

Uppföljning och mätning i ett partneringsprojekt



**LUNDS
UNIVERSITET**

Lunds Tekniska Högskola

**LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Byggt teknik med arkitektur**

Examensarbete:
Soner Senyüz

© Copyright Soner Senyüz

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Lunds universitet
Box 882
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering
Lund University
Box 882
SE-251 08 Helsingborg
Sweden

Tryckt i Sverige
Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds universitet
Lund 2016

Sammanfattning

Partnering börjar få en allt mer betydande roll i byggbranschen eftersom många aktörer tröttnat på att ÄTA-arbeten och olika dispyter aktörer emellan. I partnering jobbar man som ett lag mot samma gemensamma mål och för att se att vägen dit fungerar är det viktigt att göra mätningar under projektets gång.

Skanska Hus har valt att satsa fullt ut på partnering och försöker inom bostadsbyggandet bli upphandlade så mycket som möjligt via ett partneringsamarbete. Viktigt att notera är att partnering inte är någon ny entreprenadform utan det är en samverkansmodell som ryms i de befintliga entreprenadformerna.

Genom litteraturstudier, intervjuer och en intern dokument analys är rapportens syfte att identifiera viktiga parametrar inom partnering och därefter ta fram den bästa enkäten för att mäta hur väl ett projekt fortskrider.

Nyckelord: Partnering, mätning projekt, Skanska, enkät, byggbranschen

Abstract

Partnering is becoming more usual because many participants in the construction industry are tired of the common disputes.

In a partnering project you work together as a team towards the common objective. In order to evaluate that the partnering project is going well, it is important to make measurements in the course of the project.

Skanska Hus have decided to implement the partnering concept and their aim is as much as possible get tender offers through a partnering collaboration. It is important to notice that partnering is not a new form of contracting but rather a collaboration method within existing contract forms.

Through literature studies, interviews and by an intern document analysis the main purpose of thesis is to find out important parameters in partnering in order to find out the best survey for measuring in a partnering project.

Keywords: Partnering, measurement in a project, Skanska, survey, construction industry

Förord

Arbetet är en examensuppsats som utgör sista delen av programmet byggt teknik med arkitektur på Lunds tekniska högskola (LTH). Tillvägagångssättet har varit att göra en fallstudie på Skanska Hus Syd. Uppsatsen har skrivits under vårterminen 2016.

Jag vill tacka min handledare Anne Landin (LTH) för vägledning och värdefulla tips. Jag vill också tacka alla på Skanska som tog emot mig med öppna armar och gav mig resurserna för att avsluta arbetet, särskilt tack till partneringledare Johan Andersson (Skanska) som varit ett viktigt bollplank under arbetets gång.

Avslutningsvis vill jag tacka alla som tålmodigt deltagit i intervjuer och besvarat alla mina frågor, ni har haft en betydande roll för att kunna avsluta arbetet.

Malmö 2016 juni

Soner Senyüz

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemformulering	1
1.2 Syfte och mål	1
1.3 Avgränsningar	1
1.4 Metod	2
2 Teoretiskt ramverk	3
2.1 Partnering	3
2.1.1 Historien bakom partnering	3
2.1.2 Definiera partnering	3
2.1.3 Ingredienser för ett lyckat partneringprojekt.....	6
2.1.3.1 <i>Gemensamma mål</i>	7
2.1.3.2 <i>Gemensam ekonomi</i>	7
2.1.3.3 <i>Gemensam projektorganisation</i>	8
2.1.3.4 <i>Workshops</i>	9
2.1.3.5 <i>Konflikthantering</i>	10
2.1.3.6 <i>Uppföljning och mätning</i>	11
2.1.4 När ska partnering användas?	12
2.2 Enkätmetodik	12
2.2.1 Frågekonstruktion	13
2.2.2 Skala	13
2.2.3 Anonyma enkäter eller ej	14
2.2.4 Bortfall.....	14
3 Resultat	15
3.1 Tidigare utskickade enkäter som använts för mätning	16
3.2 Intervjuer Skanskas partneringledare	17
3.2.1 Enkätens respondenter	17
3.2.2 Hur ofta enkäten bör skickas ut	17
3.2.3 Anonym enkät eller inte	18
3.2.4 Projektets välmående	18
3.2.5 Vilken skala ska användas.....	19
3.2.6 Övrigt	19
3.3 Extern partneringledare	19
4 Analys och diskussion	21
5 Slutsats	22
5.1 Förslag till enkät	24
6 Referenser	26
7 Bilagor	27
7.1 Bilaga 1- intervjuguide	27

1 Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

Partnering börjar bli ett allt vanligare koncept inom byggbranschen och allt fler byggtreprenörer och beställare väljer att satsa på ett partneringsamarbete. De ser partnering som en lösning på en annars relativt konfliktfylld byggbransch och ett sätt för projektdeltagarna att känna sig som ett lag oavsett vilket företag eller part man tillhör.

Eftersom man jobbar väldigt nära varandra i ett partneringprojekt och en viktig del är att samarbetet fungerar, brukar man därför genom olika metoder mäta hur de involverade i projektet mår och känner sig. Skanska har jobbat en hel del med partnering och de använder sig av olika enkäter för att ta temperaturen på projektet, antingen görs det genom en extern konsult eller via deras egna partneringledare.

Skanska hus har också anammat partneringkonceptet och målet är att fram till år 2020 ska minst hälften av projekten upphandlas i form av ett partneringsamarbete mellan beställaren och Skanska hus. Idag har Skanska hus inte en standardenkät som skickas ut i varje projekt för att ta temperaturen på hur projektdeltagarna mår, istället använder sig varje partneringledare av egenkonstruerade enkäter.

1.2 Syfte och mål

Syftet är att ta fram förslag på frågor och ämnen som enkäten bör innehålla för att på bästa sätt ta mäta hur väl ett specifikt partneringprojekt fortlöper. Genom kartläggning av vilka parametrar som är av betydelse och vilka parametrar som går att mäta så är målet att hitta en enkel metod för att kunna mäta ett partneringsprojekts välmående.

1.3 Avgränsningar

Vilken kanal eller vilket verktyg som kommer att användas för att ta följa upp och mäta ett partneringprojekt kommer inte att diskuteras i arbetet.

Hur enkätresultatet ska tolkas och bearbetas kommer inte att tas upp i arbetet.

1.4 Metod

Då erfarenheten av partnering är obefintlig innan arbetets påbörjande är en litteraturstudie ett första steg för att få erforderlig kunskap om partneringprojekt i allmänhet. Det är också av betydelse för att läsaren ska kunna sätta in sig väl i vad partnering innebär. Litteraturstudie på enkätmetodik kommer också att göras för att komma fram till hur den bästa enkäten konstrueras.

Arbetet är en fallstudie, viktig del av metoden kommer således bestå av att analysera interna dokument. Det kommer att göras en dokumentanalys för att tydligt förstå hur ett partneringprojekt ska fortlöpa.

Idag finns det konsultföretag som explicit håller på med ledning inom partneringprojekt. För att se vilka parametrar de mäter och kollar av kommer en del av metoden bestå av att göra en inventering på hur deras tillvägagångssätt är för att mäta projektets välmående under olika faser av projektet. Det kan dock vara svårt att få ut information från konsulterna eftersom det är den informationen de säljer.

Olika mätningar och uppföljningar har redan gjorts i en rad olika partneringprojekt. En insamling och analys kommer att ske av enkäter som redan besvarats i tidigare projekt.

Partneringledare med erfarenhet av att just leda och mäta under projektets gång kommer att intervjuas för att hitta vilka parametrar de tycker bör följas upp och mätas i partneringprojekt.

I en öppen workshop där flera partneringledare kommer att delta, kommer det öppet diskuteras och argumenteras hur den bästa enkäten för mätning av partneringprojekt konstrueras. Här kommer det också finnas möjlighet att ställa öppna frågor.

2 Teoretiskt ramverk

2.1 Partnering

2.1.1 Historien bakom partnering

Redan vid mitten på 80-talet började olika parter intressera sig för att tillämpa partnering i byggnationsprojekt (Rhodin, 2002). Många som skrivit om partnering är överens om att partneringkonceptet kommer från USA och så även Fernström (2006). Själva begreppet partnering användes först i byggsammanhang av US Army Corps of Engineers, deras främsta syfte med partnering var att undvika rättstvister och därmed sänka kostnaderna för offentliga projekt (Kadefors, 2002). Därefter var USA tillsammans med Storbritannien bland de första länderna att tillämpa partnering i byggsektorn. Främsta anledningen till att USA och England var snabba med att anamma partnering var för de hade väldigt många tvister mellan beställare och entreprenör. Relativt till dem länderna hade Sverige få tvister inom byggbranschen varför det inte tillämpades lika fort i Sverige och idag inte är lika vanligt. Ett exempel på hur långt England kommit i processen, är att komplexa projekt i offentliga sektorn ska genomföras med partnering som standard och anbudsgivarna måste motivera varför partnering inte ska användas ifall de inte väljer partnering (Fernström, 2006).

2.1.2 Definiera partnering

Enhetlig definition har undvikits i Sverige eftersom varje projekt skiljer sig väldigt mycket åt i många avseenden och därför bör även definitionen skilja sig åt från projekt till projekt (Fernström, 2012). En enhetlig definition av begreppet verkar inte finnas inom någon sektor och så är även fallet för byggsektorn. Vad många dock verkar vara överens om är att partnering är en utökad samverkansform i jämförelse med ett traditionellt projekt där man ofta står på två olika sidor. Att definiera partnering är således komplext och det finns många olika definitioner i litteraturen.

I litteraturen skiljer man på projektpartnering, där det utökade samarbetet är över ett specifikt projekt, och på strategisk partnering, som avser ett mer långsiktigt samarbete där samarbetet sträcker sig över flera projekt (Kadefors, 2002).

Nyström (2007) hävdar att partnering i byggbranschen är en utökad samarbetsform mellan främst beställare och de aktörer som är med och bygger. Grunden i partnering är två huvudpelare som måste vara med och sedan väljs ytterligare pelare in beroende på projektets utformning. Den synen leder till en partneringblomma som tagits fram av Nyström (2007) där

huvudpelarna är i mitten och måste vara med i varje partneringsprojekt (tillit, ömsesidig förståelse/gemensamma mål) och de andra pelarna väljs in och anpassas utefter de olika projekten.



Figur: Partneringblomma (Nyström 2007).

Nyström(2007) har gjort en genomgående inventering av litteraturen som berör partnering och presenterat resultatet i tabellen nedan. Ett kryss betyder att litteraturen inkluderat ämnet i deras definition av partnering.

Artiklar/Komponenter	Tillit	Ömsesidig förståelse/ gemensamma mål	Ekonomiska incitaments kontrakt	Relationsby ggande aktiviteter	Kontinuerliga och strukturerade möten	Moderator	Välja medarbetare	Uttalad konfliktlös nings metod	Öppenhet
Barlow 2000	X	X	X			X			
Cheng et al. 2000	X	X			X	X		X	
Crane et al. 1999	X	X					X		
Kadefors 2002	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kemi 2001	X	X	X	X		X			
Koraltan och Dikbas 2002	X	X			X			X	
Kwan and Ofori 2001	X	X							
Larson 1995	X	X		X	X			X	X
Naoum 2003	X	X	X					X	
Ng et al. 2002	X	X				X		X	X
Packham et al. 2003	X	X	X	X	X				
Rhodin 2002	X	X		X	X	X		X	
Thompson och Sanders 1998	X	X	X	X				X	X
	13	13	6	6	6	6	2	8	4

Tabell 1: Partnering i litteraturen (Nyström, 2007).

Tekniska nomenklaturcentralen har gett sig på en definition som återges i många uppsatser och avhandlingar som berör ämnet partnering.

Tekniska nomenklaturcentralens definition (2000)

”Partnerskap är det ledningssätt som används mellan beställare och leverantör för att enligt avtal samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre gemensamt resultat i ett projekt.

Grundläggande komponenter i partnerskap är formaliserade ömsesidiga målbeskrivningar, överenskommelser om problemlösningsmetoder och en aktiv samverkan för kontinuerligt mätbara förbättringar”

Skanska har också definierat vad partnering innebär för dem. På frågan ”vad är partnering?” ges följande svar:

”Partnering är ett strukturerat och djupare samarbete mellan beställare, entreprenörer, konsulter och leverantörer. Partnering är inte en entreprenadform utan en samverkansform som ryms inom gränserna för de befintliga entreprenadformerna.”

2.1.3 Ingredienser för ett lyckat partneringprojekt

I litteraturen varierar vilka faktorer som är viktiga för ett lyckat partneringprojekt, vilket kan förklaras av att byggnadsprojekt skiljer sig åt markant, dock kan man hitta några gemensamma faktorer som de flesta verkar var överens om.

Fernström (2012) tar upp minimikrav för att det ska kunna anses vara ett partneringprojekt. De 3 minimikraven som tas upp är gemensamma mål, gemensamma aktiviteter och gemensam ekonomi. Nyströms (2007) minimikriterier för ett projekt ska klassas som ett partneringprojekt tas bland annat upp via hans partneringblomma, där tillit, ömsesidig förståelse/gemensamma mål och ekonomiska incitamentskontrakt tas upp som minimikrav.

Även om det finns delade meningar om arbetssättet är många eniga om att partnering bör innehålla följande åtgärder och arbetssätt: hur konflikter ska hanteras, workshops för att sammansvetsa deltagarna, metoder för att förbättra, processanalyser och benchmarking (Kadefors, 2002).

Litteraturens beskrivning av partneringprocessen skiljer sig åt på detaljnivå men de flesta källor är eniga om de centrala bitarna i partnering (Kadefors, 2002)

Kadefors (2002) hittar följande likheter i litteraturen:

- Relationsbyggande
- Gemensamma mål
- Ett system för problem- och konfliktlösning
- System för uppföljning av målen och mätning av förbättringar
- Gemensamma möten i form av workshops spelar en betydande roll och en stor del av handbokslitteraturen beskriver detaljerat utförandena av workshops.

Utifrån Nyströms (2007) resultat kan man också se vad kunderna/ beställarna anser vara det viktigaste för dem gällande ett partneringsprojekt. De tre viktigaste motiven till varför kunder valt partnering presenteras som:

- Få ut mer av projektet till samma kostnad
- Underlätta för ett mer samarbetsvänligt arbetsklimat
- Säkra kvaliteten

2.1.3.1 Gemensamma mål

Många påpekar att gemensamma mål är den viktigaste faktorn för ett lyckat partneringsprojekt. Vad som är ännu viktigare är att de gemensamma målen accepteras av alla och för symbolikens skull bör de undertecknas av samtliga deltagare för att försäkra sig om att alla är väl införstådda med målen.

Viktigt att gemensamma mål definieras i ett tidigt skede för att projektets deltagare ska jobba mot ett gemensamt mål. Normalt upprättas ett måldokument under den första workshopen (Fernström 2012). En av måldokumentets viktigaste uppgifter är att skapa samverkan i gruppen därför är det av yttersta vikt att innebörden förstås och att alla får ta del av målen. Oftast finns det både konkreta mål, medan andra har en mer visionär karaktär eller anger gemensamma värderingar (Rhodin, 2002).

Det gemensamma måldokumentet som anses vara den viktigaste faktorn för att stärka samarbetsvilja bör undertecknas av alla deltagare mest för symbolikens skull (Rhodin, 2002). Att projektdeltagarna tillsammans tar fram målen i början av projektet är också ett utmärkt sätt för projektdeltagarna att lära känna varandra och känna sig som ett lag (Kadefors, 2002). Det gemensamma måldokumentet kallas ofta för partneringdeklarationen i litteraturen och bland de olika företagen.

2.1.3.2 Gemensam ekonomi

I partneringsprojekt talar man ofta om öppna böcker och gemensam ekonomi vilket också är en av Skanskas huvudpelare. Full insyn, tillit och öppenhet mellan de olika nyckelpersonerna i projektet är en förutsättning för en framgångsrik gemensam ekonomi. Målet är att kunden inte ska få det billigaste möjliga utan mest värde för pengarna och från början vara säker på att budgeten inte kommer att överskridas.

Öppna böcker är en stark förutsättning för att partneringsprojektet ska fungera väl avseende samverkan och för att hålla nere kostnaderna. Huvudsyftet är att ha ett stort förtroende för varandra snarare än att varje faktura ska detaljgranskas av alla, något som skulle vara resurskrävande.

Möjligheten till att se varandras kostnadsredovisningar ska dock alltid finnas. Förhoppningsvis strävar alla parter efter ett långsiktigt samarbete och skulle någon mörka något som berör ekonomin så är förtroendet förbrukat och det blir väldigt svårt att behålla ett fint samarbete (Fernström, 2012).

Vanligtvis används ekonomiska incitament för att motivera deltagarna att jobba mot gemensamma mål, ofta är incitamenten att vinsten av besparingar fördelas mellan de olika parterna (Kadefors, 2002).

2.1.3.3 Gemensam projektorganisation

Det anses krävas mer av de projektdeltagare som ska delta i ett partneringsprojekt jämfört med ett traditionellt projekt, främst gällande sociala förmågor. Ytterligare viktiga faktorer som eftersträvas främst av nyckelpersonerna är:

- God samarbetsförmåga
- Flexibilitet
- Vilja att lösa problem på annat sätt än de etablerade
- Inte leta efter offer utan sträva mot en skapande kultur

Mycket bygger på de mänskliga relationerna i ett partneringsprojekt varför det är av yttersta vikt att nyckelpersonerna har en stark positiv inställning till samverkan, det leder till att samverkanskulturen får en dominans. De rätta personerna kan hittas genom intervjuer eller genom att välja personer som är utbildade inom partnering (Kadefors, 2002).

Rhodin (2002) tar upp teambuilding som ett viktigt moment för att ena parter och skapa förtroende. I teambuildingen anses partneringledaren ha en viktig roll för att verka för en öppen och fri kommunikation, workshops är vanligaste verktyget som partneringledaren använder sig av.

Hinder för partnering och samverkan bland projektdeltagarna anses vara kulturella och kan delas in i organisationsrelaterade, attitydrelaterade och traditionsrelaterade faktorer. Överdriven hierarki, en vilja att lösa problemen själv istället för att delegera och dålig kommunikation tas upp som de viktigaste hindren för ett fint organisationsklimat (Kadefors, 2002).

Fernström (2012) belyser betydelsen av att inte endast byggnadsentreprenören och beställaren ingår i den gemensamma organisationen, snarare ska alla viktiga leverantörer som exempelvis, arkitekt, konsulter och installatörer ingå. Då kan man ta tillvara på allas kompetens och beställaren får den bästa produkten.

2.1.3.4 Workshops

Workshops utförs i princip alltid i början av projektet och därefter med jämna mellanrum där huvudsyftet är att bygga teamet och skapa ett lag som känner varandra väl. Workshopen hålls av en eller flera partneringledare som med olika övningar sammansvetsar laget.

Under första workshopen som anses vara den viktigaste är det betydelsefullt att inte bara slutmål definieras utan även delmål som sedan följs upp på nästkommande workshop. Uppföljning med workshop bör ske med 3-4 månaders mellanrum och eftersom målet är att alla ska delta och bidra aktivt bör personantalet inte överstiga 30 personer per workshop. Oftast är inte alla aktörer med i den inledande workshopen utan det kommer ständigt in nya aktörer under projektets gång, exempelvis entreprenörer och konsulter. För att de nya aktörerna ska snabbt få förståelse för projektets mål och känna sig delaktiga är det viktigt att mindre introduktionsworkshops hålls för de nya aktörerna (Kadefors, 2002). För en lyckad startworkshop nämner Kadefors (2002) följande delmoment:

- En prestationsrunda.
- Teambuildingövningar, rollspel, personlighetstest etc.
- En session där de olika parterna beskriver sina målsättningar, förväntningar och förhoppningar.
- En diskussion av motsägande intressen och vilka åtgärder som behöver vidtas för att undvika problem och för att förbättra relationer och resultat i projektet.
- Identifiering och formulering av gemensamma mål och områden där ömsesidiga förbättringar kan uppnås.
- De gemensamma målen skrivs ned i partneringdeklaration som skrivs på av alla som deltar i workshopen.
- Överenskommelsen firas, kanske genom att alla får en symbolisk gåva och att det genomförs någon form av social aktivitet eller gemensam måltid

Fernström (2012) anser också att det är av yttersta vikt att ha uppföljningsworkshops och föreslår att en enkät bör ha skickats ut innan workshopen. I enkäten bör följande mätas:

- Hur samverkan fungera på en skala 1-10. Fokus bör inte läggas på absolutvärdet utan snarare på om det blivit sämre eller bättre.
- Mäta hur det går med att fullfölja målen som skrivits ner i partneringdeklarationen.

På de uppföljande workshopen föreslår Fernström (2012) följande agenda:

- Förslag till ständiga förbättringar och alternativa lösningar.
- Riskinventering
- Åtgärder som krävs baserat på enkäten som skickats ut.

- Fira framgångar och milstolpar i projektet.
- Byta ut icke fungerande medlemmar.

En avslutande workshop hålls efter projektets avslutande där partneringsmålen följs upp och erfarenheter diskuteras för att kunna göra långsiktiga förbättringar. Det är även en möjlighet att formellt avsluta projektet och på något sätt fira (Kadefors, 2002).

2.1.3.5 Konflikt hantering

Målsättningen och syftet är att hitta system där problem och konflikter löses direkt och lokalt istället för att konflikterna ska växa och relationerna bli kalla (Kadefors, 2002).

I självaste konflikt hanteringssystemet strävar man främst efter att undvika konflikter genom olika förebyggande åtgärder. Ett av huvudsyftena med partnering är att bygga ett relationsbaserat förtroende till varandra och det ska också hjälpa att förhindra konflikter. Andra förebyggande åtgärder är att göra riskinventeringar för att välja rätt medarbetare från början, utbildningar och olika övningar minskar risken ytterligare för konflikter (Kadefors, 2002). Skulle det trots allt uppstå en konflikt så löses det genom att olika lag på olika nivåer i organisationen får en viss tid på sig att lösa ett problem eller en konflikt. Konflikterna försöker man lösa på lokala nivåer och lyckas man inte lösa det på den nivån där konflikten/problemet uppstått tar man det till en högre nivå. Neutrala parter tas in ifall konflikten inte lyckas lösas på den lokala nivån, det här sättet motiverar medarbetarna att lösa konflikten direkt på lokal nivå eftersom det kan anses som ett misslyckande om man måste ta hjälp av andra. Att konflikter hanteras i lag medför också en öppnare process vilket sätter press på att komma med krav som anses rimliga av andra parter (Kadefors, 2002).

Rhodin (2002) listar förutsättningar för hur organisationen bäst hanterar konfliktlösning och menar på att den organisation som:

- tydligt anstränger sig för att förstå olika åsikter, behov och mål,
- har fullständig och meningsfull inblandning från olika intressegrupper,
- har öppen kommunikation, konsekvent försöker informera,
- har minimal kontroll med tonvikt på deltagande, är kreativa och söker enighet,

- stöder extern inblandning av tredje part,
- har stor acceptans för lösningar och en vilja att implementera dem
- bevarar viljan att samverka

Större fokus bör läggas på kommunikationen istället för strikta regler och procedurer i konfliktlösningen (Rhodin, 2002).

2.1.3.6 Uppföljning och mätning

Uppföljningen är en viktig del av partneringsprojektet för att hela tiden arbeta med förbättringar. Då partnering syftar till ett långsiktigt samarbete kan man genom uppföljning och mätning se om något är fel i projektet och därefter vidta åtgärder.

Beroende på vilken relation eller vilka relationer man har för avsikt att följa upp så bör mätsystemet anpassas utefter kultur, behov och möjligheter. Tre typer av mätningar ska göras för att få fram rätt information i rätt tid, resultatmätningar, processer och relationer. Exempel på mätningar som kan utföras gällande resultat är kostnad, tidplan, kvalitet och säkerhet. Huvudsyftet med att mäta hur de olika processerna fungerar är att beslutfattarna ska i god tid kunna se om något inte går som tänkt och utifrån det sätta in de åtgärder som krävs. Av samma anledning mäts också projektlagets effektivitet och hur väl relationerna fungerar, mätningen sker med mjuka värden. Det viktiga är att se hur trenderna varierar under projektets gång och därför är enskilda data ointressant (Rhodin, 2002).

Uppföljning av de gemensamt satta partneringsmålen görs genom ett uppföljningssystem som upprättas av en grupp representanter (uppföljningsgruppen) som tillhör de olika parterna i projektet, uppföljningssystemet bör skapas antingen direkt efter den första workshopen eller kort därefter. Fokus bör läggas på att följa upp målsättningarna som skrevs ner i partneringsdeklarationen och inte på självaste kontraktet, vilket innebär att mjuka parametrar som samverkan och relationer bör också följas upp. Ett sätt att arbeta med uppföljningsprocessen är att för varje delmål definiera vad som anses vara bra eller dåligt och därefter göra en viktning över hur betydelsefullt varje delmål är, det bildar en stabil grund för ett uppföljningssystem. Själva utvärderingen görs genom att antingen alla projektdeltagare eller en representant från varje aktör fyller i en enkät, den behandlar frågorna som uppföljningsgruppen tagit fram utefter det bestämda uppföljningssystemet. Resultatet från enkäterna behandlas av

uppföljningsgruppen och de ser till att alla aktörer tar del av resultatet (Kadefors, 2002).

2.1.4 När ska partnering användas?

Skanska anser att partnering bör användas när komplexiteten är hög i projektet, när det finns särskilda hållbarhetsbehov eller när innovativa tekniska lösningar efterfrågas. I ett enkelt och litet projekt som oftast gjorts många gånger innan finns det oftast ingen mening med att använda partneringmodellen eftersom alla aktörerna är väl medvetna om vad som ska göras och hur det ska göras.

Det är enklare att definiera när partnering i byggsektorn inte bör användas och det är när produkten är bestämd, väletablerad och risken liten. Anledningen till att partnering inte bör användas vid alla tillfällen är på grund av att partnering kräver extra mötestider och extra byråkrati för att alla projektdeltagare ska känna sig delaktiga. Främsta anledningen till att använda partnering är för att bidra med bättre lösningar till kunden (Fernström 2010). Fernström (2010) listar bland annat följande kriterier för när partnering bör användas:

- När risken är stor och projektet har hög komplexitet
- När man behöver mer kunskap än man själv besitter
- När man vill utveckla och finna nya möjligheter

2.2 Enkätmetodik

Enkäten som är ett billigt alternativ till att samla in information skiljer sig främst från intervjun genom att frågorna inte anpassas till de enskilda respondenterna utan samma frågor ställs till flera svarare (Ekholm, Fransson, 1992).

I inställningsfrågor där enkäten försöker mäta respondentens inställning till ett specifikt förhållande, exempelvis inställning till arbetsrutin och medarbetare, är det vanligt att inställningen till något mäts i skala (Ekholm, Fransson, 1992). Det är ofta inställningsfrågor som skickas ut för att ta temperaturen på partneringsprojekt.

Intervjuer och enkäter är en indirekt metod där information fås av respondenterna som redan samlat in och bearbetat informationen. På så sätt kan intervjuaren komma åt värdefull information som respondenten fått sig ett intryck av via direkta observationer (Ekholm, Fransson, 1992).

Många som besvarar en enkät är mån om att vara konsekventa och går därför tillbaka för att se hur de svarat på föregående frågor, i attitydundersökningar

kan det vara motiverat att ta bort möjligheten att gå tillbaka eftersom respondenten då tar hänsyn till självaste frågan och inte hur vederbörande svarat tidigare. Nackdelen med det kan vara att många vill se helheten i undersökningen innan de börjar besvara frågorna (Kylén, 2004).

I jämförelse med intervjuer så tar det lång tid att konstruera en enkät men svaren kan utvärderas snabbt tillskillnad från en intervju (Kylén, 2004).

Vid utformande av en enkät behöver man känna till en hel del av de som ska besvara enkäten för att kunna avgöra om personen som besvarar enkäten kan bidra med värdefulla svar (Ekholm, Fransson, 1992).

2.2.1 Frågekonstruktion

Språket är viktigt för att enkäten ska tolkas rätt och förstås av respondenten. Huvudregeln är att språket ska anpassas till målgruppen och att det ska vara av enklaste karaktär utan att det blir för utslätat. Ord som kan misstolkas bör bytas ut eller tydligt förklaras (Eljertsson, 1996).

2.2.2 Skala

Beroende på hur fingraderat svar man vill ha kan det ibland vara av nytta att skalan graderas in i mer än 4-5 steg, dock bör då respondenten välja en siffra i svaret och inte ett ord (Ekholm, Fransson, 1992).

En stor fördel med enkäter som har fasta svarsalternativ är att de kan ställas flera gånger vid senare tillfällen vilket gör det enkelt att följa mönster eftersom samma enkät används. En annan fördel med enkäten är att den kan visa skillnader i olika grupper om samma enkät skickas ut till olika grupper (Ekholm, Fransson, 1992).

Det är vanligt att skalor används för att kunna bedöma och mäta hur respondenten förhåller sig till ett påstående. Att använda ett udda antal skalsteg tillåter att den som svarar kan kryssa i ett mittvärde och det kan tolkas som att personen är ointresserad av frågan eller att den inte vet och därmed tar mittalternativet. För att eliminera bort risken att den som besvarar enkäten väljer ett mittvärde på grund av ovetande kan man lägga till ett alternativ med "vet ej". Med ett jämnt skalsteg tvingar man respondenten att ta ställning till frågan (Kylén, 2004).

Vid en mer fingraderad skala ökar sannolikheten för slumpfel vilket i praktiken innebär att en siffra lika väl hade kunnat vara en siffra högre eller

lägre. Använder man sig av 5-6 skalsteg är det statistiska slumpfelet ett halvt steg och med 3 steg är det i princip obefintligt, vilket innebär att när respondenten väljer exempelvis en 2:a så är det troligtvis en tvåa som respondenten menar. I 7-9 skalsteg blir det statistiska slumpfelet ett helt steg, vilket innebär att 8 lika väl kan vara 7 eller 9. För att minska det statistiska slumpfelet föreslår författaren att 4-6 skalsteg bör väljas.

Vad gäller skalans riktning är regeln att den ska gå åt samma håll i alla frågor, exempelvis stigande alltid (från 1 till 7) eller om ord används ska det gå från negativ till positiv eller tvärtom (exempelvis dålig till bra). Det viktiga är att vara konsekvent för att inte förvirra respondenten (Kylén, 2004).

Ekholm och Fransson (1992) hävdar att i den sista frågan eller sista frågorna i en enkätundersökning bör respondenten ges möjlighet att yttra sig som just enkäten, exempelvis på hur meningsfullt det varit för vederbörande person att besvara enkäten.

2.2.3 Anonyma enkäter eller ej

Enkäten som ska tas fram ska mäta olika parametrar och det kan därför vara av betydelse att inte göra enkäten anonym för att kunna se vilka grupper som inte trivs och vidta åtgärder utefter det.

Att lagra identifierbara uppgifter innebär att man måste ta hänsyn till personuppgiftslagen (PuL), det finns dock ingen mening med att lagra information om inte syftet är att jämföra eller att skicka enkäten fler gånger till samma personer (Eljertsson, 1996). Huvudregeln i PuL är att personen som deltar i en undersökning själv ska få välja ifall de vill att uppgifter lagras eller inte (Eljertsson, 1996). Vid ett utförande av en enkät som inte är anonym är det därför av yttersta vikt att man i inledningen beskriver att enkäten inte kommer vara anonym och att respondenten samtycker till det ifall enkäten besvaras.

2.2.4 Bortfall

Om en person väljer att inte besvara enkäten alls kallas det för externt bortfall väljer dock respondenten att inte besvara en enskild fråga kallas det för ett internt bortfall. För att minska bortfallet är det viktigt att skicka ut påminnelser, 2 påminnelser är det optimala eftersom det finns goda möjligheter att den andra påminnelsen ska ge en effekt. Att skicka ut mer än 2 påminnelser minskar oftast inte bortfallet och bör därför undvikas (Eljertsson, 1996).

För att motivera respondenterna att besvara enkäten bör ett följebrev eller en inledning vara med i enkätundersökningen. Enligt Kylén (2004) bör följande uppgifter vara med:

- Avsikten samt vem som ligger bakom
- Vilka enkäten skickats till
- Tid det tar att besvara
- Vad som händer med svaren
- När rapporten kommer ut och hur man får tag i den

För att minska bortfallet ytterligare är det viktigt att tänka på att enkäten inte ska skickas ut under stressade tider (exempelvis under julen) eller under semestertider, därför bör man inte skicka ut en enkät under sommarmånaderna (Eljertsson, 1996).

3 Resultat

Huvudsakliga resultatet kommer att presenteras utifrån hur tidigare enkäter utformats för att mäta olika parametrar och utifrån intervjuer med Skanskas egna partneringledare som jobbar i olika distrikt. En del av resultatet kommer även att presenteras utifrån hur en extern partneringledare går tillväga.

De dokumenten som analyserats är bitarna som berör partnering i ”vårt sätt att arbeta (VSAA)” och ”One Skanska”. I Skanskas interna dokument återges 3 huvudpelare som ska vara med i ett partneringprojekt. De tre pelarna är:

- Gemensamma mål
- Gemensam ekonomi
- Gemensam organisation

Vidare beskrivs framgångsfaktorerna för ett lyckat partneringprojekt där det är viktigt med en integrerad projektorganisation som jobbar tillsammans från start till mål. Att skapa en kultur där företagstillhörigheten inte har någon betydelse utan där alla istället jobbar mot gemensamma framtagna målen är också av stor vikt. Eftersom kunden är den som ska bruka produkten är det också den viktigaste aktören, Skanskas ambition i partneringprojekt är att kunden under hela projektets gång ska kunna ha friheten att ta beslut och tillsammans med kunden skapa de bästa beslutsunderlagen. På så sätt har alla involverade samma drivkraft, att skapa det mest optimala för kunden. Slutligen tar Skanska upp det viktiga samarbetet mellan beställaren och Skanska, aktiviteter ska hållas för att stärka samverkan och gruppdynamiken.

I Skanskas partneringdeklarationer inkluderas förutom de gemensamma målen också värderingar och den kulturen som önskas under projektets gång.

Att bilda det rätta laget och laget som ska leda projektet är något som läggs stor vikt på i Skanskas dokument och även litteraturen tar upp det som en viktig del.

3.1 Tidigare utskickade enkäter som använts för mätning

Av de tidigare utskickade enkäterna i de olika Skanska partneringprojekten kan man se väldigt stora likheter. De tidigare enkäterna som skickats ut har konstruerats av Skanskas partneringledare.

Den första frågan som ställs i samtliga enkäterna handlar om att få information om vilken aktör respondenten tillhör. Exempel på första frågan är:

- vem representerar du i projektet?
- vilken part tillhör du?

Vidare ställs i vissa fall också frågan om vilken yrkeskategori man tillhör (tjänsteman eller yrkesarbetare).

Under den första workshopen tas gemensamma mål fram och frågor om de gemensamma målen dyker upp i samtliga enkäter. I ca 5-6 frågor får respondenten besvara hur väl vederbörande tycker att de arbetar mot de gemensamma målen för projektet. På en skala mellan 1-6 och 1-7 får respondenten besvara hur väl vederbörande instämmer med att de jobbar mot gemensamma målen som specifikt tagits fram inför projektet.

I enkäterna läggs stor vikt på att ställa frågor om arbetsklimatet och samtliga partneringledare använder 10 standardfrågor som tagits fram för att göra en arbetsklimatanalys. I en skala på 1-7 får respondenten besvara hur väl vederbörande instämmer med ett påstående. De 10 påståendena är:

- *"I projektet tycker jag att vi har ett sätt att vara mot varandra som är: ovänligt(1) – vänligt (7)"*
- *"När jag ber om hjälp känner jag att det finns ett bemötande av projektmedarbetare som är: motarbetande (1) – stödjande (7)"*
- *"När det gäller att ta initiativ i projektgruppen, så är vi som grupp: passiv (1) – aktiv (7)"*
- *"Jag upplever vårt sätt att samarbeta med varandra som: dåligt (1) – bra (7)"*
- *"Merparten av de uppgifter som vi utför upplever jag att vi gör: ineffektivt (1) – effektivt (7)"*

- *"Större delen av arbetstiden upplever jag att vi i projektgruppen arbetar: oplanerat (1) – målmedvetet (7)"*
- *"Relationerna mellan oss i projektgruppen betraktar jag som: opersonliga (1) – personliga (7)"*
- *"När vi ger feedback till varandra är den oftast: negativ (1) – positiv (7)"*
- *"Jag upplever att informationsdelningen i projektet fungerar: dåligt (1) – bra (7)"*
- *"Jag anser att samarbetet mellan entreprenör och projektör i projekteringsskedet fungerar: dåligt (1) – bra (7)"*

Avslutningsvis ställs en öppen fråga som låter respondenten ge ett fritt öppet textsvar på vad som kan förbättras eller på vad som varit bra under projektet. Respondenten får också i sista frågan möjlighet att uttrycka övriga åsikter gällande partneringsprojektet.

3.2 Intervjuer Skanskas partneringleddare

I intervjuerna med partneringleddarna har fokus legat på att få svar om just enkäten som skickas ut för att göra en avstämning i projektet. För partneringleddare som inte har tidigare erfarenhet av att konstruera enkäter har fokus legat på vad vederbörande anser är viktigt för att se hur ett partneringsprojekt mår. Nedan uttrycks inga egna åsikter utan endast en sammanfattning av partneringleddarnas svar från intervjuerna.

3.2.1 Enkätens respondenter

Kring frågan om vem enkäten ska skickas till är partneringleddarna överens om att den bör involvera alla som är delaktiga i projektet då enkäten skickas ut. Till yrkesarbetare nämndes att det inte skickas via internet utan att enkäterna skrivs ut och sedan ges det till projektchefen som samlar in och skickar tillbaka. Samtliga enkäter skickas annars ut via mail där enkäten finns länkad och besvaras via något program, exempelvis via Easyresearch och Apsis.

3.2.2 Hur ofta enkäten bör skickas ut

Det råder lite delade meningar om hur ofta enkäten bör skickas ut, det varierade mellan var 3 månad till var 6 månad. Som risk för att skicka ut alltför ofta nämndes att respondenterna tröttnar på att besvara enkäten eftersom den skickas ut för ofta, dessutom besvarar respondenterna en rad

andra enkäter under ett projekt. Av den anledningen var en åsikt att enkäten absolut inte bör skickas ut oftare än var 6 månad. Man vill samtidigt mäta och se hur projektet mår varför det inte bör skickas ut alltför sällan.

3.2.3 Anonym enkät eller inte

Av intervjuerna framgick att det är en fördel att enkäterna inte är anonyma eftersom man då tydligt kan se om en person eller en grupp inte mår bra i projektet. Om enkäten inte är anonym kan man då se vem den här personen/gruppen är och därmed hjälpa den/dem som inte trivs. Här sades också att det är av yttersta vikt att det inte presenteras eller sprids till någon annan utan bara partneringledaren ska veta vem det är och utefter det ta kontakt med personen/personerna. I ett partneringsprojekt är målet att det ska vara ett öppet klimat och därför bör personen som tycker något är dåligt kunna säga det direkt men det är kanske inte alltid lätt och därför är det bra att inte ha en anonym enkät.

En annan åsikt var att enkäterna bör vara anonyma eftersom bortfallet kan öka då man kan känna en rädsla för att ens enkätsvar på något sätt kan påverka en negativt. I enkätens första fråga får respondenten besvara vilken yrkeskategori som vederbörande tillhör och det räcker för att se vilka grupper som inte trivs, utefter det kan åtgärder vidtas.

Eftersom enkäten till yrkesarbetare oftast skickas ut i pappersformat så blir den anonym då den ofta samlas in via någon annan.

3.2.4 Projektets välmående

De intervjuade partneringledarna är överens om att de 10 frågorna som ställs gällande arbetsklimatet ger en mycket bra indikator på hur väl projektet mår. Utifrån det kan en fyrfältare konstrueras och det hjälper en att se vad som är kopplat till det produktionskomplicerade och vad som är kopplat till sociala hinder.

En annan viktig aspekt inom partnering är att man ska kunna ta vara på alla aktörernas kompetens i ett tidigt skede. Att man får bidra med sin kunskap och kompetens till projektet togs också upp som en viktig faktor för att partneringsarbetet inte ska kännas misslyckat. Erfarenhetsmässigt är tendensen att projektdeltagarna trivs särskilt bra när det finns en stor tillit och när det råder en hjälpande kultur inom projektet.

Möjligheten att kommentera varje fråga är något som föreslås eftersom man där kan få viktig detaljinformation. Även om det erfarenhetsmässigt är få personer som kommenterar så förlorar man inget på ha det och de personer som kommenterar kommer ofta med värdefull information.

På måluppfyllnadsfrågor bör alternativet ”vet ej” också finnas eftersom projektetdeltagarna byts ut under projektets gång och då är de kanske inte insatta i alla mål som satts upp. Måluppfyllnadsfrågor som direkt syftar till partneringdeklarationen och de gemensamma målen där bör endast ställas ifall alla är väl insatta i de gemensamma målen frågor och ifall man arbetat aktivt med dem under projektet.

3.2.5 Vilken skala ska användas

Av de som konstruerat enkäter tidigare sågs en fördel med att använda en jämn skala eftersom man då tvingar respondenten att ta ställning och inte vara neutral. Skala 1-6 föreslogs och att 1-3 betyder att man är missnöjd samt att 3-6 betyder att man är nöjd. 0-100 föreslogs också för mer detaljerad information.

Gällande skalan påpekades också att det är viktigt att inte definiera vad varje siffra betyder, exempelvis 1=mycket dåligt och 2=ganska dåligt osv. Anledningen till det är för att det är högst personligt vad som anses med ”ganska dåligt”, det kan ha väldigt olika betydelser beroende på vem man frågar. Endast yttersta siffrorna bör definieras, exempelvis 1=dåligt och 6=bra. De 10 påståendena som berör arbetsklimatet är på en skala 1-7 och därför valde någon att inte ändra skalan på resterande frågor för att undvika missförstånd.

3.2.6 Övrigt

Frågorna bör anpassas beroende på vilken fas (exempel produktionsfasen eller projekteringsfasen) i projektet som enkäten skickas ut.

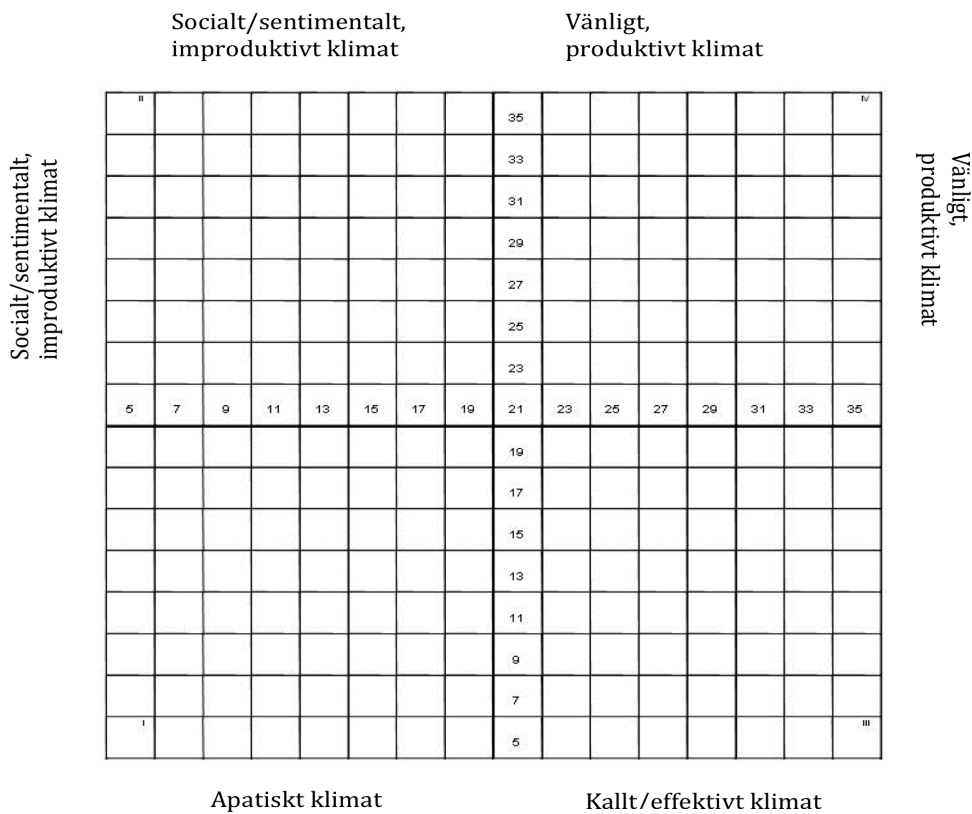
3.3 Extern partneringledare

Vad gäller den externa partneringledaren kan man se att deras enkät bygger på två delar. Den ena delen består av projektets gemensamma mål som tagits fram i första workshopen och mynnat ut i en partneringdeklaration. Där ställs frågor om hur väl projektdeltagarna arbetar mot de gemensamma målen. Den

andra delen består av en arbetsklimateanalys och där ställs 10 påståenden gällande hur arbetsklimatet mellan projektdeltagarna fungerar. Frågorna som ställs gällande arbetsklimatet är samma frågor som presenterats under ”tidigare utskickade enkäter som använts för mätning”. Det är alltså väldigt stora likheter med de tidiga enkäterna som skickats ut inom Skanska och de enkäter som externa partneringledare använder sig av.

Utefter resultaten från de 10 påståendena gör den externa partneringledaren en fyrfältare för att analysera arbetsklimatet. Fyrfältaren ser ut på följande sätt:

TEAM MANAGEMENT INDEX



4 Analys och diskussion

Vad gäller Skanskas riktlinjer för hur ett partneringsprojekt ska fortskrida så kan man se att det finns stora likheter med litteraturen som finns att tillgå kring partnering. De tre pelarna gemensam ekonomi, gemensam organisation och gemensamma mål som definierar Skanska partnering finns återgivet som viktiga ingredienser i den litteratur som granskats. Således verkar det som att Skanska hämtat stor del av Skanskas tillvägagångssätt för hur ett partneringsamarbete ska fortskrida ur befintlig litteratur och forskning. De bitarna som måste fungera för ett partneringsamarbete är också lämpligt att mäta för att säkerhetsställa att det fungerar korrekt under hela projektets gång. Ett av partneringsprojektets huvudsyfte anses vara att man ska ta vara på alla aktörers kunskap i ett tidigt skede, det kan således vara motiverat att alla projektdeltagare får besvara enkäten.

Både externa partneringledare och Skanskas egna partneringledare verkar vara väl överens om att de 10 frågorna gällande arbetsklimatet är väldigt bra för att få en tydlig bild av hur partneringsprojektet mår. De frågorna tar upp vad litteraturen anser som viktig för ett lyckat partneringsprojekt och ger en god inblick i hur den gemensamma organisationen fungerar. Dessutom är de frågorna speciellt framtagna för att analysera arbetsklimatet i ett partneringsprojekt.

De gemensamma målen som leder till partneringsdeklarationen är också av stor betydelse och man kan se att i de enkäter som tidigare skickats ut så utgör de gemensamma målen en stor del av enkäten. Nästan all litteratur kring partnering tar också upp vikten av de gemensamma målen därför är det också förståeligt att stor vikt läggs på de gemensamma målen i enkäten. De gemensamma målen gör projektet unikt och har en viktig del i sammansvetsningen av projektdeltagarna eftersom målen tas fram gemensamt.

Den gemensamma ekonomin är något som anses vara viktig för ett partneringsprojekt både i litteraturen och enligt Skanska. Därför bör projektdeltagare som har insikt i ekonomin och som tar beslut gällande ekonomin också på något sätt tillfrågas om hur de upplever att den gemensamma ekonomin fungerar.

När det viktiga samarbetet fungerar leder det också till att projektdeltagarna kan ta till vara på varandras kompetens. I ett byggnadsprojekt finns det många olika aktörer involverade med många olika bakgrunder varför det är en stor fördel om de olika projektdeltagarna kan ta vara på varandras kompetens. Därför kan det vara av vikt att mäta hur samarbetet fungerar och om projektdeltagarna känner att de får bidra med sin kunskap.

Många av projektdeltagarna har stort ansvar i projektet och därför har också många en tung arbetsbörda. Under projektet får de oftast besvara en rad olika enkäter och därför måste en noggrann avvägning göras mellan hur många frågor som ska ställas och hur mycket information man vill ha ut. Risken är stor att bortfallet blir stort ifall frågorna i enkäten blir alltför många eller tar för lång tid.

Slutligen bör också sägas att det förslaget till enkäten inte är något slutgiltigt svar utan kräver ständig utvärdering och förbättring. Efter hand som fler och fler partneringsprojekt avslutas bör det också bli lättare att se ifall enkäten uppfyller sitt syfte eller inte och i så fall vilka delar som måste förbättras.

Att analysera hur enkätresultatet ska bearbetas, tolkas och när åtgärder ska sättas in skulle kunna vara ett förslag på fortsättning till arbetet. Även vilka åtgärder som ska sättas in kan då analyseras. Vad som hade kunnat göras annorlunda i det här arbetet för att förbättra är att man hade kunnat följa med under några pågående partneringsprojekt och ha intervjuer med alla aktörer med jämna mellanrum.

5 Slutsats

Praktiska ting kring enkäten som ska användas för mätning:

- Enkäten besvaras av samtliga aktiva projektdeltagare
- Skala 1-6 används
- Anpassat språk som förstås av alla används
- En enkel förklaring till enkätens syfte i början
- 2 påminnelser skickas ut
- Enkäten bör vara anonym för att inte skrämman iväg respondenten men vilken aktör man tillhör bör framgå

För att få ut den bästa möjliga enkäten bör den förslagsvis konstrueras på följande sätt:

Respondenten får besvara vilken aktör man tillhör.

Utifrån de specifika gemensamma målen som formulerats för projektet bör man fråga projektdeltagarna om hur väl man arbetar mot att uppfylla de gemensamma målen.

De 10 påståendena som används för att göra en arbetsklimateanalys bör tas med i enkäten. De 10 påståendena:

- *"I projektet tycker jag att vi har ett sätt att vara mot varandra som är: ovänligt(1) – vänligt (7)"*
- *"När jag ber om hjälp känner jag att det finns ett bemötande av projektmedarbetare som är: motarbetande (1) – stödjande (7)"*
- *"När det gäller att ta initiativ i projektgruppen, så är vi som grupp: passiv (1) – aktiv (7)"*
- *"Jag upplever vårt sätt att samarbeta med varandra som: dåligt (1) – bra (7)"*
- *"Merparten av de uppgifter som vi utför upplever jag att vi gör: ineffektivt (1) – effektivt (7)"*
- *"Större delen av arbetstiden upplever jag att vi i projektgruppen arbetar: oplanerat (1) – målmedvetet (7)"*
- *"Relationerna mellan oss i projektgruppen betraktar jag som: opersonliga (1) – personliga (7)"*
- *"När vi ger feedback till varandra är den oftast: negativ (1) – positiv (7)"*
- *"Jag upplever att informationsdelningen i projektet fungerar: dåligt (1) – bra (7)"*
- *"Jag anser att samarbetet mellan entreprenör och projektör i projekteringsskedet fungerar: dåligt (1) – bra (7)"*

Beslutsfattare inom ekonomin bör besvara hur vederbörande tycker att den gemensamma ekonomin fungerar.

Respondenterna bör besvara hur deras tillit är till projektdeltagare inom egna företaget och hur det är till projektdeltagare som inte tillhör samma företag.

Respondenterna bör också få besvara om ifall de vet hur konflikter ska lösas och ifall det fungerar.

Projektdeltagarna bör besvara ifall de får bidra med sin kunskap.

Slutligen ges en öppen textfråga där respondenten får möjlighet att uttrycka sina åsikter.

5.1 Förslag till enkät

- *Vilken aktör tillhör du?*
- *Vilken yrkeskategori tillhör du?*
- *"I projektet tycker jag att vi har ett sätt att vara mot varandra som är: ovänligt(1) – vänligt (7)"*
- *"När jag ber om hjälp känner jag att det finns ett bemötande av projektmedarbetare som är: motarbetande (1) – stödjande (7)"*
- *"När det gäller att ta initiativ i projektgruppen, så är vi som grupp: passiv (1) – aktiv (7)"*
- *"Jag upplever vårt sätt att samarbeta med varandra som: dåligt (1) – bra (7)"*
- *"Merparten av de uppgifter som vi utför upplever jag att vi gör: ineffektivt (1) – effektivt (7)"*
- *"Större delen av arbetstiden upplever jag att vi i projektgruppen arbetar: oplanerat (1) – målmedvetet (7)"*
- *"Relationerna mellan oss i projektgruppen betraktar jag som: opersonliga (1) – personliga (7)"*
- *"När vi ger feedback till varandra är den oftast: negativ (1) – positiv (7)"*
- *"Jag upplever att informationsdelningen i projektet fungerar: dåligt (1) – bra (7)"*
- *"Jag anser att samarbetet mellan entreprenör och projektör i projekteringsskedet fungerar: dåligt (1) – bra (7)"*

- *Jag upplever att jag känner tillit för projektdeltagare utanför min organisation och i min organisation:
lite (1) – mycket(6)*
- *I projektet arbetar vi med gemensam ekonomi på ett sätt som jag tycker är:
dåligt (1)- bra (6)*
- *I projektet känner jag att jag kan bidra med kunskap och ta del av andras kunskap:
lite (1)- mycket (6)*
- *Jag upplever att eventuella konflikter hanteras på ett sätt som är:
dåligt (1) – bra (6)*
- *Kom gärna med förslag på hur saker kan förbättras och gärna hur. Feedback och andra åsikter får också gärna lämnas.*

Utöver de frågorna ovan bör även 3-4 frågor ställas om hur väl man jobbar mot de projektspecifika målen.

6 Referenser

Ekholm, Mats och Fransson, Anders. 1992. *Praktisk intervjuteknik*. Göteborg: Norstedts Förlag AB.

Eljertsson, Göran. 1996. *Enkäten i praktiken- En handbok i enkätmetodik*. 2. uppl. Studentlitteratur.

Fernström, Gösta. 2010. *Från byggherre till strategisk partnering - En executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering*. 3.uppl. Stockholm: Fernia Consulting AB.

Fernström, Gösta. 2012. *HANDBOK I PARTNERING*. Stockholm: Fernia Consulting AB.

Kadefors, Anna. 2002. *Förtroende och samverkan i byggprocessen - förutsättningar och erfarenheter*. Göteborg: CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA.

Kylén, Jan-Axel. 2004. *Att få svar*. Bonnier utbildning.

Nyström, Johan. 2007. *Partnering: definition, theory and evaluation*. Stockholm: Tryck & Media.

Rhodin, Anna. 2002. *Interaktionsprocesser i byggprojekt- en studie i partnering som kraft för förändring*. Licentiatuppsats, Luleå tekniska universitet, institutionen för Väg- och vattenbyggnad.

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1- intervjuguide

Vilka bör enkäten skickas ut till?

Hur ofta bör enkäten i ett projekt skickas ut?

Motivera varför enkäten bör var anonym eller inte?

Finns det någon särskild parameter som bäst mäter hur ett partneringsprojekt mår och i så fall vilken?

Hur många procent anser du ska vara nöjda för att det ska kännas som ett lyckat partneringsprojekt?

Ska det vara en skala där man måste ta ställning eller ska man kunna vara neutral?

Bör samma enkät skickas ut under hela projektets gång?

Något annat att tillägga som kan vara av vikt för att konstruera enkäten?