekt*. Studentlitteratur, Lund

Mintzberg, Henry (1983). *Structure in Fives*. Prentice Hall

Nordstrand, Uno (2000). *Byggprocessen*. Tredje upplagan, Elanders Gummessons, Falköping

Nyström, Johan (2005). *Partnering: definition, theory and the procurement phase*. Licentiate Thesis, Royal Institute of Technology, Stockholm

Scott, Bob (2001). *Partnering in Europe – Incentive based alliancing for projects*. Thomas Telford Publishing, London

Stephenson, Ralph J. (1996). *Project Partnering for the Design and Construction Industry*. New York: Wiley

Söderberg, Jan (2005). *Att upphandla byggprojekt*. Studentlitteratur, Lund

9.2 Artiklar från tidningar och tidskrifter

Barlow, James (2000). Innovation and learning in complex offshore construction projects. *Research Policy*, 29(7-8), 973-989

Cheng, Eddie W. L. & Heng Li (2001). Development of a conceptual model of construction partnering. *Engineering, Construction and Architectural Management* 8(4), 292 -303

Cheng, Eddie W. L. & Heng Li (2002) Construction partnering process and associated critical success factors: a quantitative investigation. *Journal of Management in Engineering*, 18(4), 194–202

Crane, Travis G., Feldner, Jennifer P., Thompson, Paul J., Thompson, Matthew G. & Sanders, Steve R. (1999). Partnering Measures. *Journal of Management in Engineering*, 15(2), 37-42

Gransberg, Douglas D., Dillon, William D., Reynolds, Lee & Boyd, Jack (1999). Quantitative Analysis of Partnered Project Performance. *Journal of Construction in Engineering and Management*, 125(3), 161-166

9.3 Muntliga källor

Ledning

Ellerstedt, Johan Vice VD Skanska Sverige, 2008-10-27
Gräns, Per-Eric Vice VD Skanska Sverige, 2008-11-03

Hus Syd

Andersson, Lars-Åke Produktionschef Skanska Hus Syd, 2008-11-07
Basaran, Hakan Projektingenjör Skanska Hus Syd, 2008-10-23
Carlsson, Jörgen Projektchef Skanska Hus Syd, 2008-08-12
Ekdal, Bo-Göran Projektchef Skanska Hus Syd, 2008-10-29
Göthe, Jan Produktionschef Skanska Hus Syd, 2008-10-14
Hagman, Gunnar Regionchef Skanska Hus Syd, 2008-11-14
Hansson, Martin Projektingenjör Skanska Hus Syd, 2008-10-13
Johnsson, Fredrik Produktionschef Skanska Hus Syd, 2008-10-29
Jönsson, Nils-Åke Arbetsledare Skanska Hus Syd, 2008-10-13
Larsson, Rikard Projektchef Skanska Hus Syd, 2008-08-08, 2008-10-13
Lindbladh, Mattias Projektchef Skanska Hus Syd, 2008-10-23
Prejer, Erik Produktionsledare Skanska Hus Syd, 2008-10-15
Sjöhof, Niklas Produktionschef Skanska Hus Syd, 2008-08-08
Svensson, Alexander Produktionsledare Skanska Hus Syd, 2008-10-20
Åberg, Rolf Produktionschef Skanska Hus Syd, 2008-08-11, 2008-10-15
Åkerman, Mats Projektingenjör Skanska Hus Syd, 2008-08-12

Hus Göteborg

Lindh, Fredrik *Projektchef Skanska Hus Göteborg, 2008-11-19*

Väg och Anläggning Syd

Andersson, Evert *Yrkesarbetare Skanska Väg och Anläggning Syd, 2008-08-11*

Andersson, Leif *Projektchef Skanska Väg och Anläggning Syd, 2008-11-03*

Asplund, Magnus *Arbetsledare Skanska Väg och Anläggning Syd, 2008-10-13*

Enberg, Bengt *Projektingenjör Skanska Väg och Anläggning Syd, 2008-10-23*

Flink, Per *Projektingenjör Skanska Väg och Anläggning Syd,
2008-08-08, 2008-10-13*

Knutsson, Johan *Produktionschef Skanska Väg och Anläggning Syd,
2008-08-12, 2008-10-23*

Ragnarsson, Patrik *Mättekniker Skanska Väg och Anläggning Syd, 2008-10-23*

Svensson, Mattias *Produktionschef Skanska Väg och Anläggning Syd, 2008-10-23*

Wallin, Mikael *Produktionschef Skanska Väg och Anläggning Syd, 2008-10-13*

Väg och Anläggning Väst

Källström, Josef *Projektchef Skanska Väg och Anläggning Väst, 2008-11-19*

Bilaga 1 – Sammanställning av intervju 1

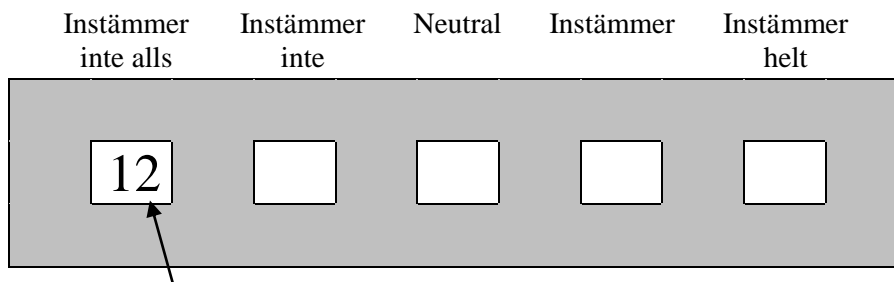
I examensarbetsprocessens inledande fas gjordes ett antal intervjuer. Detta för att kartlägga dagsläget samt att vid intervju 2 och enkätundersökningen kunna gå in mer på djupet av arbetet. Följande punkter lyftes fram under intervju 1:

- Kommunikation – Hur kommunicerar arbetsledningen med varandra.
 - Dokumentation – Skriftligt eller muntligt
 - Handlingar – Ej klara i tid, extraarbete
 - Planering – Hur fungerar en bra planering.
 - Möte – Får alla sin tid och är det relevant?
 - Information – Att få ut information, handlingar, tidplaner.
 - Etablering – Hur ska den se ut?
 - Problemlösning – Hur löser enheterna problem tillsammans?
-
- Samarbete – När ska Skanska samarbeta och i vilka projekt?
 - Kunskap – Vad vet enheterna om varandra. Kan man dra nytta av varandra?
 - Internt – Vad är bra med internt. Är det någon skillnad?
 - Ledning – Vad tycker högsta ledningen?
 - Framtid – Hur ska Skanska se ut i framtiden?
-
- Tvister – Historiska, nuvarande
 - Ekonomi – Vinst, Ätor och fördelning.
 - Risker – Vilka finns och hur hanteras dessa?
 - Ersättningsform – Fast pris, löpande räkning eller riktpreis med incitament.
 - Incitament – Att dela på vinster och kostnader.
-
- Förtroende – Litar enheterna på varandra?
 - Personkemi – Personliga relationer, ärlighet, förtroende, öppenhet, lyhördhet.
 - Samhörighet – Vi och dem känsla.
 - Teamkänsla – Hur uppnås det?
 - Gemensamma aktiviteter – Vad är bra och vad leder det till?

Bilaga 2 - Enkätundersökning

Resultat av enkäterna

Hur ska enkätsvaret tolkas?



Antal personer som har svarat ”instämmer inte alls”.

| Befattning | Antal svarade enkäter |
|-----------------|-----------------------|
| Projektchef | 5 |
| Produktionschef | 9 |
| Projektingenjör | 5 |
| Arbetsledare | 7 |
| Mättekniker | 3 |

| Enhet | Antal svarade enkäter |
|--------------------|-----------------------|
| Hus | 18 |
| Väg och Anläggning | 11 |
| Totalt: 29 | |

| Projekt | Antal svarade enkäter |
|---------------------|-----------------------|
| Stora Bernstorp | 9 |
| Volvo Truckcenter | 8 |
| Transfargo | 2 |
| Ideon Delta 4 | 2 |
| Sturup Frakterminal | 3 |
| Polishuset | 4 |
| Malmö Entré | 1 |

| Ämnesområde | Aktuella frågor |
|-----------------------|-----------------|
| Samverkan | 1-6 |
| Ekonomi | 7 |
| Mål | 8-10 |
| Kommunikation | 11-16 |
| Konflikthantering | 17 |
| Riskhantering | 18-20 |
| Förtroende och tillit | 21-25 |
| Trivsel | 26-28 |
| Erfarenhetsåterföring | 29-30 |

Utvärdering av projekt

| | Instämmer inte alls | | | | | Instämmer helt | | | | |
|--|------------------------|---|----|----|----|-------------------|--|--|--|--|
| 1. Jag blir motiverad av att samarbeta. (Antal svar: 27) | 0 | 0 | 5 | 6 | 16 | | | | | |
| 2. Ett närmre samarbete kommer att bidra till ett bättre resultat för hela projektet. (Antal svar: 29) | 0 | 0 | 1 | 10 | 18 | | | | | |
| 3. Företagets ledning stödjer ett nära och bra samarbete. (Antal svar: 28) | 1 | 0 | 8 | 10 | 9 | | | | | |
| 4. I det här projektet jobbar Skanska Hus och Skanska Väg som två fristående team. (Antal svar: 28) | 4 | 7 | 11 | 5 | 1 | | | | | |
| 5. Jag jobbar hellre med en extern enhet än med en Skanskaenhet. (Antal svar: 28) | 9 | 7 | 8 | 3 | 1 | | | | | |
| 6. Ökad samverkan leder till ökad konkurrenskraft på marknaden. (Antal svar: 27) | 0 | 1 | 4 | 8 | 14 | | | | | |
| 7. Ersättningsformen för detta projekt är mycket lämplig. (Antal svar: 27) | 1 | 1 | 5 | 13 | 7 | | | | | |
| 8. I projektstarten satte vi upp gemensamma mål för projektet. (Antal svar: 25) | 3 | 3 | 10 | 6 | 3 | | | | | |
| 9. Skanska Hus och Skanska Väg driver mot samma mål. (Antal svar: 27) | 0 | 3 | 9 | 6 | 9 | | | | | |
| 10. Jag har ett individuellt mål om mig själv och min framgång. (Antal svar: 29) | 1 | 0 | 4 | 10 | 14 | | | | | |
| 11. Jag tycker att jag får tillräckligt med tid under mötena. (Antal svar: 28) | 1 | 0 | 5 | 11 | 11 | | | | | |
| 12. Alla punkter behandlas under mötena. (Antal svar: 28) | 1 | 0 | 10 | 10 | 7 | | | | | |
| 13. I projektet har vi öppna och ärliga relationer. (Antal svar: 29) | 0 | 1 | 1 | 18 | 9 | | | | | |
| 14. På min arbetsplats fungerar kommunikationen bra. (Antal svar: 29) | 0 | 4 | 8 | 10 | 7 | | | | | |
| 15. Skanska Hus och Skanska Väg har en öppen och flexibel konversation på jobbet. (Antal svar: 29) | 0 | 4 | 7 | 10 | 8 | | | | | |

OBS! I enkäten syftar vi hela tiden på samarbete mellan Skanska Hus och Skanska Väg

| | Instämmer inte alls | | | | Instämmer helt |
|---|---------------------|---|----|----|----------------|
| 16. Ute i produktionen fungerar samarbetet bra. (Antal svar: 29) | 1 | 4 | 8 | 7 | 9 |
| 17. Jag vet hur den andra Skanskaenheten arbetar. (Antal svar: 28) | 1 | 4 | 9 | 13 | 1 |
| 18. I projektets uppstart genomfördes en gemensam riskgenomgång. (Antal svar: 22) | 4 | 9 | 5 | 3 | 1 |
| 19. Jag har ett speciellt riskområde att ansvara för. (Antal svar: 27) | 3 | 0 | 6 | 6 | 12 |
| 20. Våra risker fördelas på den som har mest ansvar för det aktuella området. (Antal svar: 26) | 0 | 2 | 6 | 12 | 6 |
| 21. Förtroendet och tilliten mellan Skanska Hus och Skanska Väg är mycket god. (Antal svar: 29) | 0 | 3 | 12 | 10 | 4 |
| 22. Jag vill jobba med samma team igen i ett kommande projekt. (Antal svar: 28) | 0 | 0 | 5 | 11 | 12 |
| 23. När jag får problem vet jag vem jag ska vända mig till. (Antal svar: 29) | 0 | 0 | 2 | 12 | 15 |
| 24. Jag känner att jag är öppen och säger till direkt när jag gjort något fel. (Antal svar: 29) | 0 | 0 | 2 | 15 | 12 |
| 25. I min närhet finns det personer som inte kan samarbeta. (Antal svar: 29) | 12 | 6 | 6 | 4 | 1 |
| 26. Jag känner mig engagerad i mitt projekt. (Antal svar: 29) | 0 | 0 | 0 | 6 | 23 |
| 27. Jag mår bra när folk runt mig pratar. (Antal svar: 28) | 1 | 1 | 2 | 13 | 11 |
| 28. För att klara av mina uppgifter vill jag sitta mer privat. (Antal svar: 28) | 5 | 9 | 8 | 3 | 3 |
| 29. Jag berättar för andra i Skanska när något fungerar bra. (Antal svar: 29) | 0 | 0 | 2 | 16 | 11 |
| 30. Jag berättar för andra i Skanska när något fungerar dåligt. (Antal svar: 27) | 0 | 1 | 6 | 10 | 10 |

Tack för visat intresse! Och glöm inte att spara om filen med dina resultat och skicka tillbaka den till: [Examensarbetare](#)

Bilaga 3 – Intervjuunderlag

Vilken befattning: _____

Vilket projekt: _____

Väg eller Hus: _____

Samverkan

1. Tycker du att Skanska Hus samt Skanska Väg och Anläggning ska samarbeta?

Ja

Nej

2. Hur tidigt i uppstarten av ett samarbetsprojekt tycker du att Skanska Hus och Skanska Väg ska vara med?

3. Vad är viktigast för dig?

Korta projektider

Bättre relationer

Uppnå ökad måluppfyllelse

Högre kostnadseffektivitet

Ledarskap

4. Vilka tre egenskaper tycker du är de viktigaste en ledare (Hus projektchef) som driver samverkansprojekt skall ha? (max tre val)

Aktiv lyssnare

Helhetssyn

Tydlig och målinriktad

Öppenhet och bra kommunikationsförmåga

Annat: _____

Empatisk

Förmåga att ha och ge ansvar

Självförtroende som lyfter teamet

Ekonomi

5. För vem är det viktigast att uppnå ett bra ekonomiskt resultat?

Ditt egna projekt

Projektet som helhet

Projektchefsgruppen

Distriktet

Regionen

Hela företaget

6. Vilken ersättningsform tycker du är mest lämpligt för ett bra samarbete?

Fast pris

Löpande räkning

Riktpris med incitament uppåt och nedåt

Annat: _____

Teambuilding

7. Vilka aktiviteter har ni idag för att skapa en bättre teamkänsla mellan Skanska Hus och Skanska Väg?

Förklara:

8. Vilken aktivitet skulle du vilja ha mer av för att ni ska få en bättre teamkänsla mellan Skanska Hus och Skanska Väg?

Förklara:

9. Hur viktigt är det med teambuilding?

- Viktigt
- Mindre viktigt
- Oviktigt

Workshop

10. Genomfördes en workshop i uppstarten av projektet?

- Ja, den fokuserade på teknik
- Ja, den fokuserade på samverkan
- Nej
- Annat: _____

Mål

11. I projektet har vi satt upp gemensamma mål som leder till: (flera val är möjligt)

- Bättre relationer
- Bättre slutprodukt för kund
- Kortare projekttid
- Högre kostnadseffektivitet
- Annat: _____

Kommunikation

12. För att lösa dagliga problem effektivt i projektet bör vi... (fler val är möjligt)

- ... fika tillsammans
- ... sitta i ett öppet kontorslandskap
- ... ha dagliga möten
- ... ha spontana dialoger

13. Med vilket medel kommunicerar du bäst?

- Mail
- Brev
- Diskussion
- Telefon
- Fråga-svar
- Annat: _____

14. Bra kommunikation på arbetsplatsen är viktigast för:

- Sammanhållningen
- Problemlösningen
- Konflikthantering
- Annat: _____

Konflikter

15. Hur löser ni konflikter? När ni är oense om något...

16. Vilken faktor tror du är den som bidrar mest till att problem uppstår i samarbetet mellan Skanska hus och Skanska väg?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ekonomi | <input type="checkbox"/> Förtroende/Tillit |
| <input type="checkbox"/> Kommunikation | <input type="checkbox"/> Personkemi |
| <input type="checkbox"/> Vi och dem känsla | <input type="checkbox"/> Annat: _____ |

Riskhantering

17. Hur hanterar ni risker på projektet?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gemensam riskanalys | <input type="checkbox"/> Riskbuffert |
| <input type="checkbox"/> System för gemensam problemlösning | |
| <input type="checkbox"/> Direkt när de uppkommer | |
| <input type="checkbox"/> Vi delar upp risker på dem som har mest ansvar inom det aktuella området | |
| <input type="checkbox"/> Dokumentation för erfarenhetsåterföring | |
| <input type="checkbox"/> Annat: _____ | |

Förtroende och tillit

18. Har någon inom Skanska Hus alt. Väg svikit ditt förtroende i en jobbsituation?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ja, pga. personkemi | <input type="checkbox"/> Ja, pga. extra fakturor |
| <input type="checkbox"/> Ja, pga. vårdslöshet | <input type="checkbox"/> Ja, person visar inte hänsyn |
| <input type="checkbox"/> Nej | <input type="checkbox"/> Ja, annat: _____ |

Partnering

19. Vad har du för kunskap om partnering?

- Ingen
- Liten
- Stor

20. Vad betyder partnering för dig?

Förklara:

Trivsel

21. Vad motiverar dig till att samarbeta med Skanska Hus alt. Väg?

Förklara:

22. För att uppnå ett bättre resultat för projektet skulle du vilja ha mer utbildning inom:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Inget | <input type="checkbox"/> Kommunikation |
| <input type="checkbox"/> Teambuilding | <input type="checkbox"/> Riskhantering |
| <input type="checkbox"/> Ekonomi | <input type="checkbox"/> Ledarskap |
| <input type="checkbox"/> Annat: _____ | |

Bilaga 4 – Brev till ledningen

Skanska Sverige AB
Väg och Anläggning Syd
205 33 Malmö

tel. 0703 - 34 50 55
0702 - 37 35 26

Johan.e.jonsson@skanska.se
Marcus.wiedeheim@skanska.se

2008-10-10

Hej XX,

Vi är två studenter på Väg och vattenbyggnadslinjen i Lund som håller på att skriva examensarbete på Skanskas kontor i Malmö. Examensarbetet grundar sig i hur samarbetet fungerar mellan Skanska Hus och Skanska Väg och Anläggning. Våra referensobjekt är alltså på distrikten i syd där samarbete äger rum.

Syftet med examensarbetet är att utvärdera hur samarbetet fungerar på de projekt där Skanska Hus och Skanska Väg och Anläggning jobbar tillsammans. Därefter kommer vi att ge förslag på hur samarbetet kan förbättras inom Skanska genom att implementera de positiva faktorer som finns ute i projekten.

För att uppnå syftet har vi i inledningsskedet gjort en första intervju på arbetsplatserna för att skapa oss en bild av vilka samarbetsmöjligheter och -svårigheter som personerna ute i produktionen uppfattar. I en andra fas skall kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom distrikten göras samt en kvantitativ enkätundersökning där utvärdering av de olika projekten ligger i fokus.

Eftersom vi anser att det finns förbättringspotential skulle vi vilja framföra att vi är mycket intresserade av att höra vad ledningen tycker och anser om att samarbeta. I samspråk med våra handledare Lars Lindberg och Magnus Persson har vi rekommenderats att ta kontakt med Er. Därför skulle vi vilja göra en kortare intervju med Er här i november, för att just få ledningens syn på att samarbeta på den aktuella nivån.

Vänligen återkom om lämplig tid och datum.

Med vänliga hälsningar

Johan Jonsson

Marcus Wiedeheim

VIII