

Projektgruppens betydelse för framgång i partneringsprojekt

Alexandra Dahlberg



LUNDS
UNIVERSITET

© Copyright Alexandra Dahlberg

Lunds universitet, Lunds tekniska högskola
Institutionen för byggvetenskaper, Byggproduktion

Telefon: +46 46 2227421
Hemsida: www.bekon.lth.se

ISRN LUTVDG/TVBP-16/5544-SE

Printed in Sweden by Media-Tryck, Lund University
Lund 2016



*"Talent wins games, but teamwork and
intelligence wins championships"*

Michael Jordan

Abstract

- Title:** The importance of the project group for success in partnering projects
- Author:** Alexandra Dahlberg
- Supervisors:** Stefan Olander, the Division of Construction Management, Lunds University
Petra Offrell, Prolog suthern region
- Examiner:** Radhlinah Aulin, the Division of Construction Management, Lund University
- Background:** The construction industry has had a past reputation in everything from keeping deadlines and costs to quality and environmental problems. In order for the client to be able to get a product of great quality, at the right time, and the right price, partnering becomes increasingly more common in the construction industry. The purpose of partnering is to engage both parties to systematically work together in important matters such as time, economy, environment and the relationship between parties. The parties work together towards a common goal and the entire project will be optimized so that less time will be wasted and conflicts will be reduced. With partnering projects, members are diverge and sits in different organizations. A well-functioning cooperation within the project is crucial for the members to take responsibility and working together.
- Purpose:** The aim of the thesis is to study how the composition of a project affects the interaction in the group, and how the interaction of the group affects the outcome of a partnering project.
- The study is based on the following issues:
- How does the composition of a project generally form a partnering project?
 - How does the collaboration of the group affect the project team composition?

- In what way is the projects result affected by the interaction of the project team?

Method:

The thesis has been carried out as a case study from the company *Prolog* where various cases have been studied. The study was conducted as a qualitative study and began with a pilot study consisting of a literature study, supplemented with special knowledge and practical experience through two interviews. Based on the pilot study formed the main study, in which data collection consisted of qualitative interviews. A selection process was based through personality tests that project teams made in connection with partnering project in the case company. The purpose of the selection was to find groups which are different from each other. In total, there were ten interviews with respondents from seven different project groups. The results of the preliminary study and the main study were put together and discussed in the analysis. Based on the analysis, conclusions were drawn that responds to the issues of the study.

Conclusion:

At a partnering project, soft parameters have a much more important part in the bidding process than in more traditional projects. The client has the opportunity to make demands on previous experience and certain skills. However, it is unusual to take into account the personality and mental strengths and weaknesses of a person. Due to lack of resources people are often chosen simply because they are available regardless of their properties.

The study shows that people in a partnering project have to be open, responsive and committed to work toward a common goal. A lot of different personalities in the group affect the project in positive ways because of all the different approaches and a broader perspective. The most important thing is that the members initially become aware of each other's characteristics, strengths, and weaknesses, and thus must respect each other's opinions, expertise and contribution to the group.

The study shows that a successful project is when the right product is delivered at the right time and at the right price, and that all the parties in the building process are satisfied. A good collaboration in the project creates an open communication climate and healthy conflict resolution. This leads to the efficiency of the group increases, thus increasing the chance that the product is delivered on time.

Good communication also reduces the risk of errors leading to costly rework. Collaboration in the group there forth increases the potential of the product being delivered at the right time and cost. A good cooperation increases the opportunities to take advantages of all parties' knowledge and skill leading to new solutions such as reducing costs or increasing the quality of the final product. A better end product quality also reduces long-term management costs for the customer. The study also shows that good team spirit improves the working climate and the psychological work environment. A harmonious workplace with an open and good communication leads reduced long-term stress of the group members. There forth it reduces the risk of lost resources in form of sick leaves. Good teamwork strengthens the group's identity, which makes everyone feel responsible and work harder. This increases the chances of a successful project.

Keywords:

Partnering project, cooperation, forms of cooperation, project groups, teamwork, Belbin team roles

Sammanfattning

Titel:	Projektgruppens betydelse för framgång i partneringsprojekt
Författare:	Alexandra Dahlberg
Handledare:	Stefan Olander, Avdelning för byggproduktion, Lunds Universitet Petra Offrell, Prolog region syd
Examinator:	Radhlinah Aulin, Avdelning för byggproduktion Lunds Universitet
Bakgrund:	Samhällsbyggnadsbranschen har länge haft ett dåligt rykte i allt från att hålla tider och kostnader till kvalitets- och miljöproblem. För att beställaren ska kunna få en produkt av rätt kvalitet, i rätt tid och till rätt pris så blir samverkansformen partnering allt vanligare i samhällsbyggnadsbranschen. Syftet med ett partneringsprojekt är att få parterna att systematiskt samverka kring viktiga frågor som tid, ekonomi, miljö och relation mellan parterna. Den övergripande tanken är att aktörerna arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål och att hela projektet ska optimeras så att spilltider och konflikter minimeras. Vid ett partneringsprojekt har medlemmarna i projektgruppen olika bakgrund från olika organisationer. Ett väl fungerande samarbete i projektgruppen är därför avgörande för att gruppmedlemmarna ska känna ansvar och jobba tillsammans för projektets bästa.

Syfte- och

problemställningar: Syftet med studien är att studera hur sammansättningen av en projektgrupp påverkar samverkan i gruppen, samt hur samverkan i gruppen påverkar resultatet av ett partneringsprojekt.

Studien bygger på följande frågeställningar:

- Hur går sammansättningen av en projektgrupp generellt till vid ett partneringsprojekt?

- Hur påverkas samverkan i gruppen av projektgruppens sammansättning?
- På vilket sätt påverkas projektets resultat av samverkan i projektgruppen?

Metod:

Studien har genomförts som en fallstudie. Med bakgrund i fallföretaget *Prolog* har olika delfall studerats. Studien genomfördes som en kvalitativ studie och inleddes med en förstudie bestående av en litteraturstudie som kompletterades med specialkunskaper och praktiska erfarenheter genom två kvalitativa intervjuer. Utifrån förstudien formades huvudstudien, där datainsamlingen bestod av kvalitativa intervjuer. En urvalsprocess gjordes utifrån personlighetstest som olika projektgrupper gjort i samband med partneringsprojekt med fallföretaget. Syftet med urvalet var att hitta grupper som skiljer sig från varandra. Totalt genomfördes tio intervjuer med respondenter från sju olika projektgrupper. Resultatet av förstudien och huvudstudien vägdes samman och diskuteras i analysen. Utifrån analysen drogs slutsatser som svarar på studiens frågeställningar.

Slutsats:

Vid ett partneringsprojekt har mjuka parametrar en betydligt större del i anbudsprocessen än vid ett mer traditionellt projekt. Beställaren har möjlighet att ställa krav på tidigare erfarenheter och vissa kompetenser. Det är dock ovanligt att hänsyn tas till vilken personlighet och mentala styrkor och svagheter en person har. På grund av resursbrist väljs oftast helt enkelt de personer som är lediga ut till ett partneringsprojekt, oavsett dess egenskaper.

Studien visar att personerna i ett partneringsprojekt måste vara öppna, lyhörda och engagerade för att tillsammans kunna arbeta mot ett gemensamt mål. En bra spridning av personligheter i gruppen påverkar projektet positivt genom fler infallsvinklar och ett bredare perspektiv. Det viktigaste är dock att medlemmarna från början blir medvetna om varandras egenskaper, styrkor och svagheter och på så sätt får respekt för varandras åsikter, kompetenser och bidrag till gruppen.

Studien visar att ett lyckat projekt är när rätt produkt levereras i rätt tid och till rätt pris, samt att alla parter i byggprocessen är nöjda. En god samverkan i projektgruppen skapar ett öppet kommunikationsklimat och bra konfliktlösning. Detta leder till att effektiviteten i

gruppen ökar, och därmed ökar chansen att produkten levereras i rätt tid. En god kommunikation minskar också risken för fel som leder till kostsamma omarbeten. Samverkan i gruppen ökar därmed möjligheterna för att produkten ska kunna levereras i rätt tid och till rätt pris. Genom ett bra samarbete ökar möjligheterna att ta tillvara på alla parterers kunskaper och kompetenser vilket leder till nya lösningar som till exempel minskar kostnader eller ökar kvaliteten på slutprodukten. Genom en bättre kvalitet på slutprodukten minskas dessutom de långsiktiga förvaltningskostnaderna för kunden. Studien visar även att bra teamkänsla förbättrar arbetsklimatet och den psykosociala arbetsmiljön. En harmonisk arbetsplats med en öppen och god kommunikation leder bland annat till en minskad långvarig stress hos gruppmedlemmarna. Därmed minskar bland annat risken för resursbortfall i form av sjukskrivningar. Genom bra teamwork stärks dessutom gruppens identitet vilket gör att alla känner ansvar och arbetar för projektets bästa, vilket ökar förutsättningarna för ett lyckat projekt.

Nyckelord:

Partneringprojekt, samverkan, samverkansformer, projektgrupper, teamwork, Belbins teamroller

Förord

Med det här examensarbetet avslutar jag fem års studier inom Väg- och vattenbyggnad vid Lunds tekniska högskola. Examensarbetet har genomförts under hösten 2016 och omfattar 30 högskolepoäng, vilket motsvarar en termins heltidsstudier.

Det finns ett antal personer som har gjort examensarbetet möjligt. Jag vill börja med att tacka min handledare Stefan Olander vid Lunds Universitet för vägledning och stöd genom hela arbetet. Stort tack även till min handledare Petra Offrell från Prolog för värdefulla kunskaper, kontakter och goda idéer. Tack även till alla respondenter som tagit sig tid och ställt upp på intervjuer, utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra. Jag vill även tacka min pappa, Håkan Dahlberg och min morfar, Kenneth Ivarsson för ert värdefulla utbyte av kunskap från lång erfarenhet i branschen. Tack även till hela min familj och mina vänner för ert fantastiska stöd. Ett sista tack vill jag rikta till alla medarbetare på Prolog för ert varma välkomnande och engagemang. Extra stort tack till gänget på region syd som förgyllt långa dagar med trevliga fikastunder och mycket skratt!

Lund den 18/12 december 2016

Alexandra Dahlberg

Innehållsförteckning

Abstract	5
Sammanfattning	9
Förord	13
Innehållsförteckning	15
1. Introduktion	19
1.1 Bakgrund	19
1.2 Problemformulering	20
1.3 Syfte och mål	20
1.4 Avgränsningar	21
1.5 Disposition	21
2. Metod	23
2.1 Forskningsstrategier	23
2.1.1 Kvantitativa och kvalitativa studier	23
2.1.2 Metodologisk forskningsansats	23
2.1.3 Fallstudier	24
2.2 Kvalitativa intervjuer	25
2.2.1 Strukturering och standardisering av intervjuer	25
2.2.2 Råd för en givande kvalitativ intervju	26
2.2.3 Fördelar och nackdelar med kvalitativa intervjuer	27
2.3.4 Affinitetsdiagram	28
2.3 Val av metod och tillvägagångsätt för studien	29
2.3.1 Förstudie	29
2.3.2 Huvudstudie	30
2.4 Trovärdighet och etniska riktlinjer	32
2.4.1 Validitet och reliabilitet	32
2.4.2 Etiska riktlinjer	33
2.4.3 Trovärdighet och etniska riktlinjer för den aktuella studien	33
2.5 Presentation av fallföretaget	34
3. Litteraturstudie	35
3.1 Bakgrund om projekt	35
3.1.1 Definition och olika typer av projekt	35

3.1.2	Projektgrupper	36
3.1.3	Att lyckas med ett projekt	36
3.2	Grupper och team	37
3.2.1	Olika former av grupper	37
3.2.2	Effektiva team	37
3.2.3	Konflikthantering	39
3.2.4	Social integration och gruppens intelligens	39
3.2.5	Gruppens identitet	40
3.2.6	Heterogena och homogena grupper	41
3.3	Partneringprojekt	41
3.3.1	Bakgrund	41
3.3.2	Nyckelfaktorer	43
3.3.3	Arbetsgång vid ett partneringprojekt	44
3.3.4	Utmaningar och möjligheter för partneringprojekt	45
		48
3.4	Modeller för personlighetstest	48
3.5	Belbins teamroller	49
3.5.1	Belbins studier	50
3.5.2	Resultat från studierna	50
3.5.3	Belbins teamroller	51
3.5.4	Teamrollernas samverkan	53
3.5.5	Test för indelning av teamroller	53
3.6	Oberoende forskning om Belbins teamroller	53
4.	Empiri	55
4.1	Empiri förstudie	55
4.1.1	Intervju med Wahlros	55
4.1.2	Intervju med Prolog	56
4.1.3	Användning av Belbintest på fallföretaget	59
4.2	Empiri huvudstudie	60
4.2.1	Beskrivning av partneringprojekt	60
4.2.2	Aktuella projekt och tidigare erfarenheter av partnering	61
4.2.3	Attityder kring partneringprojekt	63
4.2.4	Framtiden för partneringprojekt	65
4.2.5	Projektgruppens sammansättning och samverkan i gruppen	65
4.2.6	Samarbetet i gruppens påverkan på resultatet av projektet	69
5.	Analys	71
5.1	Partneringprojekt	71
5.1.1	Anledningar till att välja partnering som samverkansform	71
5.1.2	Utmaningar och möjligheter för partneringprojekt	72
5.1.3	Former för partneringprojekt	73
5.1.4	Framtiden för partneringprojekt	74
5.2	Projektgrupper	75
5.2.1	Teamkänslan i projektgruppen	75

5.2.2 Sammansättningen av projektgruppen	76
5.2.3 Belbins teamroller	77
5.2.4 Samarbetet i gruppens påverkan på resultatet av projektet	78
6. Slutsats och diskussion	81
6.1 Slutsats	81
6.2 Studiens trovärdighet	83
6.3 Förslag på vidare forskning	84
Litteraturlista	85
Bilagor	91
Bilaga 1	91
Intervjumall Beställare	91
Intervjumall Leverantör	92

1. Introduktion

Det här kapitlet beskriver de bakomliggande orsakerna till valet av examensarbete. Vidare ges en introduktion till studien samt en beskrivning av arbetets innehåll, dess syfte, problemställningar samt avgränsningar. Introduktionskapitlet avslutas med en beskrivning av arbetets disposition.

1.1 Bakgrund

Samhällsbyggnadsbranschen har länge haft ett dåligt rykte i allt från att hålla tider och kostnader till kvalitets-, miljö- och arbetsmiljöproblem. En av anledningarna till detta är att det i ett byggprojekt finns många inblandade aktörer, till exempel beställare, entreprenörer, arkitekter, konstruktörer, hyresgäster och leverantörer, som alla vill optimera sin del av processen (Fernström, 2012). Istället för att se projektet som en hel sammanhängande process så försöker alla optimera projektet på detaljnivå. Om något går snett skyller aktörerna på varandra och kostsamma ändringar och tillägsarbeten skapar ofta dåliga relationer mellan parterna.

För att beställaren ska kunna få rätt produkt, av rätt kvalitet, i rätt tid och till rätt pris så blir samverkansformen *partnering* allt vanligare i samhällsbyggnadsbranschen. Syftet med ett partneringprojekt, som även kallas samverkansprojekt, är att få parterna att systematiskt samverka kring viktiga frågor som tid, ekonomi, miljö och relation mellan parterna (Trafikverket, 2006). Den övergripande tanken är att alla produkt- och utförandeprocesser ska optimeras så att spilltider och konflikter minimeras (Offrell & Hansson, 2012). Ett partneringprojekt grundas i de fyra nyckelparametrarna tillit, ömsesidig respekt/engagemang, gemensam konfliktlösning och gemensamma mål (Nyström, 2007; Offrell & Hansson, 2012).

Ett projekt är en temporär organisation som under sin livstid måste vara flexibel och anpassningsbar vilket sätter stora krav på medarbetarna (Wisén & Lindblom, 2001). Projektets framgång beror till stor del av projektmedlemmarnas insatser och framförallt hur de enskilda projektmedlemmarna arbetar tillsammans i projektgruppen (Antvik & Sjöholm, 2005). Vid ett partneringprojekt har medlemmarna i projektgruppen olika bakgrund från olika organisationer. Ett bra teamarbete är därför extra viktigt för att medlemmarna ska känna ett ansvar för att jobba tillsammans för projektets bästa. Studier visar på att samarbetet i gruppen påverkas av gruppens sammansättning av individer med olika personligheter och egenskaper. En modell som beskriver hur olika medlemmar är och agerar i en grupp är Belbins teamroller. Enligt Belbin (1993a) krävs

det en god tillgång på kandidater i lämpligt antal, med lämplig mångfald av begåvning och teamroller för att bygga ett välbalanserat team. Konceptet teamroller definierar hur medlemmar med karakteristiska personligheter och förmågor bidrar till ett team (Belbin, 1993a). Antalet användbara teamroller är begränsat och gruppens framgång beror på hur väl rollerna fungerar tillsammans men även ger spelrum för individuella prestationer. Enligt Belbin (1993a) finns det nio olika teamroller varav alla bör finnas med i en projektgrupp för att denna ska fungera optimalt.

1.2 Problemformulering

I ett partneringsprojekt sätter aktörerna gemensamma mål och arbetar tillsammans med öppna böcker genom hela projektet. En förutsättning för att detta ska vara möjligt är tillit och ömsesidig respekt (Fernström, 2006) Tillit och ömsesidig respekt bygger på god teamkänsla i projektgruppen. En god teamkänsla gör även att gruppen kan samspela och utnyttja gruppmedlemmarnas kompetenser på ett effektivt sätt (Lind & Skärvad, 2004). En omdebatterad fråga är huruvida resultatet av ett projekt påverkas av de individer som är med i projektgruppen. Trots att de flesta teorier understryker vikten av en rätt sammansatt projektgrupp för ett effektivt och lönsamt projekt så är det i samhällsbyggnadsbranschen ovanligt att projektet sätts ihop utifrån personernas personligheter och egenskaper (Antvik & Sjöholm, 2005). En anledning till detta är att det sällan finns tillräckligt med resurser i organisationen för att ge projektledaren möjlighet att välja mellan olika personer när de sätter ihop en projektgrupp.

En ökad kunskap och förståelse för hur sammansättningen av en projektgrupp, och samverkan inom projektgruppen påverkar resultatet av ett projekt borde vara av stort intresse för de flesta företagen i samhällsbyggnadsbranschen. En studie om ämnet baserad på både teoretisk och praktisk erfarenhet förväntas därför bidra till effektivisering och utveckling av samhällsbyggnadsprojekt.

1.3 Syfte och mål

Syftet med studien är att studera hur sammansättningen av en projektgrupp påverkar samverkan i gruppen, samt hur samverkan i gruppen påverkar resultatet av ett partneringsprojekt.

Målet är att resultaten av studien ska kunna användas som vägledning i ett partneringsprojekt där ökad kunskap och förståelse för vikten av en dynamisk projektgrupp och ett bra samarbete ska leda till en utveckling och effektivisering av samhällsbyggnadsbranschen.

Ett antal frågeställningar har satts upp:

- Hur går sammansättningen av en projektgrupp generellt till vid ett partneringsprojekt?
- Hur påverkas samverkan i gruppen av projektgruppens sammansättning?
- På vilket sätt påverkas projektets resultat av samverkan i projektgruppen?

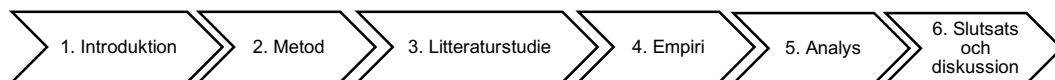
1.4 Avgränsningar

Studien avgränsas till partnerings- och samverkansprojekt eftersom mjuka parametrar som gruppdynamik och teamarbete har en större betydelse än vid en mer traditionell samverkansform. För att undvika sammanblandning med samverkan i projektgrupper kommer samverkan härnäst benämnas som partnering. Intervjustudien avgränsas även till organisationer som arbetar eller har arbetat tillsammans med fallföretaget i ett partneringsprojekt. Urvalsprocessen till intervjuerna i huvudstudien görs utifrån Belbins teamroller. Belbins teamroller beskriver personers styrkor, svagheter och starkt utmärkande egenskaper. Målet med urvalsprocessen var att hitta respondenter från projektgrupper som skiljer sig åt gällande individernas personligheter. Valet av personlighetstest föll på Belbins teamroller på grund av att fallföretaget arbetar med Belbins teamroller och ett arkiv av Belbintest fanns tillgängligt att studera i samband med urvalsprocessen. Under intervjustudien gjordes intervjuer med beställare och entreprenörer som har erfarenhet av partneringsprojekt. Studien innefattar därför inte svar från konsulter, underleverantörer och andra aktörer i ett partneringsprojekt. Resultatet av ett partneringsprojekt beskrivs framförallt i form av effektivitet, lönsamhet och kvalitet på produkten. Innovation och nya lösningar i form av metoder och tekniker analyseras endast överskådligt, och diskuteras som en möjlig vidarestudie.

1.5 Disposition

Figur 1 visar rapportens disposition. Kapitel 1. Introduktion beskriver de bakomliggande orsakerna till valet av examensarbete. Vidare ges en introduktion till studien samt en beskrivning av arbetets innehåll, dess syfte, problemställningar och avgränsningar. Introduktionskapitlet avslutas med en beskrivning av arbetets disposition. Kapitel 2. Metod beskriver översiktligt olika forskningsstrategier och metoder. Kapitlet är uppdelat i en teoretisk referensram, motivering till val av metod samt en beskrivning av tillvägagångssättet för studien. I kapitel 3. Litteraturstudie introduceras en bakgrund till projekt och projektorganisationer. En djupare beskrivning görs om partneringsprojekt. Teorikapitlet ger även en bakgrund till grupper och team samt olika test för att sätta samman en grupp. Litteraturstudien avslutas med en fördjupning om Belbins teamroller. I kapitel 4. Empiri presenteras och redogörs svaren från de genomförda intervjuerna. Svaren från förstudien presenteras genom varje intervju för sig. Resultatet från huvudstudien presenteras under olika rubriker, där svaren från samtliga respondenter

presenteras i en löpande text. I kapitel 5. Analys sammanställs och analyseras resultaten från litteraturstudien och empirin. Analysen är indelad i två huvudkategorier: partneringsprojekt samt projektgrupper. I Kapitel 6. Slutsats och diskussion redovisas slutsatsen av studien genom svar på frågeställningarna. En bedömning av resultatets trovärdighet görs och rekommendationer ges till framtida studier.



Figur 1 - Rapportens disposition

2. Metod

Det här kapitlet beskriver översiktligt olika forskningsstrategier och metoder. Metodkapitlet är uppdelat i en teoretisk referensram, motivering till val av metod samt en beskrivning av tillvägagångssättet för studien.

2.1 Forskningsstrategier

2.1.1 Kvantitativa och kvalitativa studier

Kvantitativt och kvalitativt syftar till hur man väljer att generera, bearbeta och analysera den data man har samlat in (Patel & Davidson, 2011). *Kvantitativt* inriktad forskning innebär att datainsamlingen görs genom mätningar, till exempel enkätundersökningar och statistiska bearbetnings- och analysmetoder. En *kvalitativ* forskning syftar till att man ska gestalta någonting (Starrin & Svensson, 1994). Kvalitativ data utgörs av ord och beskrivningar. Forskningen ska ske metodiskt och bygga på en redovisad mängd belägg (Yin, 2011). Datainsamlingen vid en kvalitativ studie kan ske genom intervjuer eller arkivsökning. Forskningen måste finnas tillgänglig för granskning och beskrivas och dokumenteras så att andra kan förstå och bedöma den.

En stor del av den forskning som görs idag sker genom en blandning av kvalitativa och kvantitativa analyser. Det som är avgörande för om studien huvudsakligen kommer utföras som en kvalitativ eller kvantitativ studie är hur undersökningsproblemet är formulerat. Kvantitativa studier lämpar sig för frågeställningar som har ett utfall som resulterar i ”ja” eller ”nej” medan kvalitativa studier ger mer beskrivande svar (Starrin & Svensson, 1994).

2.1.2 Metodologisk forskningsansats

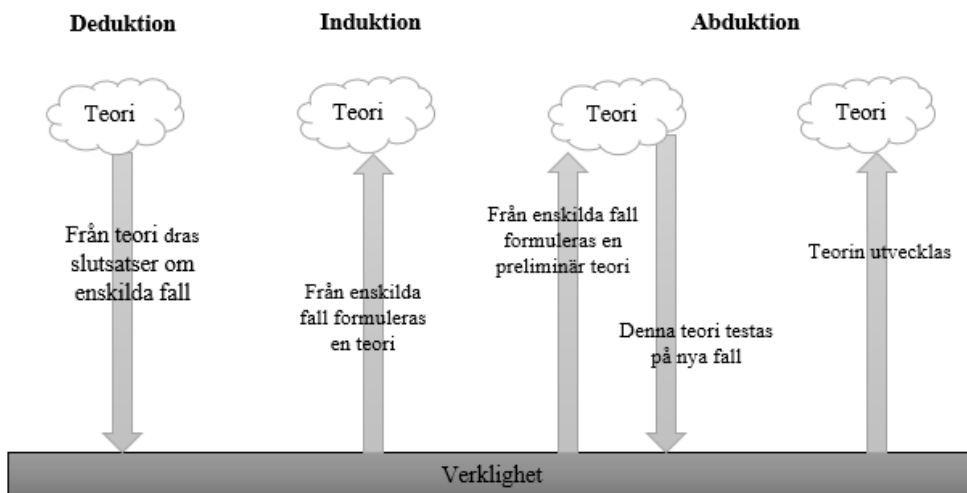
Val av forskningsansats berör i hög grad uppfattningar om relationerna mellan teori och empiri (Wallén, 1996). En forskares arbete består i hög grad åt att relatera teori och verklighet till varandra. Enligt Patel & Davidson (2011) kan detta göras på tre olika sätt: Genom deduktion, induktion eller abduktion som visas i figur 2.

Vid ett *deduktivt* arbetssätt utgår man ifrån allmänna principer och befintliga teorier och drar därifrån slutsatser om enskilda företeelser. Ur den redan befintliga teorin härleds hypoteser som sedan prövas i empirin i det aktuella fallet. Vilken teori som ska samlas,

hur informationen ska tolkas samt hur resultatet ska relatera till den befintliga teorin bestäms utifrån den befintliga teorin (Patel & Davidson, 2011). Vid ett deduktivt arbetssätt börjar man alltså med relevanta begrepp istället för att vänta på att de ska växa fram.

Induktiva studier innebär att man utgår från datainsamling och ur materialet försöker dra mer generella och teoretiska slutsatser (Wallén, 1996). Datainsamlingen ska helst ske helt förutsättningslöst. Induktiva tillvägagångssätt tenderar alltså data att leda till begrepp (Yin, 2011). Inom vetenskapsteorin har induktiva studier kritiserats hårt för att teorin inte innehåller något annat än vad som redan finns i det empiriska materialet. Den induktiva ansatsen kan karakteriseras utan generalisering och generella samband.

Abduktiva arbetssätt är en kombination av deduktiva och induktiva sätt (Patel & Davidson, 2011). Abduktiva studier innebär att dra slutsatser om vad som är orsaker till eller ha föregått en observation (Wallén, 1996). Utifrån ett enskilt fall formuleras ett hypotetiskt mönster som kan förklara fallet, dvs. ett förslag till en teoretisk djupstruktur.



Figur 2- Relationen mellan teori och verklighet illustrerad av några centrala begrepp (Patel & Davidson, 2011)

2.1.3 Fallstudier

Den aktuella studien har genomförts som en *Fallstudie*. En Fallstudie syftar till att djupt beskriva ett fenomen eller ett objekt (Yin, 1994 genom Höst m.fl, 2006). En fallstudie beskriver alltså ett specifikt fall och väljs ut med ett specifikt syfte. Generellt sätt är fallstudier den metod som föredras då frågor som "hur" eller "varför" ställs. En fallstudie har en enkel design, och frågor kan förändras under tidens gång. Vid en fallstudie identifierar forskaren en företeelse och sedan ska information om denna samlas in på ett systematiskt sätt och hela undersökningen ska planeras på ett metodiskt

sätt. Fördelen med fallstudier är främst att man studerar vad som sker under verkliga förhållanden. Dessutom kan mycket ingående kunskap fås under själva händelseförloppet (Wallén, 1996). Fallstudier är särskilt lämpade för forskare som arbetar på egen hand genom att de rymmer möjligheten att på djupet studera en avgränsad aspekt under en begränsad tid (Bell, 2016).

2.2 Kvalitativa intervjuer

Datainsamlingen under studien har gjorts med hjälp av kvalitativa intervjuer. Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskafterheter eller uppfattningar om något fenomen (Patel & Davidson, 2011). En intervju är en mer eller mindre systematisk utfrågning av intervjupersoner - även benämnda respondenter, kring ett visst tema (Höst, m.fl., 2006). Intervjuerna kan göras vid ett personligt möte eller genom telefonsamtal.

I kvalitativa studier brukar urvalet av respondenter göras medvetet i vad som kallas ett avsiktligt urval (Yin, 2011). Fokus ligger alltså inte på representativitet genom slumpmässiga val utan snarare på att upptäcka den variation som finns i populationen (Höst, m.fl., 2006). Syftet är att intervjua de personer som är mest relevanta för ämnet. Enligt Yin (2011) bör urvalet även eftersträva det bredaste spektrumet av information och synpunkter på studiens ämne. Intervjuerna ska helst kunna ge motstridiga data eller synpunkter, framförallt i de fall man vill pröva konkurrerande förklaringar.

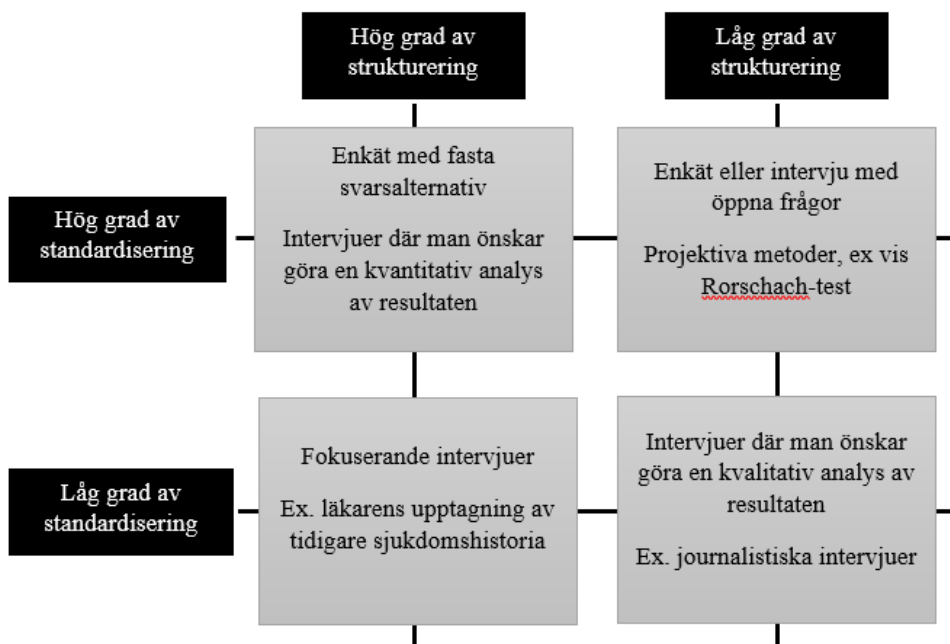
2.2.1 Strukturering och standardisering av intervjuer

I samband med intervjuer används ofta begreppen strukturering och standardisering:

Strukturering handlar om i vilken utsträckning frågorna är fria för respondenterna att tolka fritt beroende på egen inställning eller erfarenhet (Patel & Davidson, 2011). En *helt strukturerad* intervju innehåller svarsalternativ vilket lämnar ett litet utrymme för respondenten att svara inom. En *semi-strukturerad* intervju innebär att intervjuaren har ett manus med specifika teman som ska beröras under intervjun, men respondenten har stor frihet att utforma svaren (Patel & Davidson, 2011). Vid en helt ostrukturerad intervju - även kallad *öppen intervju* - genomför forskaren intervjun utan att först formulera frågorna. Intervjun har formen av ett öppet samtal och maximalt utrymme lämnas till respondenten att svara inom (Patel & Davidson, 2011).

Standardisering handlar om hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning. När intervjuaren själv formulerar frågorna under intervjun och ställer frågorna i en ordning som är lämplig för en viss respondent så har intervjun en låg grad av standardisering. När intervjun istället strikt följer en frågemall har intervjun en hög grad av standardisering. En helt standardiserad intervju används när studien syftar till att generalisera eller jämföra.

Vid en kvalitativ intervju ger frågorna nästan alltid utrymme för respondenten att svara med egna ord – frågorna ställs med en låg grad av strukturering (Patel & Davidson, 2011). Däremot varierar graden av standardisering från fall till fall. Figur 3 visar exempel på olika typer av intervjuer och enkäter beroende på grad av standardisering och strukturering.



Figur 3 - Exempel på olika typer av intervjuer och enkäter beroende på hög och låg grad av standardisering och strukturering (Patel & Davidson, 2011)

2.2.2 Råd för en givande kvalitativ intervju

En kvalitativ intervju påverkas till stor del av intervjuarens skicklighet och relationen mellan intervjuaren och respondenten, som båda är medskapare i ett samtal (Patel & Davidson, 2011). Motivationen hos respondenten påverkas av den relationen som uppstår med intervjuaren. Därför är det mycket viktigt att intervjuaren visar genuint intresse och medgivenhet för respondenten. Intervjuaren bör behärska språk, gester och kroppsspråk på ett sätt som respondenten kan relatera till (Patel & Davidson, 2011). Intervjuaren, vars roll är att hjälpa respondenten att i samtalet bygga upp ett meningsfullt och sammanhängande resonemang om det studerade fenomenet ska agera som en person, inte en observatör (Wallén, 1996). Intervjun ska vara givande och tagande, som vid ett vanligt samtal (Wallén, 1996).

Vid intervju tillfället bör intervjuaren vara påläst och ha förkunskaper inom området som ska studeras. Det kan till exempel göras genom en litteraturstudie, studiebesök eller observationer. Hur mycket förarbete som behövs för intervjufrågorna beror till stor del på hur väl avgränsat problemområdet är, samt graden av strukturering och standardisering. Innan intervjun börjar måste intervjuaren klargöra respondentens bidrag har för betydelse för studien. Dessutom måste det klargöras för om respondentens bidrag kommer att presenteras *konfidentiellt* (anonymt) eller inte. Behandlas svaren konfidentiellt så är det ingen utanför studien som kommer att få veta vem svaren kommer ifrån (Patel & Davidson, 2011).

Intervjun bör inledas med neutrala frågor, för att få igång ett samtal (Patel & Davidson, 2011). I boken kvalitativ forskning – från start till mål ger Yin (2011) tips på hur en lyckad kvalitativ intervju ska gå till. Yin (2011) understryker teorin om att en kvalitativ intervju ska föregå som ett samtal och att frågorna ska vara öppna. Intervjuaren ska inte ställa flera frågor i samma mening och inga ja- och nej-frågor. Intervjuaren ska inte vara styrande utan låta respondenten beskriva ett fenomen från sina egna ögon. Det är viktigt att intervjuaren analyserar under intervjuens gång och ställer följdfrågor för att få djupare svar och hålla igång samtalet. Intervjun avslutas fördelaktigt med naturliga, lättsamma frågor, och gärna med tillägg av sådant som känns betydelsefullt för respondenterna för en fortsatt god relation (Patel & Davidson, 2011).

2.2.3 Fördelar och nackdelar med kvalitativa intervjuer

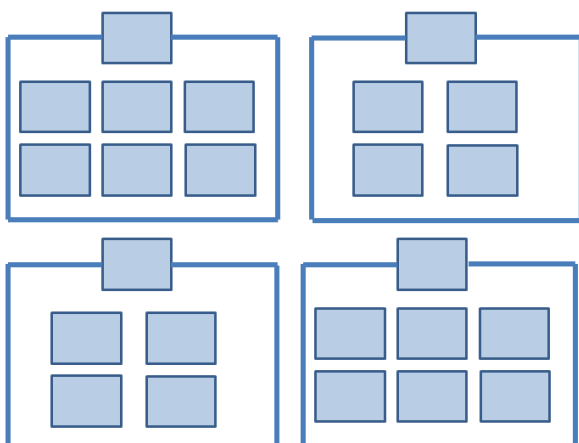
En stor fördel med kvalitativa studier är att de är flexibla (Bell, 2016). En kvalitativ intervju kan dessutom ge svar genom tonläge och kroppsspråk, som inte är möjligt vid en skriftlig kvantitativ undersökning. I en intervju kan dessutom följdfrågor och fördjupningar göras för att så mycket information som möjligt ska kunna inhämtas.

Kvalitativa intervjuer är tidskrävande. Vid en studie med en mycket begränsad tidsaspekt ses detta som en nackdel då det begränsar antalet intervjuer (Bell, 2016). En stor del av arbetet med kvalitativa intervjuer handlar om att ”skriva ut” – transkribera materialet. I den här processen sker en mer eller mindre medveten påverkan på underlaget för analysen. Vid transkriptionen försvinner till exempel betoningar och kroppsspråk. Dessutom kan personen som transkriberar omedvetet lägga in punkter, ta bort pauser, lägga in handlingar och på så sätt bygga in sin egen mening i studien. Resultatet av en kvalitativ intervju kan ibland anklagas för att vara vridna åt forskarens fördel då ett intervju svar kan tolkas subjektivt (Bell, 2016).

2.3.4 Affinitetsdiagram

Efter datainsamlingen i form av kvalitativa intervjuer finns ostrukturerad data i form av anteckningar. För att kategorisera eller tematisera anteckningarna kan ett affinitetsdiagram användas. Affinitet betyder släktskap, och processen går ut på att samla olika fakta och utdrag ur anteckningarna i grupperingar som upplevs höra ihop (Arvola, 2015). Ett affinitetsdiagram görs med fördel av flera personer, till exempel olika medlemmar i en projektgrupp där alla bidrar med sina unika kompetensen. Nedan beskrivs sammanfattat hur processen att skapa ett affinitetsdiagram går till, steg för steg, enligt Raven & Flanders (1996), från Arvola (2015):

1. Samtliga projektmedlemmar läser igenom alla anteckningar från undersökningarna och markerar viktiga passager
2. Varje person läser upp sina markeringar och skriver ned dem på en post-it lapp.
3. Data struktureras genom att alla lappar sätts upp på en vägg
4. Data grupperas i meningsfulla grupper genom att vilka observationer och idéer som liknar varandra och relaterar till varandra identifieras. Därefter flyttas lapparna runt så att varje grupp är för sig.
5. Deltagarna diskuterar vad som binder idéer och samman, alltså vad deras bakomliggande betydelse är.
6. Vad som binder grupperna av lappar samman kan användas för att namnge grupperna. Ofta kan även teman som genomsyrar flera kategorier identifieras. Ett tema är således en bakomliggande princip eller tolkning som binder samman kategorier i en övergripande struktur. Ibland skapas även under kategorier genom att grupper delas upp.
7. Till sist kan linjer ritas mellan teman, kategorier och underkategorier, vilket i slutändan ger en hierarkisk bild som beskriver relationerna mellan ens observationer och idéer. Exempel på hur ett affinitetsdiagram kan se ut visas i figur 4.



Figur 4 - Exempel på affinitetsdiagram

2.3 Val av metod och tillvägagångsätt för studien

I detta avsnitt redovisas val av metod samt tillvägagångssätt och möjliga hinder för studien. Valet av metod har anpassats till projektets olika faser; förstudie och huvudstudie.

Den här studien har genomförts som en fallstudie. Val av metod baserades på avsikten att på egen hand, under en begränsad tid skapa fördjupad kunskap och ökad förståelse kring det aktuella fallet: samverkan i projektgrupper. Studien gjordes utifrån ett fallföretag som presenteras i kapitel 2.6 *Fallföretaget*. Med bakgrund i fallföretaget har olika delfall studerats. Delfallen är ett antal projektgrupper som arbetar eller har arbetat i partneringsprojekt. Dessa beskrivs mer ingående under kap 2.3.2 *Huvudstudie*.

Arbets sättet har varit deduktivt och utgått ifrån allmänna principer och befintliga teorier. Teorin har prövats i empirin i det aktuella fallet. Arbetet har gjorts som en kvalitativ studie där datainsamlingen har gjorts genom kvalitativa intervjuer.

Arbetsgången inleddes med en förstudie som bestod av en litteraturstudie samt två kvalitativa intervjuer. Utifrån förstudien formades huvudstudien, där datainsamlingen bestod av kvalitativa intervjuer. I analysen vägdes sedan resultatet från för- och huvudstudie samman och ett resultat av studien togs fram som diskuteras i kapitel 6 *Slutsats och diskussion*

2.3.1 Förstudie

Förstudien utfördes som en kvalitativ studie genom en litteraturstudie samt två kvalitativa intervjuer. Anledningen till valet var att en kvalitativ studie ger en djupare förståelse för forskningsfenomenet än vad en kvantitativ studie skulle gett.

För att studien skulle få en teoretisk referensram utfördes en litteraturstudie utifrån facklitteratur, artiklar och hemsidor. Teorin behandlade en övergripande bakgrund om projekt och projektgrupper i samhällsbyggnadsbranschen, en bred bakgrund om grupper och team, en fördjupning inom partneringsprojekt, samt en fördjupning inom Belbins teamroller. Den teoretiska referensramen kompletterades med specialkunskaper och praktiska erfarenheter genom två kvalitativa intervjuer. För att säkerställa en bra grund inför huvudstudien var respondenterna två personer med lång erfarenhet och stort engagemang inom samhällsbyggnadsbranschen. Intervjuernas fokus låg på respondenternas egna erfarenheter, upplevelser, synpunkter och reflektioner.

De kvalitativa intervjuerna utfördes med en låg grad av strukturering. Det fanns inga svarsalternativ utan frågorna uppmanade personerna att svara fritt med egna ord. Frågorna ställdes även med en låg grad av standardisering. Intervjun var anpassad för just det unika fallet och skedde som ett öppet samtal. För att säkerställa att olika utvalda områden täcktes i intervjuerna följdes en mall där frågorna var ordnade under kategorier. Svaren analyserades under intervjuens gång och följdfrågor ställdes kontinuerligt. Innan intervjun började fick respondenterna frågan om de ville behandlas konfidentiellt eller

nämnas vid namn i studien. De blev även informerade hur deras åsikter och uttalanden kommer att behandlas i studien. På grund av tids- och kostnadsaspekter genomfördes den första intervjun genom ett telefonsamtal. Under intervjun användes aktivt avlyssnande och svaren antecknades frekvent och renskrevs direkt efter intervjun. Den andra intervjun genomfördes genom ett personligt möte. Frekventa anteckningar fördes under hela intervjun och renskrevs efteråt.

Den första intervjun gjordes den 19/10 med en konsult från Wahlros. Syftet med intervjun var att få information och kunskap om partneringsprojekt utifrån en konsult med beställarperspektiv med stor erfarenhet av partneringsprojekts perspektiv.

Den andra intervjun gjordes den 2/11 med en konsult från Prolog. Syftet med intervjun var att komplettera de teoretiska kunskaperna om Belbins teamroller med förståelse för hur dessa kan användas i praktiken. Målet med intervjun var även att få en inblick i partneringsprojekt utifrån en partneringsledares perspektiv vilket skapade en djupare kunskap om partnering inför huvudstudien.

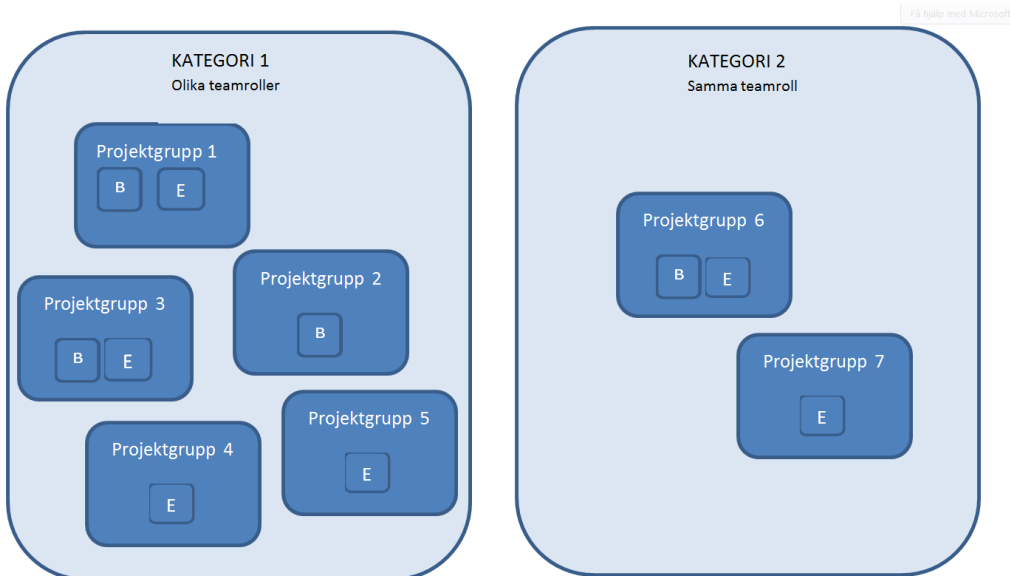
2.3.2 Huvudstudie

Utifrån litteraturstudien och den erhållna specialkunskapen i förstudien formulerades huvuddelen av studien. Huvudstudien utfördes som en kvalitativ studie där data samlades in genom kvalitativa intervjuer.

Den första delen av huvudstudien gick ut på att ta fram ett urval av respondenter. På fallföretaget fanns ett arkiv med Belbintest som gjorts i samband med startworkshops i partneringsprojekt där fallföretaget varit partneringsledare. I kap. 4.1.3 *Användning av belbintest på fallföretaget* finns en beskrivning av hur fallföretaget går till väga när en Belbinundersökning används.

Syftet med urvalsprocessen var att hitta grupper där spridningen av teamroller i gruppen skiljde sig åt från varandra. Under studierna av belbintesten märktes det snabbt att spridningen av teamrollerna i de olika grupperna är väldigt lika. Spridningen av teamroller i grupperna diskuteras närmare i analysdelen. Efter att ha studerat cirka 15 resultat av belbintest drogs slutsatsen att det är en så marginell skillnad på spridningen av teamroller mellan grupperna att urvalet av vilka grupper som intervjuas inte kommer att påverka resultatet av studien. Respondenten från Prolog menar i förstudieintervjun att en projektgrupp i ett partneringsprojekt påverkas starkt av vilka teamrollerna de ledande personerna hos respektive aktör har. Urvalskriterierna till intervjustudien ändrades därför till att ta ut grupper från två olika kategorier: kategori 1 där ledarrollerna från beställaren samt entreprenören har olika teamroller samt kategori 2 där ledrollerna har samma teamroller.

Totalt valdes sju stycken grupper ut till intervjun – fem från kategori 1 och två från kategori 2. Från tre av grupperna intervjuades två personer, en beställare och en entreprenör. Syftet var att kunna jämföra synen på samverkan från de båda parterna i samma projekt. Från de andra fyra grupperna intervjuades antingen en beställare eller en entreprenör. Respondenterna i de olika kategorierna visas i figur 5.



Figur 5 - Intervjuer

Några dagar innan intervjuerna skickades ett mail till respektive respondent. I mailet fanns en bakgrund till studien, information om hur intervjun kommer gå till väga samt hur personens bidrag skulle komma att användas i studien. I mailet bifogades även en intervjumall för att personen skulle få möjlighet att fundera igenom frågor och svar innan intervjun. Intervjufrågorna var semistrukturerade. En låg grad av strukturering gav respondenterna möjlighet att svara fritt på frågorna och ge sin egen bild utifrån erfarenhet. Intervjuerna hade en hög grad av standardisering och samtliga intervjuer följde samma mall. Intervjun var dock inte helt standardiserad – det fanns utrymme för följdfrågor och respondenternas egna tankar och funderingar.

På grund av geografiska avstånd gjordes sex av intervjuerna över telefon. Resterande fyra gjordes på personernas arbetsplats. Intervjuerna inleddes med en kort bakgrund om studien, samt information om att svaren behandlas konfidentiellt och att det går bra att ta del av studien när den är färdig. Intervjuerna tog i genomsnitt 30 minuter.

I bilaga 1 finns två intervjumallar, den ena användes för entreprenörer och den andra för beställare. Anteckningarna från intervjuerna finns inte med i rapporten utan resultatet av intervjuerna redovisas som en löpande text i kapitel 4 *Empiri*. Svaren från samtliga respondenter redovisas under olika rubriker, för att läsaren ska få en tydlig bild av svaren inom de olika områdena.

För att strukturera kommentarerna från respondenterna gjordes en visualisering av resultatet med hjälp av post-it lappar på en whiteboardtavla. Metoden för visualiseringsmomentet är inspirerad av ett affinitetsdiagram som beskrivs i avsnitt 2.3.4 *Affinitetsdiagram*. Svaren från intervjuerna skrevs kortfattat ner på post-it lappar, beställarnas på rosa lappar och entreprenörernas på gröna lappar. Lapparnas sattes sedan på whiteboardtavlan. Därefter strukturerades lapparna i olika grupper. Identiska eller väldigt liknande svar sorterades bort så att alla lappar på tavlan var unika. Grupperna flyttades sedan runt på tavlan och namngavs. Pilar och ekvivalentpilar ritades sedan för att skapa ett tydligt mönster mellan de olika grupperna och på intervjuerna i helhet. En bild av resultatet av visualiseringsmomentet visas i figur 6. Resultatet användes som stöd för att skapa en logisk ordning, enkel att följa, i empiri- och analysdelen.



Figur 6 - Visualisering av intervju svaren

2.4 Trovärdighet och etniska riktlinjer

2.4.1 Validitet och reliabilitet

En studie kan vara giltig i olika avseenden. Studiens *Validitet* betyder att man mäter det man avsett att mäta (Höst m.fl., 2006) alltså kopplingen mellan det objekt man vill undersöka och det man faktiskt mäter i studien. I en kvalitativ studie syftar ofta validiteten till hela forskningsprocessen, inte bara själva datainsamlingen (Patel & Davidson, 2011). Varje kvalitativ studie är unik och det går inte att fixera några regler eller procedurer för att säkerställa validiteten. Man kan även tala om kommunikativ validitet som handlar om att läsaren av rapporten ska kunna bilda sin egen trovärdighet över de tolkningar som forskaren presenterar. Vid en intervjustudie ska det finnas en bra balans mellan citat från respondenterna och egen kommenterande text av forskaren så att läsaren själv får bedöma tolkningens trovärdighet.

För att öka validiteten är det viktigt att personen som genomför studien är medveten och reflekterar över hur de val som görs vid hantering av informationen påverkar studien, för

att inte bygga in sin egen mening i studien. Genom att använda olika slags metoder för att samla in data och analysera dem kan man få en bättre bild av det observerade fenomenet och på så sätt öka validiteten. Denna metod kallas *triangulering* (Höst m.fl., 2006). Enligt Yin (2011) kan triangulering tillämpas under hela studiens gång och avser sökandet efter minst tre sätt att verifiera eller styrka en viss händelse, en viss beskrivning eller ett visst faktum som en studie redovisar.

Reliabiliteten syftar till tillförlitligheten i studien med avseende på slumpmässiga variationer. Det viktigaste medlet för att uppnå hög reliabilitet är att vara noggrann i datainsamlingen och analysen (Höst m.fl., 2006). Reliabiliteten i en kvalitativ studie bör ses mot bakgrund av den unika situationen som råder vid undersökningstillfället. Det är viktigare att frågorna lyckas belysa en unik situation, snarare än att samma svar alltid erhålls, som vid en kvantitativ studie (Patel & Davidson, 2011). Man kan säga att reliabilitetsbegreppet närmar sig validitetsbegreppet i en kvalitativ studie. Därför används vanligen inte reliabilitetsbegreppet i lika stor utsträckning som i kvantitativa studier.

2.4.2 Etiska riktlinjer

En viktig aspekt vid en vetenskaplig studie är hur vida den uppvisar god etik. Etik gäller till exempel i relation till de individer som deltar i studien. Intresset för god kunskap ska vägas mot kravet på skydd av dessa individer (Starrin & Svensson, 1994). En grundprincip är att deltagande i studier ska vara frivilligt. För att skydda deltagarnas integritet kan man i så hög grad som möjligt använda kodad identitet. Behandling av personuppgifter som helt eller delvis är automatiserad regleras av personuppgiftslagen (SFS 1998:204). Etik kan även gälla i relation till uppdragsgivaren, till exempel genom publikation av insamlat material (Höst m.fl., 2006).

Det kan uppstå konflikter mellan etik och validitet då kvaliteter kan reduceras på grund av etik i en studie (Starrin & Svensson, 1994). Om etisk hänsyn leder till att resultaten i viktiga hänseenden är osanna bör man avstå från att göra studien. Dock kan det enligt den etiska kalkylen vara oetiskt att inte forska (Wallén 1996), vilket gör kopplingen mellan forskning och etik än mer komplicerad. Det är därför mycket viktigt att forskaren på förhand tänker igenom vilka riktlinjer som ska följas i studien (Höst m.fl., 2006). Innan forskningen startar måste tydliga regler sättas upp som anger under vilka omständigheter data kan utelämnas (Yin, 2011).

2.4.3 Trovärdighet och etniska riktlinjer för den aktuella studien

Den aktuella studien gjordes som en kvalitativ studie. Genom en kombination av en bred teoretisk referensram, intervjuer med personer av lång erfarenhet om ämnet samt intervjuer med oberoende respondenter anses validiteten för studien hög. Ett litet till antal men väl genomarbetade intervjuer ökade studiens trovärdighet. Reliabiliteten som syftar till tillförlitligheten i studien med avseende på slumpmässiga variationer är inte

aktuell för studien eftersom respondenterna togs ut genom ett medvetet urval. En medveten spridning fanns dock i form av att ha respondenter både från beställar- och entreprenörsidan. Trovärdigheten för intervjustudien ökade genom att intervjuerna behandlades konfidentiellt. Respondenterna kunde prata öppet, utan att tänka på hur deras svar skulle kunna påverka exempelvis relationen med andra personer i projektgruppen. Anledningen att intervjuerna behandlades konfidentiellt var även ur en etiskt aspekt för att skydda respondenterna och deras företag. Av respekt för respondenterna visas inte heller resultaten av Belbintesten i studien.

2.5 Presentation av fallföretaget

Prolog är konsultbolag som arbetar med effektivisering av samhällsbyggnadsbranschen. Genom ledorden utmanande, nyskapande och inspirerande bidrar Prolog till branschens förnyelse. Prolog grundades år 2001 och har cirka 20 anställda konsulter i Malmö, Stockholm och Göteborg (Prolog, 2016). Prolog är ledande i Sverige inom områden som samverkan, lean, planering och logistik. Prolog jobbar inom de tre områdena förändringsledning, processledning och kompetensutveckling där de utvecklar och implementerar nyskapande metoder och verktyg med en mix av hårda och mjuka parametrar för ett hållbart samhällsbyggande (Prolog, 2016).

I partneringsprojekt arbetar Prolog som partneringsledare med hjälp av partnerings- och samverkansteorier i kombination med Lean¹. I kapitel 4.1.2 *förstudie* redovisas resultatet från en intervju med en konsult på Prolog som ger en närmare beskrivning av hur Prolog arbetar i ett partnershipsprojekt.

¹ Lean innebär att på ett effektivt sätt använda resurser för att skapa värde för kunden, dvs. att göra rätt saker och undvika slöseri (Blücher & Öjmertz, 2007)

3. Litteraturstudie

I det här kapitlet introduceras en bakgrund till projekt och projektorganisationer. En djupare beskrivning görs om partneringsprojekt. Teorikapitlet ger även en bakgrund till grupper och team samt olika test för att sätta samman en grupp. Teorikapitlet avslutas med en fördjupning om Belbins teamroller.

3.1 Bakgrund om projekt

3.1.1 Definition och olika typer av projekt

I samhällsbyggnadsbranschen används projektbaserad verksamhet. Ordet projekt kommer från det latinska ordet *projicere* som betyder ”kasta fram” (Eklund, 2010). Ett projekt brukar definieras som ett tillfälligt uppdrag som ska lösas inom givna tids-, kostnads- och kvalitetsramar (Lind & Skärvad, 2004). Eklund (2010) uttrycker ett projekt som en vilja att föra utvecklingen framåt, och att någonting utöver det normala görs. Enligt Antvik & Sjöholm (2005) är ett projekt:

- Målstyrt
- Temporärt
- Begränsat
- Unikt

Man kan skilja på externa och interna projekt (Löow, 1999). I ett externt projekt har kunden och leverantören olika syften med projektet. Kunden sätter ett mål och kräver ett resultat – en viss slutprodukt. Ett exempel på ett externt projekt är affärsprojekt som även kallas leveransprojekt (Antvik & Sjöholm, 2005). Dessa projekt omfattar någon typ av leverans, till exempel leverans av en anläggning eller ett nytt system. I ett affärsprojekt skrivs ett juridiskt avtal mellan den beställande och levererande organisationen och projektet startar när avtalet är undertecknat av båda parter.

Alla projekt som inte är externa är interna. I interna projekt är målformuleringen en del av projektet (Löow, 1999). Målen kan revideras under projektets gång. Interna projekt kan stoppas när som helst genom interna beslut. Ett exempel på interna projekt är utvecklingsprojekt som produktutveckling eller systemutveckling. Ett annat exempel på interna projekt är förändringsprojekt som verksamhetsutveckling och organisationsförändring (Antvik & Sjöholm, 2005).

3.1.2 Projektgrupper

Ett projekt styrs av en projektorganisation. Denna organisation är tillfällig och har som uppdrag att med hjälp av bestämda resurser nå uppsatta mål inom en viss tid (Wisén & Lindblom, 2001). I en projektorganisation är det *beställaren* som är projektets formella ägare och har det övergripande ansvaret (Tonnquist, 2010). Beställaren är en beslutsförfattare som har befogenhet att ta beslut om att ett projekt ska starta. En projektorganisation består även av en *styrgrupp* som är projektets beslutande organ samt en *referensgrupp* som är ett forum för att testa idéer, lösningar och presterade delresultat. För att projektet ska upprätthålla en god kvalitet finns även en *kvalitetssäkrare*. Projektets kärna är en *projektgrupp* under ledning av en *projektledare*.

Projektledaren planerar och organiserar projektet med syfte att leverera ett resultat till beställaren. Vilka personer som ingår i projektgruppen beror på typen av projekt samt vilken fas projektet befinner sig i (Wisén & Lindblom, 2001). Projektgruppen är en temporär organisation som under sin livstid måste vara flexibel och anpassningsbar. Detta i kombination med nya samarbetsformer ställer extra stora krav på medarbetarna. Många av de problemen kan uppkomma under ett projekt är resultat av den temporära och ickedisciplinära naturen av projektgrupper (Dainty, Moore, Murray, 2006). En grundläggande förutsättning för att projektet ska lyckas är att projektgruppen har rätt resurser och rätt kompetens för att genomföra uppgiften. Detta kan gälla teknisk/funktionell kompetens, problemlösnings- och beslutskompetens samt social kompetens (Lind & Skärvad, 2004). Det är dock inte tillräckligt med en stark kompetens på individnivå. För att resultatet av projektet ska bli lyckat krävs det att personerna i projektorganisationen arbetar tillsammans och kombinerar dess färdigheter och expertis på ett bra sätt (Dainty, Moore & Murray, 2006).

3.1.3 Att lyckas med ett projekt

Enligt Fernström (2012) kan ett lyckat byggprojekt definieras som: ”när man levererar rätt produkt i rätt tid, till rätt pris samt att kunden och alla parter i byggprocessen är nöjda”. Ett lyckat projekt innefattar även faktorer som produktivitet, effektivitet och lönsamhet. Produktivitet definieras generellt som relationen mellan det värde som en verksamhet skapar och hur stora resurser som gått åt för att skapa detta värde (Landin & Lind, 2011). För att mäta produktiviteten behöver man mäta hur mycket värde en verksamhet skapar. Det görs genom att man ser på hur mycket ett företag säljer minus inköpet av varor och tjänster, omräknat till fasta priser. I en projektbaserad verksamhet är det svårt att räkna om de olika priserna, till exempel produktpriset, till ett fast pris. Eftersom varje projekt är unikt är det svårt att urskilja vad som är en prispförändring på den färdiga produkten samt att se hur kvaliteten på produkten har ökat jämfört med tidigare. Enligt Landin & Lind (2011) är det dessutom svårt att reda ut vad som är prispförändringar och vad som är förändringar i reala förädlingsvärden, eftersom löner och priser skiftar mycket i byggbranschen. I en projektbaserad verksamhet uppkommer det dessutom problem med att fördela ut arbetstid på mer övergripande verksamheter

som marknadsföring eller produktutveckling på ett bra sätt mellan projekten (Landin & Lind, 2011). Effektivitet kan definieras som ”graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning”. Effektivitet handlar alltså om att maximera sin vinst på minsta bekostnad, som att förbättra logistiken eller göra billigare inköp. Man kan tala om tidseffektivitet eller kostnadseffektivitet som ofta benämns som lönsamhet. Lönsamheten avser avkastningen på totalt kapital och mäts som vinsten i förhållande till investerat kapital (Jansson & Matsson, 2011).

För att effektiviteten ska vara hög i ett projekt ska det finnas minimalt med aktiviteter som inte skapar något värde för kunden (icke värdeskapande aktiviteter). Dessa aktiviteter är till exempel väntan, omarbete eller outnyttjad kreativitet (Blücher & Öjmertz, 2007). En annan faktor som påverkar effektiviteten är arbetsklimatet. Genom en god arbetsmiljö blir projektet mer resurseffektivt. En utredning med syfte att belysa fenomenet arbetsklimat i teamarbete visar på att den faktor som påverkar effektiviteten mest i en arbetsgrupp är arbetsklimatet. En annan faktor som påverkar effektiviteten i gruppen är medvetenhet och öppen diskussion om det gemensamma målet (Sandberg, 2004).

3.2 Grupper och team

3.2.1 Olika former av grupper

En grupp brukar definieras som ”två eller flera individer som integrerar/samspekar med varandra” (Lind & Skärvad, 2004). Man kan skilja mellan begreppen primär och sekundär grupp. I en primär grupp är banden mellan medlemmarna, som till exempel kan vara familjemedlemmar eller nära vänner, mycket starka. En sekundär grupp är ofta större än en primär grupp. Den sekundära gruppen kan till exempel vara ett idrottslag eller en arbetsgrupp, och banden mellan medlemmarna är svagare än i den primära gruppen (Eklund, 2010).

Man kan även skilja mellan formella och informella grupper. En formell grupp bildas på grund av mönstret i en organisation, i syfte att uppnå vissa specificerade mål. Banden mellan personerna i en formell grupp kan vara mycket svaga. Motsatsen till en formell grupp är den informella gruppen som bildas spontant utan formulerade mål och regler, till exempel av människor med samma intressen eller behov (Eklund, 2010).

3.2.2 Effektiva team

Det finns en rad olika författare som definierar skillnaden mellan en grupp och ett team. Lind & Skärvad (2004) definierar ett team som en speciell slags grupp som kännetecknas av att man målinriktat och engagerat arbetar tillsammans, samt att gruppen

innehåller medlemmar med kompletterande kompetenser. Wheelan (2013, s15) skiljer mellan grupper och team på följande vis:

”En arbetsgrupp består av medlemmar som strävar efter att skapa gemensamma mål och utvecklar en effektiv och välfungerande organisationsstruktur för att uppnå dessa mål. När målen har etablerats och gruppen kommit fram till effektiva metoder för att nå målen så blir gruppen ett team”.

I ett högpresterande team känner sig medlemmarna involverade och engagerade, och hjälper varandra att nå målen. För att gruppen ska bli produktiv krävs det kunskap och skicklighet hos samtliga medlemmar. En förutsättning för att gruppen ska bli ett högpresterande team är att medlemmarna har kunskap om gruppdynamik och förståelse för hur en grupp utvecklas. Wheelan (2013) definierar några utmärkande drag hos högpresterande team som:

- Samanhållningen är bra
- Den interpersonella dragningskraften är stark
- Medlemmarna är samarbetsvilliga
- Det uppstår ofta konflikter, men de är kortvariga
- Teamet har utvecklat effektiva strategier för konflikthantering

Att bygga ett välbalanserat team kräver att det finns tillgång på kandidater i lämpligt antal och med lämplig mångfald av begåvning och personligheter (Belbin, 2004). Ett team som saknar en nödvändig nivå av kompetenser och färdigheter har inga förutsättningar att klara uppgiften och ett team som inte kan samspela på ett väl fungerande sätt kan inte på ett effektivt sätt utnyttja gruppmedlemmarnas kompetenser (Lind & Skärvad, 2004). I ett team som inte kan samspela är risken stor att kompetenta och kreativa människor hamnar i ett tillstånd av handlingsförlamning, och gruppen kommer inte att prestera så mycket som den skulle kunna göra. För att gruppen ska utnyttja alla individers kompetens krävs det att synergieffekter skapas och att gruppen arbetar och förhåller sig till varandra på ett effektivt sätt.

Ett produktivt team är väl organiserat, sammansvetsat och bygger på samarbete. Det finns en rad olika teorier om vilket gruppstorlek som är optimal för maximal produktivitet och effektivitet. Enligt Wheelan (2013) består framgångsrika team av minsta möjliga antalet medlemmar som krävs för att utföra uppgifterna och nå målen. För att gruppen ska vara effektiv skall dessutom mindre subgrupper kunna bildas. Dessa ska vara accepterade och uppskattade av övriga teamet (Wheelan, 2013).

3.2.3 Konflikthantering

Alla grupper utvecklas med tiden (Wheelan, 2013). Genom grupputveckling skapas en organisatorisk enhet som är kapabel att arbeta effektivt och produktivt för att nå de gemensamma målen. Enligt Wheelan (2013) delas gruppens utveckling in i fyra faser, vilka illustreras i figur 7.



Figur 7 - Gruppens utveckling i fyra stadier (Wheelan, 2013)

En viktig del av gruppens utveckling är en bra konflikthantering. En konflikt är en motsättning som kan uppstå både mellan individer och mellan grupper och organisationer (Trafikverket, 2006). Inom en organisation kan en konflikt till exempel handla om mål, prioriteringar, grundläggande värderingar eller rollfördelning. Konflikter kan ge både negativa och positiva konsekvenser för ett team. För mycket konflikter kan leda till sargade relationer och bristande samarbete. För lite konflikter kan å andra sidan leda till likgiltighet och förslappning. Forskning visar att produktiva team har perioder av konflikter, men att konflikterna är kortvariga eftersom teamet har en klar strategi för konflikthantering (Lind & Skärvad, 2004). Enligt (Wheelan, 2013) ger konflikter energi och underlättar för att klargöra gruppens värde, mål och strukturer. Det är viktigt att gruppens medlemmar kan vara sig själva och få ha en avvikande uppfattning för att gruppen ska kunna jobba effektivt framåt mot ett mål.

För att skapa en positiv konfliktlösning är det viktigt med en klar och öppen kommunikation, samt att gruppen pratar öppet om tillit och samarbete eftersom samanhållning och konflikter är relaterat till varandra (Wheelan, 2013). För att lyckas utnyttja energin från en konflikt i en grupp så måste konflikten tas om hand om med en gång och så nära källan som möjligt (Trafikverket, 2006). När en grupp tar sig tid att bearbeta en konflikt kommer gruppen på längre sikt att arbeta effektivare (Trafikverket, 2006).

3.2.4 Social integration och gruppens intelligens

Social integration kan definieras som: I vilken utsträckning en person är psykiskt kopplad till andra personer i en grupp (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989). Den sociala integrationen påverkas av den relativa likheten mellan gruppmedlemmarna. Det

kan till exempel gälla likheter i personligheter, attityder och intressen. Något som följer av den sociala integrationen är gruppens intelligens. Forskning visar att den sammanlagda intelligensen hos en grupp har en svag relation till individernas separata intelligens (Gwynne, 2012). Inte heller är intelligensen hos den smartaste individen i gruppen är kopplat till gruppens intelligens. Anledningen är att respekt för andra medlemmar, samspel och mångfald i gruppen är viktiga faktorer för gruppens intelligens. Dessa faktorer kan inte direkt kopplas till individernas intelligens. Att ha en samling intelligenta människor i en grupp gör alltså inte nödvändigtvis gruppen intelligent som helhet. Enligt Gwynne (2012) handlar den kollektiva intelligensen om hur bra gruppen arbetar tillsammans, och det är viktigare med sociala, öppna personer som uppfattar de andra medlemmarnas känslor, än att individerna själva har en hög intelligens. Även kreativiteten skiljer sig mellan individerna och gruppen som helhet. Wisén & Lindblom (2001) påstår att en grupp är mer kreativ än vad individerna enskilt är eftersom den ömsesidiga stimulans som medlemmarna ger varandra ökar kreativiteten. Belbin (2004) använder uttrycket *moget team* vilket skulle kunna motsvara ett intelligent och kreativt team. Det mogna teamet vet vad de är bra på, inser vad som är deras svagheter, utnyttjar deras starka sidor och undviker att delta i aktiviteter där de inte kan konkurrera effektivt.

3.2.5 Gruppens identitet

För att ett kollektivt grupp beteende ska vara möjligt krävs en social identitet (Turner, 1999, från Carmeli & Steughman, 2010). Anledningen är att när personerna i en grupp utvecklar en stark identifiering kommer de att omdefiniera sig själva som "vi" istället för "jag" och dela gemensamma grunder. Då gruppen har en stark identitet väntas informationsutbyte och kollektiva beteenden att öka. Dessutom ökar förmågan för gruppen att fatta gemensamma beslut. När gruppmedlemmarna utvecklar en stark identifiering med gruppen kommer engagemanget och motivationen för att utföra en specifik uppgift att öka i och med att intresset för att de individuella insatserna ökar då individerna identifierar sig med gruppen de företräder (Carmeli & Shteigman, 2010). När en stark kollektiv identifikation framträder blir medlemmarna mer benägna att värdera och arbeta för ett kollektivt syfte snarare än enskilda intressen. I samhällsbyggnadsbranschen har det enligt Löwstedt & Räsänen (2014) visats att en viss kollektiv identifiering är självdefinierande för majoriteten av chefer i byggföretag, oberoende av deras roller, funktioner eller ansvar.

En stark gruppidentitet är framförallt viktigt för stora grupper där det krävs mycket arbete åt att motivera gruppmedlemmarna och koordinera uppgifter. Stora grupper kräver mer resurser för att nå målen. Som resultat av att ha fler resurser som kan arbeta för att nå målen har stora grupper större potential att prestera bättre än små grupper (Cummings, 2013). Dock kan den potentiella produktiviteten vägas upp av processförlusterna som uppkommer i samband med att få många personer att samverka. Dessutom har större grupper större svårigheter att definiera målet, hantera flödet av arbetet och behålla medlemmarnas uppmärksamhet. Allt detta leder till en

produktivitetstförlust. Denna teori stöds av Wheelan (2013) som menar att det aldrig ska finnas fler personer i en grupp än vad som krävs för att klara uppgiften.

3.2.6 Heterogena och homogena grupper

Personer med speciella egenskaper tenderar att söka sig till vissa yrken. Dessutom har chefer enligt Belbin (1993) en naturlig tendens att rekrytera personer som liknar dem själva. Detta bidrar till en stor sannolikhet att medlemmarna i en ledningsgrupp eller projektgrupp har liknande personligheter. Denna teori kallas selektiv homogenitet. Dessutom verkar ofta organisationskulturen på ett visst företag favorisera en speciell sorts personlighet, vilket gör att kulturen på ett företag skapar en slags kollektiv personlighet (Belbin, 1993).

Motsatsen till homogenitet är heterogenitet. Experiment och fältstudier tyder på att gruppens heterogenitet som härrör från medlemmarnas skillnader i kunskap, kompetens och erfarenhet kan öka gruppens kreativitet. Heterogenitet i en grupp kan dock skapa barriärer för gruppens identifikation på grund av att medlemmarna inte känner psykologisk samhörighet till de som är olika dem själva (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989).

3.3 Partneringprojekt

Partnering är en strukturerad samarbetsform i byggbranschen där beställaren, entreprenören, konsulterna och andra aktörer gemensamt löser en bygguppgift (Bygggherre, 2016). Syftet är att få parterna att under affärsmässiga former samverka systematiskt kring viktiga projektfrågor som tid, ekonomi, teknik, miljö och relation mellan parterna (Trafikverket, 2006). Målet med partnering är att skapa bästa möjliga värde för alla inblandade, vilket bygger på förtroende mellan parterna. Partnering benämns även som samverkan, förtroendeentreprenad, ökad samverkan eller kundsamverkan men kommer i den här rapporten att benämnas som just partnering.

3.3.1 Bakgrund

Partnering utvecklades i USA under 1980-talet och har funnits i Sverige sedan 1999 (Byggdialog, 2016). Efter en långsam utveckling under början av 2000-talet börjar partnering nu bli en allt mer etablerad samverkansform både inom privata och offentliga sektorn (Offrell & Hansson, 2012). Enligt Offrell & Hansson (2012) kan partnering beskrivas som en samverkansform som är ett komplement till en entreprenadform, en ersättningsform och en upphandlingsform. Den vanligaste ersättningsformen vid ett partneringprojekt är löpande räkning, ofta med öppna böcker och incitament eller bonusmöjligheter. Partnering kan utföras både som en total- och utförandeentreprenad, beroende av förutsättningar för projektet och beställarens upphandlingsstrategi (Olsson,

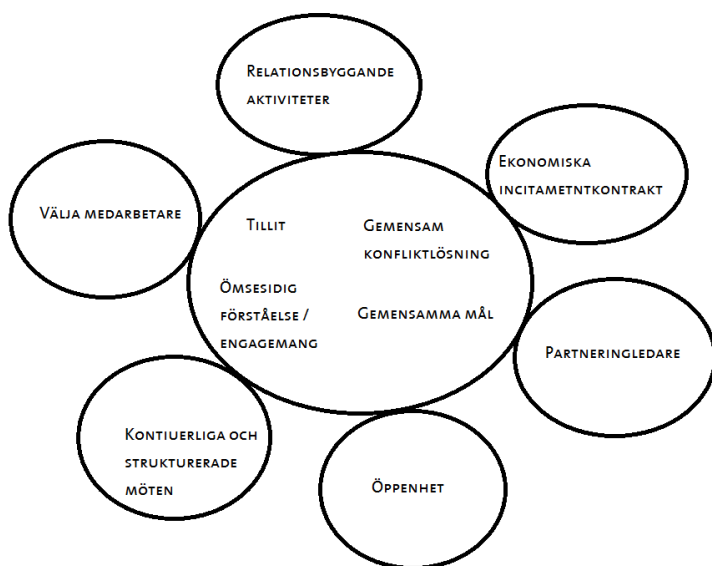
2012 från Paluchiewicz, 2013). I Sverige finns ännu inget modellavtal för partnering utan projekten regleras av allmänna bestämmelser utifrån den entreprenadform som valts vid det aktuella projektet (Eriksson & Hane, 2014). En utförandeentreprenad regleras av AB04, där beställaren är ansvarig för projektering och entreprenören ansvarar för utförandet. En totalentreprenad regleras av ABT06, och entreprenören ansvarar för både projektering och utförande. En viktig del av ett partneringsprojekt är den gemensamma riskhanteringen. Regelbundna riskgenomgångar görs med hela partneringsteamet där man dels eliminerar risker, och dels kvantifierar, pris- och tidsätter och utser ansvariga för de återstående riskerna. Ingen av parterna ska därför behöva lägga in en buffert för oförutsedda kostnader (Fernström, 2012).

Man kan skilja mellan begreppen projektpartnering och strategisk partnering. Projektpartnering avser samarbete mellan parter i ett enstaka projekt (Offrell & Hansson, 2012) medan strategisk partnering innebär samarbete mellan parter i mer än ett projekt under en längre period (Rhodin, 2012). Vid strategisk partnering arbetar parterna tillsammans med ett kontinuerligt förbättringsarbete. Genom att gå över från projektpartnering till strategisk partnering kan kostnader sänkas från projekt till projekt eftersom ett och samma team bygger likartade projekt och uppnår gynnande upprepningseffekter (Fernström, 2006). Vid en strategisk partnering kan nya tekniska lösningar utvecklas som över tid kan leda till bland annat sänkta kostnader och kortare tid för genomförande (Rhodin, 2012). Fernström (2012) menar att strategiskt partnering sänker byggkostnaderna med ca 20% inom 1-3 år.

Projektpartnering kan delas in i tidig och sen partnering (Offrell & Hansson, 2012). Vid sen partnering är projekteringen klar vid upphandlingen och förfrågningsunderlaget liknar det för ett mer traditionellt projekt. Vid tidig partnering kommer entreprenören in i ett tidigt skede av projektet, för att projektet redan innan projekteringsskedet ska kunna dra nytta av entreprenörens kompetens gällande utformning av projektet och val av tekniska lösningar (Offrell & Hansson, 2012). Tidig partnering kräver mer av beställaren under upphandlingsfasen eftersom projektet ännu inte är definierat vid den tidpunkten. Det är därför inte möjligt att direkt jämföra anbudssummor för att välja entreprenör till projektet. Det går inte heller att göra lika omfattande specialiseringar av krav, tekniska lösningar och utförandebeskrivningar som vid en traditionell upphandlingsform, eftersom det begränsar anbudsgivarens möjlighet att utnyttja sin specialkunskap för partneringsuppdraget. Därför krävs det under upphandlingen att hänsyn tas till mjuka parametrar som tidigare erfarenheter, arbetsmiljö, referenser från tidigare partneringsprojekt etc. Enligt Offrell & Hansson (2012) kan de största vinsterna, exempelvis tidsvinster, göras vid tidig partnering. När entreprenören involveras tidigt för att samverka med beställare och konsulter i projekteringen integreras kompetenserna från alla nyckelaktörer till att hantera risker och skapa värde (Kadefors & Eriksson, 2012).

3.3.2 Nyckelfaktorer

Enligt Nyström (2007) finns det många olika definitioner av partnering. Anledningen är att partneringprojekten är unika och skiljer sig från varandra, vilket medför svårigheter att finna en enda definition som passar alla projekt. För att ett projekt ska kunna definieras som ett partneringprojekt finns det dock enligt Nyström (2007) en rad nyckelkomponenter som ska vara med i projektet. Nyckelkomponenterna visas i figur 8 som en "partneringblomma". Komponenterna i den innersta cirkeln är grundkomponenter och finns med i alla partneringprojekt. I den ursprungliga partneringblomman från Nyström (2007) är grundkomponenterna: *tillit*, *ömsesidig förståelse* samt *gemensamma mål*. Offrell & Hansson (2012) har även lagt till *gemensam konfliktlösning* som grundkomponent. Genom att kombinera de resterande komponenterna kan partneringprojekt utformas på många olika sätt (Offrell & Hansson, 2012). Alla projekt där de grundläggande nyckelfaktorerna finns med räknas som partnering, men ju fler faktorer som finns med desto större vinster kan göras i projektet (Nyström, 2007).



Figur 8- "Partneringblomman" (Nyström, 2007 med tillägg från Offrell & Hansson, 2012)

För en väl fungerande samverkan är ömsesidig respekt och öppenhet avgörande. Ömsesidig respekt bygger bland annat på insikt om hur olika personer kommunicerar beroende på personlighet och tidigare erfarenheter. Genom respekt och öppenhet går det att ta fram varje projektdeltares unika kompetens för att nå projektets mål (Offrell & Hansson, 2012). Förutom respekt och öppenhet är engagemang en förutsättning för ett lyckat partneringprojekt eftersom engagemang i gruppen är produktivitets- och

kvalitetshöjande. Engagemang främjas bland annat genom att samtliga medarbetare får vara med och hitta bra lösningar (Offrell & Hansson, 2012).

Enligt Fernström (2006) är en avgörande faktor för ett lyckat partneringsprojekt att få in rätt personer i teamet från början. Vid sidan av god kompetens för arbetsuppgiften ska ömsesidig respekt och öppenhet vara vägledande vid sammansättningen av projektorganisationen. Beställaren bör säkerställa att de individer som ska medverka i projektet har rätt förutsättningar redan under upphandlingen (Kadefors & Eriksson, 2014). Andra viktiga egenskaper som krävs är god samarbetsförmåga, prestigelöshet och en helhetssyn för projektet. Medarbetarna bör även ha god förmåga att lyssna och kommunicera (Trafikverket, 2012). Vid ett partneringsprojekt är det vanligt att intervjuer hålls i samband med upphandlingsprocessen. Under intervjuerna har beställaren chans att få en bättre bild av entreprenörens (och deras leverantörers) syn på samverkan, samt de enskilda nyckelmedarbetarnas inställning och erfarenhet av att arbeta inom ett partneringsprojekt (Lahdenperä, 2012).

3.3.3 Arbetsgång vid ett partneringsprojekt

Syftet med partnering är att utveckla ett tidigt samarbete där parterna inte betraktar sig som motparter utan snarare som medarbetare i samma projektorganisation (Offrell & Hansson, 2012). Alla intressenter i ett projekt involveras tidigt i processen och spelar med öppna kort. Den övergripande tanken är att alla processer ska utföras på ett sätt så att spilltider och konflikter minimeras samtidigt som man tar tillvara på respektive parts unika kompetenser (Offrell & Hansson, 2012). Eriksson & Hane (2014) poängterar vikten av att samverkansformen implementeras tidigt i projektet så att projektmedlemmarna snabbt lär känna varandra och tillsammans skapar ett bra samverkansklimat. Om samverkansformen implementeras för sent finns det risk att det redan hunnit skapas konflikter och ansträngda relationer som är svåra att ändra på.

I ett partneringsprojekt finns en partneringledare, som har till uppgift att ha en neutral position mellan parterna och se till att samarbetet fungerar genom hela projektet. I början av projektet håller partneringledaren i en startworkshop. En workshop är ett arbetsmöte för alla parter där övergripande frågor i projektet behandlas (Trafikverket, 2006). Under en workshop förs dialoger och diskussioner kring mjuka parametrar som arbetsmiljö, arbetsprocesser, samverkan, relationer och kommunikation. Under startworkshopen som pågår under två dagar ska personerna i gruppen lära känna varandra för ett fortsatt gott samarbete. Gemensamma mål och arbetsätt formuleras och ett gemensamt måldokument signeras för att manifesteras och tydliggöra samarbetets ambitionsnivå (Offrell & Hansson, 2012). Upprättande av ett gemensamt måldokument har betraktats som det enskilt viktigaste verktyget för att utveckla en samverkansrelation enligt partneringsprinciper (Thompson & Sanders, 1998, genom Rhodin, 2002). Målet som överenskommes i ett tidigt skede i projektet ska vara formulerat med gemensamma aktiviteter och baseras på gemensamma intressen. I måldokumentet ingår vanligen både hårda och mjuka delmål. De hårda delmålen kan vara tid och kostnad, medan de mjuka syftar till att skapa ett gott samverkansklimat i gruppen (Trafikverket, 2006). Med

gemensamma mål menas att parterna uppmärksammar och ställer upp på övriga intressenters målsättningar (Offrell & Hansson, 2012). I projektets målarbete måste parterna tillsammans identifiera och hitta de mål som är av gemensamt intresse i syfte att arbeta för projektets bästa. Syftet är att hitta en gemensam målbild som alla kan acceptera och stå bakom. Enligt Rhodin (2002) är det viktigt att målen verkligen delas och förstås av alla i gruppen. Som en symbolhandling undertecknas måldokumentet av alla i gruppen (Rhodin, 2002).

För att målet ska följas upp under projektets gång är det viktigt att ett effektivt uppföljningssystem skapas under startworkshopen. Uppföljningen handlar inte bara om tid och kostnad som vid ett traditionellt byggprojekt utan även mjuka parametrar som kommunikation, samarbete och relationer är viktiga att följa upp. Under löpande workshops låter man teammedlemmarna svara på ett antal frågor om hur samarbetet fungerar (Fernström, 2006). Uppföljningen ska resultera i ständiga förbättringar, till exempel genom bättre konflikthantering och målstyrning. Konflikterna som uppkommer ska hanteras så snart som möjligt och det förekommer ofta tidsatta rutiner för konfliktlösning mellan parterna (Trafikverket, 2006). I slutet av projektet bör det enligt Offrell & Hansson (2012) även hållas en avslutningsworkshop. Under avslutningsworkshopen värderas målbilder och erfarenheter samlas inför kommande projekt. Det är inte bara vid workshops som projektmedlemmarna samverkar. Partnering är ett förändrat arbetssätt där samverkan ska genomsyra alla aktiviteter i projektet och bli en del av vardagen.

3.3.4 Utmaningar och möjligheter för partneringprojekt

Partnering kan väljas för olika syften. Beställaren kan till exempel ha som syfte att minska direkta och indirekta kostnader för konflikter, försäkra sig om att hålla tid och kostnad, attrahera fler kompetenta anbudsgivare, uppnå förbättrad arbetsmiljö eller främja kompetensutveckling (Kadefors & Eriksson, 2012). En annan anledning är att parterna ska hjälpas åt att identifiera och förebygga risker, istället för att ägna kraft åt konflikter om vem som ska bära risken (Eriksson & Hane, 2014).

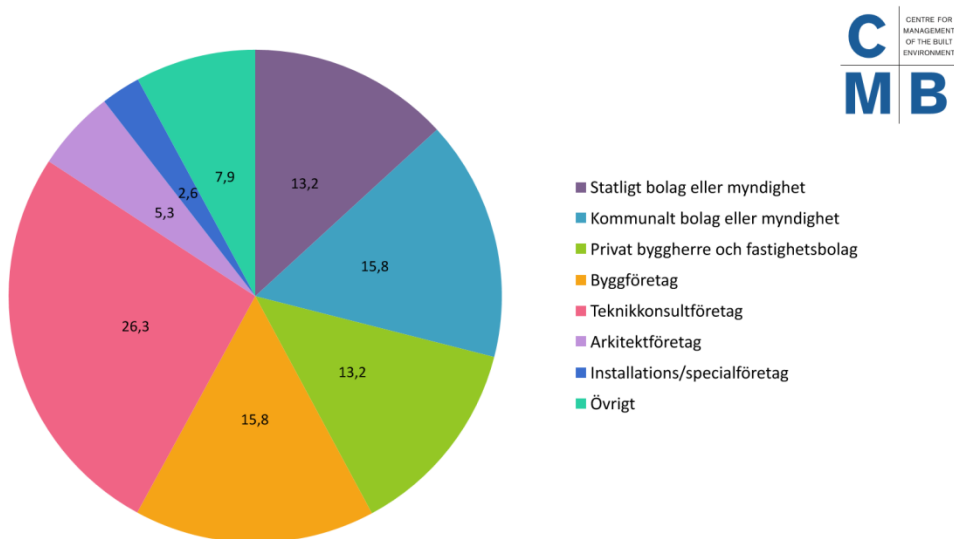
Det finns många olika exempel på framgångsrika partneringprojekt. Ett exempel är vägverkets projekt Götatunneln: ett bygge av genomfart under marken för 3 miljarder kronor. Projektet handlades upp som en totalentreprenad men arbetsformen ändrades under projektets gång till ett partneringkoncept. Trots att projektet var mycket komplicerat så hölls både tid- och kostnadsramar (Fernström, 2006). Cane (2004) hänvisar till ett annat projekt där ett nära samarbete mellan aktörerna användes för två byggnationer:

”... Examples of the improvements measured on the two buildings that came directly from this way of working together were a 20 % reduction in construction time, wastage in the materials due to rework consistently below 2 %, labour efficiency (time spent overall on adding value to the building) in the region of 65-70 %, no reportable accidents, no claims, an absence of commercial or contractual conflict throughout the two supply chains and a high level of morale on site”

Partnering lämpar sig bäst för komplexa projekt med höga risker (Fernström, 2012). I ett komplext projekt finns förbättringspotential i att tidigt integrera olika discipliner i en gemensam process. För att partnering ska vara motiverat krävs dessutom en viss storlek på projektet eftersom partnering medför tid och kostnader för att starta upp en integrerad organisation. (Kadefors & Eriksson, 2012). Ett partneringprojekt kräver hög närvaro av beställaren och är därför inte lämpligt för beställare som av olika skäl inte kan involvera sig i projektet (Eriksson & Hane, 2014).

Utmaningar för partneringprojekt är framförallt att det inte finns någon i branschen vedertagen definition, med undantag från FIAs², vilket gör att olika personer har olika tolkningar av partnering och projekten spretar lätt åt olika håll (Eriksson & Hane, 2014). I och med att det inte finns någon vedertagen svensk definition är Partneringledarens roll mycket viktig för att främja samverkan och få projektets aktörer att få en någorlunda samsyn kring vad partnering är och vad de kan förvänta sig av varandra i projektet.

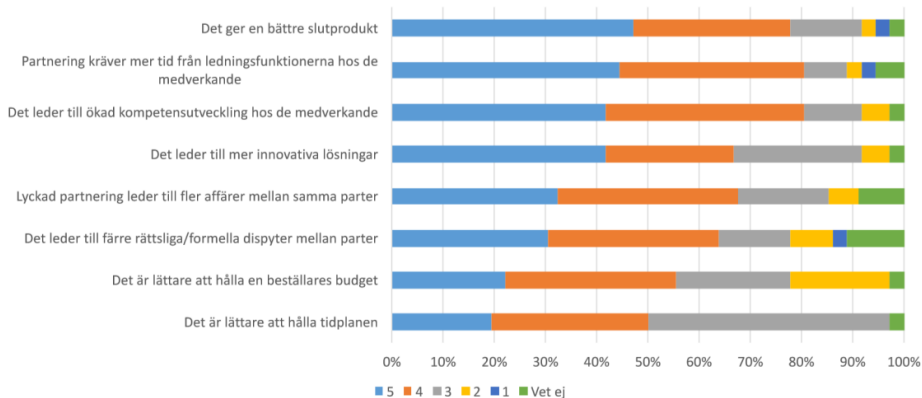
Center for management of the built environment (CMB) på Chalmers utförde under juni 2016 en undersökning om partnering (Bankvall & Eriksson, 2016). Författarna har gett sitt godkännande att utklipp från resultatet av studien redovisas nedan. Totalt svarade 42 personer på enkäten med en fördelning enligt figur 9. Av respondenterna har 80% personligen varit involverade i partneringprojekt. Figur 10 visar vad respondenterna anser att partnering leder till. Figur 11 och 12 visar beställaren respektive entreprenörens drivkrafter till att använda partneringprojekt. Figur 13 visar de mest kritiska faktorerna för att ett partneringprojekt ska lyckas.



Figur 9 - Fördelning av respondenter (Bankvall & Eriksson, 2016). Publicerad med tillstånd av författarna.

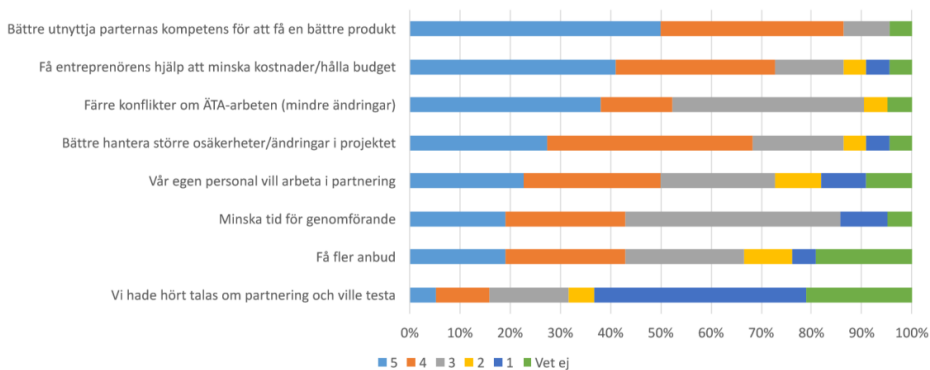
² FIA – Förnyelse i anläggningsbranschen tog fram en definition av vad man kallar utökad samverkan i tre nivåer (Trafikverket, 2006). Definitionen används inte i byggbranschen.

Partnering/samverkan anses ge en bättre slutprodukt... (5 innebär 'håller med i hög grad' och 1 innebär 'håller inte alls med')



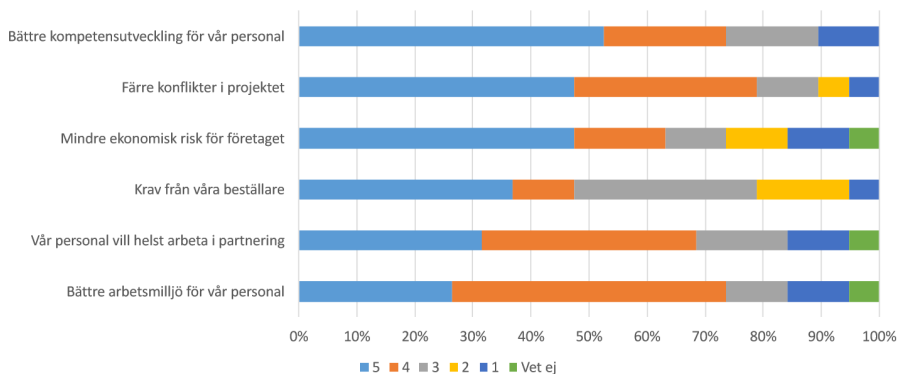
Figur 10 - Resultat av partneringsprojekt (Bankvall & Eriksson, 2016). Publicerad med tillstånd av författarna.

Byggherrens/beställarens drivkrafter... kompetens och kostnadskontroll



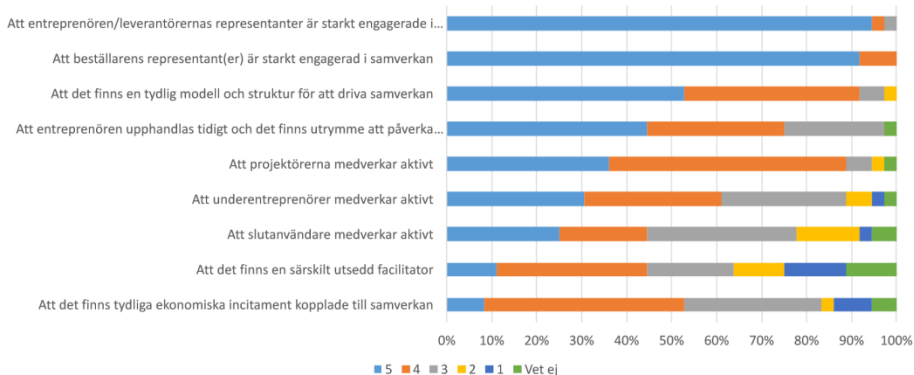
Figur 11 – Beställarens drivkrafter för att använda partnering. (Bankvall & Eriksson, 2016) Publicerad med tillstånd av författarna.

Entreprenörens/konsultens drivkrafter... egen kompetensutveckling och konflikthantering



Figur 12 - Entreprenörens drivkrafter att använda partnering. (Bankvall & Eriksson, 2016) Publicerad med tillstånd av författarna.

Engagemanget är mest kritiskt för att lyckas!



Figur 13 - De viktigaste faktorerna för att lyckas med ett partneringprojekt. (Bankvall & Eriksson, 2016) Publicerad med tillstånd av författarna.

3.4 Modeller för personlighetstest

Det har länge funnits ett intresse att försöka mäta olika personligheter för att kunna komponera ”rätt mix” av personligheter i en projektgrupp (Eklund, 2010). Man försöker skraddarsy projektorganisationen utifrån både professionella och personliga olikheter. I kapitel 3.5 görs en fördjupning inom en av de mest beprövade teorierna inom området,

nämligen Belbins teamroller. I det här kapitlet beskrivs ytterligare två modeller där man kan urskilja olika personlighetstyper och mänskliga beteenden.

Den första metoden som kan användas är Ichak Adizes (2004) fyra karaktärer. Adizes menar att man ska tänka på karaktärerna som ”vitaminer” där alla fyra vitaminer är nödvändiga för att en organisation ska fungera. En väl fungerande organisation är enligt Adizes (2004) effektiv både i det korta och det långa loppet. De fyra karaktärerna beskrivs enligt Adizes (2004) som:

Produceraren (P) ser i första hand till resultatet. Produceraren är en handlingsmänniska som arbetar hårt och gör organisationen effektiv i det korta loppet.

Administratören (A) vill ha ordning och reda. Administratören är bra på att planera, samordna och kontrollera. Även administratören ser till att organisationen är effektiv i det korta loppet.

Entreprenören (E) är kreativ och kommer med nyskapande idéer. Entreprenören är villig att ta risker och ser till att organisationen är effektiv i det långa loppet.

Integreraren (I) ser till att gruppen fungerar och att det är harmoni i gruppen med ett klimat av värderingar som motiverar individerna i organisationen att arbeta tillsammans.

Den andra modellen är Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). MBTI är ett instrument som hjälper individer att identifiera de konsekventa och bestående mönster av hur de använder sina hjärnor (Bower, 2015). Modellen bygger på psykiatern Carl Jungs teorier där människors likheter och olikheter kan beskrivas med fyra faktorer uttryckta som par av motpoler, vilka kan beskriva hur vi uppfattar och tolkar världen omkring oss (Eklund, 2010). Dessa fyra faktorer eller par av motpoler är:

- Inställning till världen – Introvert eller extrovert
- Hur man uppfattar skeenden – Intuition eller Sinnesintryck
- Hur man värderar iakttagelser – Tanke eller Känsla
- Hur man agerar – Improviserande eller Planerande

Tanken med Myers-Briggs Type Indicator är att vår personlighet karaktäriseras av den ena motpolen dominerar över den andra i samtliga fyra par. Dessa fyra dominerande poler speglar sedan vårt naturliga sätt att vara (Eklund, 2010). Stykran med MBTI är att den ger en sammanhängande strategi för de förväntade personligheterna hos olika människor utan att behöva beräkna en komplett unik personlighet (Bower, 2015).

3.5 Belbins teamroller

Dr. R. Meredith Belbin utförde sin forskning på Administrative Staff Collage vid Henley i nordvästra England. Över nio års forskning om teamarbete i ledningsgrupper resulterade i boken Management Team (Belbin, 1993a). Med hjälp av olika hypoteser

och modeller centrerades arbetet runt gruppsammansättningen av team. Belbin och hans forskargrupp studerade team som deltog i managementspelet *Executive Management Exercise*. Målet med forskningen var att kunna förutsäga ifall ett team skulle bli framgångsrikt eller inte. Utifrån forskningen tog Belbin fram 9 teamroller som kan användas för att beskriva olika personers styrkor och svagheter i en grupp. De nio olika teamrollerna är:

- Implementerare
- Koordinator
- Uppstartare
- Idéspruta
- Kontaktskapare
- Analyserare
- Teamworker
- Avslutare
- Specialist

3.5.1 Belbins studier

Etthundratjugo ledningsgrupper formades på experimentell väg, de flesta med sex gruppmedlemmar i varje. Deltagarna inbjöds att genomgå tre individuella tester – ett för personlighet, ett för synsätt/inställning samt ett där kritiskt tänkande bedömdes. Med testresultaten som grund sattes gruppen ihop och därefter började de spela managementspelet *Executive Management Exercise* (Belbin, 1993a). Var trettionde sekund under spelets gång noterades med hjälp av utbildade observatörer, bidragen från varje person som talade i gruppen. Bidragen delades in i sju olika kategorier. Gruppens effektivitet mättes sedan enligt det finansiella resultatet i managementspelet. Vid slutet av övningen presenterades varje grupps finansiella framgång i spelet vilket gjorde det möjligt att jämföra mer eller mindre effektiva team.

Som en utveckling av studien observerades ytterligare 70 grupper, dessa sammansatta av universitetets ledning eller av spelarna själva. Under senare delen av studien genomfördes dessutom seminarium om utformning av managementteam runt om i England och Australien. Där infördes nya övningar, som gick ut på att 93 grupper med fyra medlemmar i varje arbetade under pressade förhållanden.

3.5.2 Resultat från studierna

Syftet med experimenten var att studera vad som skilde ett mindre lyckat team mot ett framgångsrikt team (Belbin, 1993a). Belbin och hans forskargrupp experimenterade bland annat med att medvetet isätta hop grupper som de antog skulle lyckas dåligt i managementspelet. Enligt Belbin (1993a) är fördelen med att studera ett illa sammansatt team att kunna få ut värdefull information om vad som kan gå fel. Utifrån experimentet fann de att misslyckade team kunde delas in i två olika typer. Den första typen är

produkter av sin företagskultur, det vill säga att gruppens fel representeras av de fel som redan finns i företaget. Den andra typen av misslyckade team beror på kombinationen av medlemmarnas personlighetstyper. Belbin (1993a) fann att när så var fallet så berodde felen ofta på att medlemmarna hindrades från att finna den rollen de passar bäst för i gruppen.

Experimentet visade att teamets rollsammansättning har större betydelse för framgång än varje individs duglighet. Gruppens framgång beror till stor del hur väl rollerna fungerar tillsammans och hur väl rollerna kan ge framgång för individuella prestationer. Enligt Belbin (1993a) har personer som är användbara i en grupp en talang eller egenskap som inte redan finns i gruppen. Vad som behövs är oftast inte välbalanserade individer utan individer som balanserar varandra. På så sätt kan mänskliga svagheter stöttas och talanger komma till sin fulla rätt.

Enligt Belbin (1993a) kan en grupp använda sina interna resurser på ett bra eller dåligt sätt. En vanlig orsak till att ett grupp misslyckades i managementspelet var låg medvetenhet om dess styrkor och svagheter, både individuellt och som grupp. Ju mer medvetna gruppen är om deras styrkor respektive svagheter desto lättare är det att anpassa sig till situationen. För att etablera en fungerande gemenskap behöver medlemmarna i gruppen veta var de står i förhållande till andra medlemmarna. Belbin (1993a) menar att ett effektivt team vet vad de är bra på, inser deras svagheter, utnyttjar sina starka sidor och undviker att delta i aktiviteter där de inte kan konkurrera effektivt.

3.5.3 Belbins teamroller

Under studien fann Belbin (1993a) att alla personer antar en mängd olika beteendetyper, men att det bara är några av beteendena som bidrar till framgång för teamen. Belbin (1993a) valde att arrangera dessa beteenden i åtta olika grupper, som han kallade *Teamroller*. Några år senare utvecklade Belbin sin forskning som presenterades i boken *Teamroller i praktiken* där han la till en nionde teamroll (Belbin, 2004). Konceptet teamroll definierar hur medlemmarna av karakteristiska personligheter och förmågor bidrar till ett team. Typiska egenskaper, styrkor och svagheter för de nio teamrollerna presenteras i Tabell 1 som är en förenkling av originaltabellen som finns i boken *Management Teams* (Belbin, 1993a). Dessutom har den nionde teamrollen – specialist lagts till utifrån teorin i *Teamroller i praktiken* (Belbin, 2004). De flesta människor kan identifiera sig med två eller tre av teamrollerna, som är namngivna efter beteendemönstret. Varje roll har egna styrkor och svagheter och de olika rollerna kompletterar varandra i ett team eftersom de lämpar sig för olika funktioner (Belbin, 1993a).

Tabell 1 - Belbins teamroller (Belbin, 1993a)

Typ	Typiska egenskaper	Styrkor	Svagheter
Implementerare <i>Implementer</i>	Konservativ, plikttrogen	Organisationsförmåga, sunt förnuft, arbetar hårt, självdisciplin	Brist på flexibilitet, konservativ mot nya idéer,
Koordinator <i>Coordinator</i>	Lugn, självförtroende, kontrollerad	Kapacitet att ta hand om och välkomna alla potentiella bidrag och deras meriter och utan fördomar. Stark känsla för målen	Inte över snittet i intellekt eller kreativ förmåga
Uppstartare <i>Shaper</i>	Överspänd, utåtriktad	Dynamisk, drivande, tävlingsinriktad och målinriktad. Pressar laget och finner vägar runt hinder	Läggning åt provokation, irritation och otålighet
Idéspruta <i>Plant</i>	Individualistisk, seriös, oortodox	Geni, fantasi, intellekt, kunskap	Uppå molnen, benägen att förbise praktiska detaljer eller protokoll
Kontaktskapare <i>Resource Investigator</i>	Utåtriktad, entusiastisk, nyfiken, kommunikativ	Kapacitet för att kontakta folk och utforska allt nytt. Förmåga att svara på utmaningar	Tappar lätt intresse när den första entusiasmen lagt sig
Analyserare <i>Monitor Evaluator</i>	Sober, strategisk, ”nykter”, förständig	Bedömning, diskretion, nyktert tänkande	Saknar inspiration eller förmågan att motivera andra
Teamworker <i>Teamworker</i>	Socialt inriktad, ganska mild, känslig	Förmåga att känna av personer och miljöer och skapa teamkänsla	Obeslutsamhet i kritiska lägen
Avslutare <i>Completer</i>	Omsorgsfull, metodisk, samvetsgrann, orolig	Kapacitet för genomförande. Perfektionism	Tendens att oroa sig för småsaker. Ovillig mot ”låt gå”
Specialist <i>Specialist</i>	Expert inom sitt område	Självgående, hängiven, professionell	Ointresserad av andra områden än sitt eget

3.5.4 Teamrollernas samverkan

Enligt Belbin (2004) är ett avancerat teamarbete ett av de effektivaste sätten vi har för att utföra komplicerade uppgifter och uppdrag. För att teamet ska kunna utvecklas, vara produktivt och genomföra ett avancerat teamarbete krävs ett effektivt samarbete med det rätta klimatet.

Under Belbins forskning studerades olika konstellationer av teamroller. Bland annat testades grupper som endast består av personer från en och samma teamroll. Experimenten visade att dessa grupper oftast lyckas sämre än slumpvis utvalda grupper. Enligt Belbin (1993a) är anledningen att endast den medlem som uppvisar starkast beteende inom en viss roll faktiskt kommer att anta den rollen i gruppen, medan de andra medlemmarna försöker att anta andra roller. Eftersom de flesta personer endast har styrkor som överensstämmer med två eller tre grupper så hamnar några av gruppmedlemmarna oundvikligen i roller de inte passar för, vilket gör att deras kompetens inte utnyttjas. På så sätt blir personerna onödiga för gruppen och endast en individ presterar. Enligt Belbin (1993a) behöver därför varje team en balans av teamroller. Den perfekta blandningen beror på gruppens mål och uppgifter. Först när utbudet av teamroller är balanserat kan teamet utnyttja sina tekniska kunskaper fulländat och ett effektivt lagarbete kan säkerhetsställas (Belbin, 1993a).

3.5.5 Test för indelning av teamroller

Belbin designade två instrument för att identifiera en persons naturliga teamroll. Det första testet är en självuppfattningsinvestering (SPI) där personen gör en självskattning för att bedöma sitt eget beteende (Belbin, 1993a). SPI:n görs genom att en person svarar på sju frågor genom att fördela tio poäng på åtta påståenden på varje fråga. Frågorna är kopplade till personens beteende och personlighet. Resultatet på testet ger ett procentuellt jämförelsetal där personen kan läsa av sina styrkor och svagheter. Den teamrollen som en persons svar på SPI:n bäst stämmer överens med kallas primärprofil och de teamroller som stämmer näst bäst med personens svarsresultat kallas sekundärprofil (Belbin, 1993a). För att öka tillförlitligheten görs en observatörschecklista av närstående personer som är väl medvetna om personens beteende, till exempel kollegor eller före detta kollegor.

3.6 Oberoende forskning om Belbins teamroller

Det finns en rad oberoende forskning som stödjer Belbins teorier. I artikeln "Team Roles and Team Performance: is there 'really' a link?" som publicerats av the Journal of Occupational and Organizational Psychology så testar författaren Barbara Senior (1997) Belbins teorier kring teamroller. Senior (1997) studerar hur balansen mellan olika teamroller ska vara för en så effektiv grupp som möjligt. Senior (1997) använde team i

verkliga organisationen och syftade till att utvärdera Belbins teorier vad det gäller förmågan att förutsäga ett teams prestation. Senior (1997) utvärderade elva ledningsgrupper med sammanlagt 67 medlemmar. Efter att ha studerat vilka teamroller varje grupp saknade så ställde hon en prognos på en femgradig skala över hur framgångsrik gruppen förväntades vara. När hon sedan bedömde framgången hade fyra av grupperna presterat helt i enighet med prognosen, sex grupper var en grad ifrån prognosen och en grupp var två grader ifrån prognosen. Seniors forskning ger alltså stöd åt Belbins teorier om hurvida det går att förutse en grupps prestation utifrån balansen mellan teamrollerna.

I en annan studie, publicerad av *Journal of Occupational and Organizational Psychology* görs en undersökning av Dulewicz (1995) för att se om det finns någon sammankoppling mellan teamroller och ansvar/status hos individer i näringslivet. Under studien har data om lön, storlek på organisation samt ansvarsbudget samlats in från 100 mellanchefer. Tillsammans med denna data studerades respektive persons teamroller, baserade på två frågeformulär. Resultatet av studien visar att specifika nivåer av status och ansvar inte är associerade med vissa teamroller.

En artikel som ställer sig kritisk till Belbins teorier är *A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory* där författarna Furnham & Steele (1993) kritiserar Belbins verktyg för hur individens teamroll fastställs. De menar att Belbin inte klargör teorin bakom strukturen av frågeformuläret som används i SPI-testet. Författarna menar även att det ligger för lite bevis bakom de psykometriska egenskaperna och att vetenskapen av testens validitet och reliabilitet är för låg. I artikeln *A reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Furnham, Steele and Pendleton* svarar Belbin på kritiken där han anser att beteendekartläggningarna som Furnham & Steeles (1997) forskning bygger på är felaktigt utförda (Belbin, 1993b).

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras och redogörs svaren från de genomförda intervjuerna. Svaren från förstudien presenteras genom varje intervju för sig. Resultatet från huvudstudien presenteras under olika rubriker, där svaren från samtliga respondenter presenteras i en löpande text.

4.1 Empiri förstudie

4.1.1 Intervju med Wahlros

Partneringprojekt

Wahlros är ett byggkonsultbolag som arbetar med de flesta byggadministrativa uppgifterna - framförallt som projektledare och byggledare. Wahlros har ett genomgående fokus på partneringprojekt eftersom metoden ger stora möjligheter att tillfredsställa uppdragsgivarens behov och önskemål. Genom partneringprojekt skapas dessutom förtroende, sammanhållning och ett tillitsfullt arbetssätt- och klimat i ett byggprojekt (Wahlros, 2016). Respondenten i intervjustudien uttrycker att ”målet är inte bara att sälja konsulttimmar utan skapa mervärde i ett projekt, och på så sätt bli förstahandsval nästa gång”.

Vad som utmärker ett partneringprojekt är enligt respondenten framförallt den hänsyn som görs till mjuka parametrar under upphandlingsprocessen. Anbudsgivaren ska till exempel kunna visa referensprojekt från tidigare partneringuppdrag, erfarenheter från projektets nyckelaktörer samt faktorer som visar på hänsyn till gruppdynamik och samverkan. Utifrån anbudet kallas fyra till fem anbudsgivare till intervju med en referensgrupp. Under intervjun viktas svaren på olika frågor gällande partneringprojekt, utförandebeskrivning med hänsyn till parametrar som hållbarhet och arbetsmiljö, och affärskritiska områden som leveranstider.

Enligt respondenten är många entreprenörer som inte varit med om liknande upphandlingar tidigare negativa till den här formen av anbudsprocess som de anser är rörig och subjektiv, eftersom de har svårt att veta vad de ska svara på frågorna. Entreprenörer som arbetat i partneringprojekt tidigare har däremot ofta en positiv inställning från bra tidigare upplevelser. Entreprenörerna har till exempel större möjlighet att vara med och styra i projekteringen när de är med från ett tidigt skede i processen. Respondenten uttrycker att:

”Genom en bra introduktion, ett tidigt arbete med beställarorganisationen och en god förståelse för alla led så fås en positiv upplevelse för entreprenören”.

Respondenten menar att om det finns en bra förankringsprocess mellan beställaren och entreprenören så skapas en bättre förståelse för målen och för att följa upp dem. I och med att alla parter är medvetna om målen med projektet från början så skapas en bättre produkt i slutändan.

Samverkan i projektgruppen

I anbudsförfarandet har beställaren möjlighet att påverka vilka personer som ska vara med i projektet. Beställaren kan till exempel ställa krav på att personerna ska vara öppna och kommunikativa. Enligt respondenten är det dock svårt att ställa krav på vilka projektmedlemmar som ska vara med eftersom entreprenörer och underleverantörer själva vill rekrytera sin personal till olika projekt. För att påverka samverkan i gruppen börjar istället arbetet med grupsammanhållningen så fort gruppen satts ihop. Målet är att skapa en miljö där alla kan vara delaktiga, engagerade och bidra på sitt sätt. Ett aktivt arbete med grupsammanhållningen leder till tillit och en öppen kommunikation i projektet.

I början av ett projekt görs ofta workshops för en bättre grupsammanhållning. Genom personlighetstester skapas bättre förståelse för hur de andra gruppmedlemmarna är och agerar i olika situationer. Enligt respondenten tar den här processen tid, men förhoppningen är att alla parter vinner på det i slutändan. Genom att projektet görs rätt från början kommer förvaltningen att bli mindre kostsam på lång sikt. En annan viktig aspekt är arbetsmiljöfrågan. Respondenten upplever att det är stor skillnad på arbetsklimatet i partneringsprojekt där man jobbar aktivt med mjuka parametrar än i andra projekt. Alla kan varandras namn, funktion osv. vilket enligt respondenten bidrar till att ”alla är gladare och det är kul att åka till arbetsplatsen”. Respondenten menar att detta leder till ett bättre jobb och en bättre slutprodukt.

Respondenten upplever att projektgruppen ofta är engagerade att arbeta med mjuka parametrar, exempelvis grupsammanhållning i början av ett projekt. Inledningsvis ger detta bra effekt. På grund av tidsbrist slutar gruppen dock att arbeta med grupsammanhållning under projektets gång, vilket kan medföra problem när det tillkommer nya personer i projektgruppen. Om de nya medlemmarna inte får en bra introduktion och därmed inte känner tillit och förtroende i gruppen, kan det sänka en hel grupp. Respondenten poängterar därför vikten av kontinuerliga uppföljningar och arbete med grupsammanhållning under hela projektets gång.

4.1.2 Intervju med Prolog

Partneringsprojekt

Prolog är managementkonsulter i samhällsbyggnadsbranschen som jobbar inom de tre områdena: förändringsledning, processledning och kompetensutveckling. Inom alla tre

områdena kombineras teorierna och metoderna: samverkan, lean, planering, logistik, ledarskap och marknadsutveckling.

Målet med ett partneringsprojekt är enligt respondenten att med hjälp av samverkan skapa gemensamma nyttor för alla parter. I ett partneringsprojekt har Prolog rollen som samverkansledare. För att nå resultat arbetar de med pedagogiska modeller och samverkan på tre plan:

- förändringsprojekt där syftet är en bättre samverkan för nya mål
- kompetensutveckling
- projektsamverkan

I ett tidigt skede i processen hjälper Prolog beställaren med upphandlingen genom att vara med och forma förfrågningsunderlag. Utvärderingsparametrarna i förfrågningsunderlaget ska vara formade så att beställaren får ett projektteam likt det de önskar för att nå målen med projektet. Prolog är sedan med när en utvärdering av anbudsgivarna görs genom intervjuer. Intervjuerna görs med syfte att ta reda på om de nyckelpersoner som ska arbeta i projektet har en förståelse för projektet samt vad partnering innebär i det aktuella projektet.

När projektgruppen är utsedd hålls en startworkshop i två dagar. Startworkshopen är grunden för att skapa ett framtida starkt team. Eftersom det inte finns någon branschrelaterad standard om partnering är en av de viktigaste uppgifterna under startworkshopen att skapa samsyn kring partnering. Under workshopen tar gruppen fram och formulerar gemensamma mål, riskanalys och spelregler för projektet. För att gruppen ska ha motivation att arbeta tillsammans och nå projektets mål är det mycket viktigt att alla förstår målen och varför de finns. Som en symbolhandling signeras målen av alla i gruppen. Efter startworkshopen är Prolog med under hela projektet. Olika aktiviteter som uppföljningar och partneringsmöten hålls kontinuerligt och frekvent. Prolog fungerar som en coach och ett bollplank. Respondenten understryker att målet är att samverkan ska fungera genom hela processen, inte bara när Prolog är med på plats. Hela arbetssättet ska genomsyras av samverkan, och Prolog finns där för att stötta, följa upp och lösa konflikter.

Enligt respondenten är den största fördelen med partneringsprojekt att alla jobbar tillsammans från ett tidigt skede, vilket gör att projektet kan optimeras på projektnivå snarare än detaljnivå. Genom att få in entreprenören tidigt i processen skapas samverkan och det går lättare att ställa en prognos för en budget, vilket gör att prognossäkerheten är högre och priset blir mer rätt för slutprodukten. Enligt respondenten genomförs partnering oftast som totalentreprenad med riktpreis baserad på verifieras självkostnad utan påslag, samt en fast del i procentpåslag för vinst och centraladministration. Respondenten menar att bonus för speciellt viktiga fokusområden är att föredra framför incitament kopplade till riktpreis eftersom det skapar bättre drivkrafter mot det som är viktigt i projektet. Samarbetet med entreprenören som besitter mycket kunskap ger byggherren en bättre produkt till skäligt pris. Entreprenören får en lägre, men säker vinst. Verifierad självkostnad och entreprenörsarvode utesluter ett stort förlustprojekt. Partneringsprojekt är dessutom mer flexibla än mer traditionella projekt eftersom det går

att göra ändringar under projektets gång. Genom att projektets nyckelaktörer finns med genom hela processen skapas en samstämmighet och förståelse för varandra. Samverkan minskar risken för störningar, eftersom medlemmarna i gruppen har sammanhållning, tillit och engagemang. Beställaren och entreprenören vill arbeta tillsammans istället för mot varandra. Arbets sättet ger en bättre arbetsmiljö för alla parter. Om gruppen kan arbeta harmoniskt mot ett mål så leder det till positiv effektivitet och lönsamhet och resulterar i en bättre slutprodukt för alla inblandade.

Enligt respondenten är utmaningarna med partnering att det finns en viss osäkerhet kring arbets sättet i branschen. I och med att det inte finns någon vedertagen branschstandard kan de olika personerna i ett projekt ha olika förväntningar. Partneringledaren har därför en viktig uppgift i projektet att klargöra en definition av partnering i det specifika projektet. En annan utmaning är om gruppmedlemmarna strävar åt olika håll och det går mycket tid åt att underlätta kommunikation och lösa konflikter. Om gruppen däremot kan arbeta harmoniskt och tillsammans mot ett gemensamt mål så leder det till en positiv effektivitet och lönsamhet för projektet.

Samverkan i projektgruppen

Under startworkshopen redovisas resultatet av gruppens Belbintest. Genom att få en bild av gruppmedlemmarnas styrkor och svagheter skapas större förståelse för varandra och bättre kommunikation i gruppen. Detta ger större acceptans för varandras olikheter. Uppstår konflikter eller problem med kommunikation under projektets gång uppmanas medlemmarna att tänka på Belbins teamroller för att skapa förståelse för konflikten eller kommunikationsproblemet. På så sätt skapas respekt för varandras bidrag i gruppen. När en ny gruppmedlem ska tillsättas uppmanar partneringledaren projektledaren/projektchefen tänka igenom Belbinresultatet och vilka teamroller som saknas och behövs för att komplettera gruppen på bästa sätt.

Enligt respondenten påverkas samverkan i gruppen ofta av vilken teamroll de ledande rollerna hos beställaren respektive leverantören har. Om dessa har väldigt olika teamprofiler kan det uppstå krokar och konflikter i gruppen. Ett exempel är om den ena parten är en starkt utmärkande *analyserare* som vill stanna upp och fundera innan ett beslut tas, medan den andra parten är en starkt utmärkande *uppstartare* eller *implementerare* som är drivande och otålig. Genom medvetenhet om teamrollerna kan gruppen dra nytta av olikheterna, respondenten uttrycker:

”Genom att de båda parterna förstår och accepterar varandras teamroller så kan olikheterna istället bli en styrka. En förutsättning för detta är att båda parterna anstränger sig för att förstå varandra, istället för att reta sig på varandras olikheter”.

Gällande övriga gruppmedlemmar finns det enligt respondenten olika framgångsfaktorer för samansättningen av teamroller i gruppen. En är om gruppmedlemmarna har liknande egenskaper och kan arbeta framåt i samma tempo för att nå målen. Respondenten menar ändå att det allra bästa är om gruppmedlemmarna har olika egenskaper som komplimenterar varandra, och gruppen kan arbeta på ett sätt som gör att olikheterna gör gruppen starkare. För ett bra samarbete är det viktigaste ändå att alla i gruppen förstår och vill samverka. Om det finns en person i gruppen som inte vill samverka ska man få

personen att förstå varför samverkan används. Om personen inte förstår, eller vill förstå, försöker man få den att acceptera nyttan med samverkan. Gör personen inte det vill man få den att godta sina medspelare. I sista fall föreslås att personen ska bytas ut från partneringsprojektet.

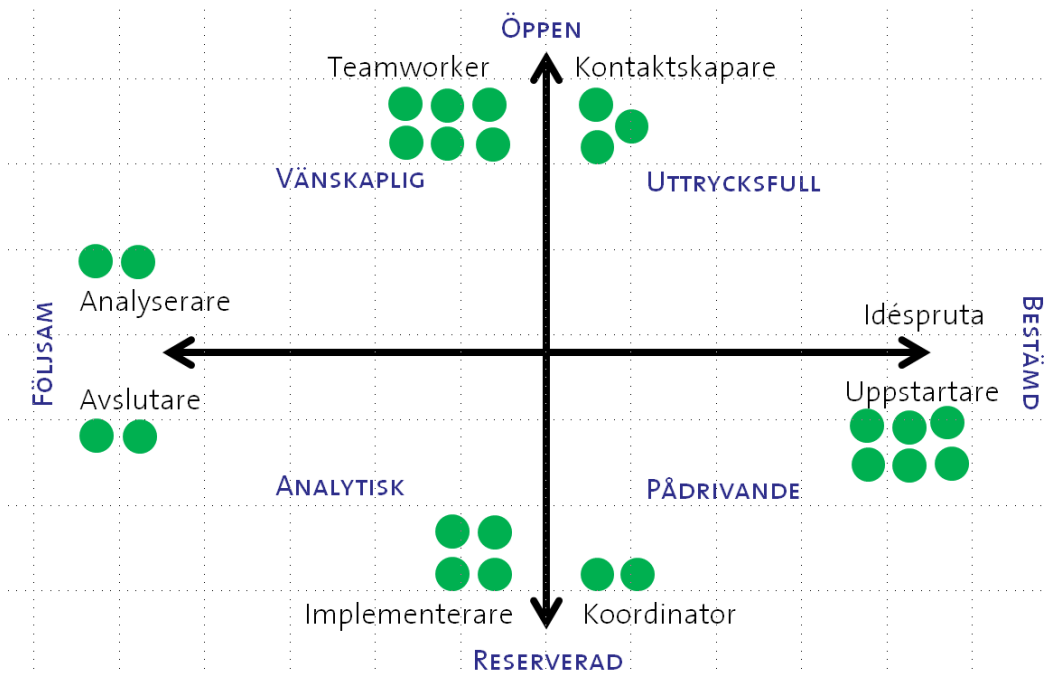
4.1.3 Användning av Belbintest på fallföretaget

När fallföretaget ska använda ett Belbintest under en startworkshop skickas ett test ut via en enkät till varje individ som ska vara med på workshopen. Personen gör sedan testet individuellt. Testet tar ca 10 minuter och består av totalt sju frågor. För varje fråga fördelas totalt tio poäng bland de påståenden som bäst beskriver personens beteende. Poängen kan till exempel fördelas på alla påståenden eller kan tio poäng användas på en fråga.

Fallföretaget får in svaren av testen och sammanställer dessa så att resultatet kan visas för hela gruppen under workshopen. Figur 14 visar hur ett Belbinresultat kan se ut i en grupp. I den första kolumnen visas alla personer i gruppen. I den andra kolumnen visas varje individs primärprofil. Därefter följer åtta kolumner, en för varje teamroll. De mörkgröna rutorna visar individernas primärprofil. De ljusgröna rutorna är individernas sekundära profil – deras styrkor. De röda rutorna visar de teamroller som minst stämmer överens med svaren i testet – individernas svagheter. Under startworkshopen får deltagarna först gissa vilken primärprofil de tror att de har, baserat på en kort text om varje profils egenskaper. Därefter redovisas resultatet för hela gruppen. Figur 15 visar hur fördelningen i gruppen visualiseras. En grön prick motsvarar en person i projektgruppen.

Namn	Primärprofil	Implementerare	Coördinator	Shaper	Plant	Resource Investigator	Monitor Evaluator	Teamworker	Completer
		Implementerare	Koordinator	Uppstartare	Idéspruta	Kontaktskapare	Analyserare	Teamworker	Avslutare
	Uppstartare	7	5	22	4	13	9	7	3
	Teamworker	9	20	10	0	0	0	26	5
	Teamworker	7	11	11	6	7	4	15	9
	Kontaktskapare/Teamworker	3	15	10	1	15	12	15	1
	Implementerare/Teamworker	13	7	8	4	7	11	13	7
	Uppstartare	50	48	57	38	49	42	43	39
	Implementerare	22	7	6	4	7	8	17	2
	Analyserare	13	6	8	6	4	14	9	10
	Implementerare	14	10	10	8	6	10	8	4
	Uppstartare	10	10	18	2	8	2	15	4
	Avslutare	8	4	0	4	6	6	18	24
	Implementerare/Kontaktskapare	14	7	2	0	14	0	12	12
	Uppstartare	9	13	15	5	10	5	13	0
	Teamworker	8	7	10	10	8	11	15	1
	Teamworker	3	11	3	4	17	3	21	8
	Koordinator	13	14	12	3	6	9	10	3
	Uppstartare	8	8	13	9	10	10	5	7
	Kontaktskapare	10	11	4	4	23	3	12	3
	Koordinator	51	53	51	39	47	47	35	38
	Uppstartare/Analyserare	10	10	13	7	5	13	7	5
	Avslutare	14	4	7	0	7	10	8	20
Totalt		138	127	142	68	108	110	153	80
						Primärprofil	Styrkor	Svagheter	

Figur 14 - Resultat av Belbintest på fallföretaget (Prolog, 2016). Publicerad med tillstånd av Prolog.



Figur 15 – Exempel på fördelning av teamroller (Prolog, 2016). Publicerat med tillstånd av Prolog.

4.2 Empiri huvudstudie

4.2.1 Beskrivning av partneringsprojekt

Respondenterna har en relativt samspelt syn kring vad partnering är. Det gemensamma nyckelordet är *tillsammans*. Nedan redovisas samtliga kommentarer om vad partnering är:

”Partnering är en samverkans- eller samarbetsform där beställaren tillsammans med kunniga personer kommer fram till de bästa lösningarna i ett projekt gällande kvalitet och kostnad”

”Partnering handlar om att beställaren, entreprenören och underleverantörerna jobbar tillsammans under hela projektet”

”Grundtanken med partnering är att alla ska enas och hitta bästa tekniska och ekonomiska lösningar tillsammans”

”Partnering handlar om att entreprenören är med från ett tidigt skede i projektet och att alla jobbar tillsammans mot ett gemensamt mål genom att utnyttja gemensamma resurser”

”Genom samverkan kommer man tillsammans fram till ett bra resultat”

”Partnering är en samverkans- eller samarbetsform där beställaren tillsammans med kunniga personer kommer fram till de bästa lösningarna i ett projekt gällande kvalitet och kostnad”

”Partnering är när man jobbar tillsammans för att hitta den bästa lösningen”

”I ett partneringsprojekt jobbar man tillsammans mot gemensamma mål. Man har en öppen och ärlig dialog mellan projektmedlemmarna”

”I ett partneringsprojekt delar beställare och entreprenör på ansvar och risker. Parterna arbetar tillsammans med öppen ekonomi och redovisning”

En av respondenterna menar att det inte finns några beställare och entreprenörer i ett partneringsprojekt:

”I ett bra partneringsprojekt finns inga beställare och leverantörer. Det är ingen som står och pekar och säger att den andra parten gör fel utan alla arbetar som ett team inom givna ramar. Det spelar ingen roll vilken sida eller organisation man kommer ifrån”

4.2.2 Aktuella projekt och tidigare erfarenheter av partnering

Entreprenörerna som är med i intervjustudien har rollen som projekteringsledare, projektchefer eller ombud i olika projekt med varierande storlekar. Fem av entreprenörerna har tidigare erfarenheter av partneringsprojekt, där de haft liknande roller som de har nu. En entreprenör har ingen erfarenhet av partneringsprojekt, men uttrycker att: ”jag har alltid jobbat med partnering på mitt sätt, vilket går ut på att jobba tillsammans med kunden, istället för vi och dem mot varandra, så att båda parter är nöjda med projektet”. Samtliga beställare har rollen som projektledare på beställarsidan. En av beställarna har tidigare erfarenheter av partnering medan de andra arbetar i sitt första partneringsprojekt.

Anledningen till att partnering valts i de aktuella projekten är framförallt att det är stora, komplexa projekt som påverkar många människor. En av beställarna menar att de driver ett projekt med stora utmaningar som drabbar många verksamheter runtomkring. Genom att ha med entreprenören från ett tidigt skede kan smarta lösningar för byggtiden arbetas fram redan under planeringsfasen. Genom samordning kan sedan ändringar göras under projektets gång. I och med projektets stora risker hade entreprenören annars behövt göra ett väldigt stort riskpåslag, vilket hade blivit för kostsamt för beställaren. En annan beställare menar att de driver ett stort och viktigt projekt, och väldigt många invånare i kommunen blir negativt drabbade om något går fel. Organisationen har tidigare provat flera olika entreprenadformer, där resultatet inte blivit bra på grund av bristande samverkan. Respondenten kan generellt uppleva att det är svårt för entreprenören att veta vad kunden är ute efter, eftersom alla gör olika tolkningar. För att beställaren ska få den slutprodukt de vill ha är därför en bra kommunikation mellan entreprenören och

beställaren under projektets gång oerhört viktigt. ”Vi vet hur vi tar hand om vår anläggning och vill leverera en anläggning som tillfredsställer brukarnas behov – de ska få vad de vill ha”. Entreprenören i samma projekt håller med om att partnering krävs vid det aktuella projektet. Respondenten menar att det annars hade blivit alldeles för dyrt för beställaren.

En annan beställare säger att partnering valdes i det aktuella projektet för att de ville bygga så mycket som möjligt med så bra kvalitet som möjligt. Respondenten uttrycker att grunden med partnering är bra, men inte smärtfritt, eftersom beställaren måste ta mycket risker. I det aktuella projektet sattes krav under upphandlingen på att entreprenören skulle ha tidigare erfarenheter av partnering och samtliga nyckelpersoner (platschef, projektchef och projekteringsledare) skulle ha varit med i partneringsprojekt tidigare. Anbudsgivarna var även tvungna att redovisa ett ekonomihanteringssystem samt riskmöjligheter, och fick olika poäng på hur de presenterade dessa. Beställaren ville dock inte att upphandlingen skulle vara för luddig utan att objektiva bedömningar skulle göras.

En entreprenör har många års erfarenhet av partnering och menar att partnering blir som mest lyckat när beställaren är med och är engagerad. Hen har bland annat erfarenhet av ett projekt där beställaren satt med flera gånger i veckan. Projektet blev mycket lyckat och bland annat utsett till årets bygge, på grund av en inarbetad dialog med brukare och beställare i ett tidigt skede som kvalitetssäkrade kalkyler och tidsplaner.

En av entreprenörerna kallar det aktuella projektet för ”en totalentreprenad under samverkan”. I det här projektet har leverantören en låst summa, utan incitament. Respondenten vet inte om det är till fördel eller nackdel för det egna företaget att arbeta med fast pris, men det hade tagit mycket tid att följa upp kostnader, använda varandras bokföringssystem osv. Entreprenören och beställaren hanterade ekonomiska risker tidigt i projektet, något som respondenten anser är svårt eftersom ”man får göra antaganden”. Beställaren i samma projekt menar att partneringsprojektet inte är lika prisstyrt som en renodlad totalentreprenad. Kostnaderna hålls istället nere genom att beställaren är med och påverkar val av material etc. under projektets gång.

I de andra partneringsprojekten har man en gemensam öppen ekonomi med löpande räkning. En av entreprenörerna menar att detta är anledningen till att partneringsprojekt blivit allt vanligare. Respondenten uttrycker att det tar för mycket tid och energi att kivas om fasta priskontrakt som vid andra samverkansformer. Parterna har insyn i varandras ekonomi och bokföringssystem. Flera respondenter uttrycker att grunden till en fungerande gemensam ekonomi är att det måste finnas förtroende och tillit hos projektmedlemmarna. I samtliga projekt finns ett fast takpris. En av beställarna uttrycker att de vill ta in så många funktioner som möjligt och göra det bästa möjliga av en summa pengar som är politiskt bestämd.

4.2.3 Attityder kring partneringsprojekt

Fördelar med partnering

På frågan om vad som är positivt med partneringsprojekt svarar de flesta respondenterna att det mest positiva är att alla parter är med under hela projektets gång. En entreprenör svarar att ”Det är positivt att man har en gemensam organisation. Det finns kompetens och kunskap hos entreprenören och beställaren för just det jobbet som ska göras”. Respondenten får medhåll av en beställare som menar att alla parter kan sina bitar jättebra, men ingen kan allt. Hen menar att i ett partneringsprojekt kan alla få det de vill, genom att vara med i alla steg. Eftersom alla parter är med hela vägen går det att hitta olika lösningar. Kunden kommer in tidigt i processen och berättar vad de vill ha. Genom en bra dialog kan projektmedlemmarna göra vägval och hitta metoder som passar alla parter under projektets gång. Genom partnering blir det lättare att förstå de andra parternas perspektiv, något som är nästan omöjligt vid ett projekt som upphandlats med ett vanligt förfrågningsunderlag.

En annan beställare håller med om att den största fördelen med partnering är att de kan komma fram till en lösning tillsammans. ”Man är inte låst i en riktning på samma sätt som vid en renodlad totalentreprenad”. Det är positivt för beställaren att kunna vara med och bestämma exempelvis vilka produkter och material som ska användas eftersom valen påverkar slutprodukten som beställaren sedan långsiktigt ska förvalta. Genom att beslutas under projektets gång tillkommer dessutom ingen ÄTA³. Beställaren upprepar flera gånger att ”genom att vara engagerad under hela projektet så skapas en större stolthet för det man bygger”. En entreprenör håller med om att det viktigaste med partnering är att beställaren är med genom hela projektet - ”Man vill ju bygga någonting som är bra och som kunden vill ha!” En annan entreprenör menar att det är positivt att det är fler än bara entreprenören som är med och tar ansvar för slutprodukten. ”Det är ju beställaren som ska ta över och förvalta det man bygger”.

En av entreprenörerna tycker att det mest positiva med partnering är framförhållningen i projektet, eftersom det går att planera resurser i ett tidigt skede. Hen håller dessutom med de andra respondenterna och menar att det är bra att alla centrala roller är med under hela vägen i projektet. Ett exempel är att platschefen är med redan under projekteringen. På så vis vet alla vad som händer hela tiden och kan inte skylla ifrån sig på varandra om vem som har gjort fel. En annan entreprenör håller med och menar att ”Genom att entreprenören är med tidigt i projektet kan risker elimineras och problem lösas i god tid”.

Flera respondenter uttrycker att en stor fördel med partnering är den personliga relationen som skapas. Flera respondenter menar att genom en bra dialog mellan alla parter minskas stressen och därmed förbättras den psykosociala arbetsmiljön.

³ ÄTA – Ändringar- och tillägsarbeten

Respondenterna uttrycker bland annat att ”Det är viktigt att ha kul på jobbet!” och ”Partnering skapar en harmonisk arbetsplats”.

Nackdelar med partnering

På frågan om vad det finns för nackdelar med partneringprojekt svarar en entreprenör att det kan bli problem i ett partneringprojekt om inte alla i gruppen förstår modellen och inte är samarbetsvilliga. Alla kanske inte vågar vara öppna mot personer från andra organisationer, och då faller hela idén med partnering och kostar resurser i onödan. En beställare håller delvis med och menar att det enda negativa hen kan komma på med ett partneringprojekt är att det i början av projektet kan vara svårt att få ihop kommunikationen och hitta effektiva former för att arbeta i en stor grupp. Därför anser respondenten att partneringledaren som är med och stöttar gruppen är en oerhört viktig del av ett partneringprojekt.

En entreprenör tycker att nackdelen med partnering är att formen inte tillåter alla parter att vara lönsamma. Respondenten syftar framförallt på entreprenören, men menar att man kan lösa det med hjälp av incitament ”För att alla ska ha en drivkraft att göra ett bra jobb så måste det finnas en morot!”. En entreprenör från ett mindre företag uttrycker att en nackdel med partnering är att det tar för mycket tid från den egna organisationen. Det går inte att arbeta parallellt med att dra in andra jobb eftersom arbetsledaren hela tiden måste vara på plats på det aktuella partneringprojektet. Respondenten menar att eftersom partneringprojektet kräver mycket tjänstemannatid kan det egna företaget totalt sett förlora på att hålla på med partneringprojekt. Hen anser att det är mest lönsamt med blandning av stora komplexa partneringprojekt och små projekt som går snabbt att starta upp. Entreprenören upplever att i och med att konkurrenterna anpassar sig efter partnering så måste företaget göra det samma, men det är svårt att hitta ett jämt flöde med endast stora partneringprojekt eftersom entreprenören antingen får för mycket eller för lite att göra. En annan entreprenör håller delvis med och menar att om man inte är van vid partnering så kräver det mer personalresurser. Respondenten syftar framförallt till beställarsidan där hen av erfarenhet har sett att om beställaren inte har förstått att projektet behöver mycket resurser, så hinner de inte med, vilket gör att entreprenören får sitta och vänta på svar på olika frågor till beställaren. Respondenten menar att ”entreprenören kan inte sitta och bestämma hur de ska ha det” utan beställaren måste ta sig tid att sitta med genom hela projektet. Beställaren från samma projekt menar att partnering är resurskrävande för beställarsidan, som måste vara kunniga och sätta sig in i detaljer. Respondenten uttrycker dock att det i det stora hela är positivt att beställaren måste vara engagerad eftersom kvaliteten på produkten blir bättre.

En entreprenör hade velat ändra på upphandlingen av ett partneringprojekt. ”För att vinna anbudet slänger sig alla med bullshit och fina ord, som sedan inte följs”. Respondenten tror att det är bra att bedömningarna görs efter tidigare erfarenheter, inställning till partnering etc. men att det hade behövts någon form av uppföljning för att parterna ska hålla vad de säger. En annan entreprenör tror att risken med att upphandlingen görs till stor del på mjuka parametrar är att entreprenören kan bli lite lat och bekväm, och inte hittar på lika många lösningar för att få till ett lågt pris.

En entreprenör uttrycker att: ”grundtanken med partnering är bra, men 70% av partneringprojekten blir inte lyckade eftersom entreprenören och beställaren glider ifrån varandra under projektets gång”. Respondenten menar att projektmedlemmarna glömmer bort de gemensamma målen och faller tillbaka i gamla mönster och roller. Hen tror att gruppmedlemmarna ofta har för lite erfarenhet och information om syftet med partnering för att det ska bli bra ”Men när alla är på samma bana, kan lita på varandra och ta hjälp av varandra så är partnering bra”.

Två respondenter, en beställare och en entreprenör uttrycker att de inte kan komma på någonting som är negativt med partneringprojekt. Efter lite eftertanke uttrycker entreprenören ”kanske att man måste ha med beställaren hela tiden”.

4.2.4 Framtiden för partneringprojekt

Gällande framtiden för partneringprojekt är respondenterna överens om att antalet projekt i den här formen kommer att öka. En beställare uttrycker att ”Partneringprojekt kommer att öka eftersom det är den enda möjligheten att få exakt det vi är ute efter”. En av entreprenörerna tror att partnering kommer att toppa på marknaden, men sedan gå ner igen. Respondenten menar att ”partnering är för resurskrävande för entreprenören för att vara hållbart i längden”. Övriga respondenter ser partnering som en långsiktigt växande samverkansform. En respondent menar att vi kommer se mer av partneringprojekt i framtiden, vare sig vi vill eller inte. Anledningen är att det kommer in yngre personer med nya krav på arbetsmarknaden. Den yngre generationen är mer fokuserade på att arbeta tillsammans, bolla idéer, kommunicera och fokusera på arbetsmiljön och det klimatet. För att kunna påverka dessa faktorer så måste beställaren vara med genom hela projektet, och alla aktörer måste samarbeta. Respondenten menar att man inte kan fortsätta som man alltid har gjort, utan måste anpassa sig efter samhället och får medhåll av flera respondenter som ser att en ny samarbetsvillig generation är på väg in på arbetsmarknaden, vilket medför att partnering kommer bli en allt vanligare form att driva projekt på.

4.2.5 Projektgruppens sammansättning och samverkan i gruppen

Påverkan av teamkänslan i gruppen.

Samtliga respondenter svarar att det är viktigt med ett bra samarbete i projektgruppen för att projektet ska bli lyckat. En beställare menar att samarbetet är kärnan i ett partneringprojekt och att en bra gruppsammanhållning har hur många fördelar som helst. En beställare uttrycker att ”Man måste få in en teamkänsla för att få ett bra resultat av projektet”. Finns det ingen teamkänsla arbetar alla på sin kant och bryr sig inte om vad de andra levererar. Alla medlemmar har en viktig del i att få ”Projektet AB” att fungera, men eftersom alla kommer från olika organisationer finns det ingen naturlig känsla för ägandeskap av projektet. Det är därför väldigt viktigt att skapa känslan för ägandeskap, och en bra teamkänsla gör att alla känner ansvar för projektet. När de olika parterna

känner samhörighet och blir kompisar så kompromissar de och kommer överens. Respondenten refererar till det aktuella projektet där det finns en fantastisk teamkänsla. Två underleverantörer som i vanliga fall är konkurrenter kompromissar, kommer fram till nya lösningar och arbetar tillsammans för projektets bästa, vilket enligt respondenten inte hade fungerat i någon annan form än ett partneringsprojekt. I ett partneringsprojekt tar hjälp av varandra och tänker utanför boxen – det gör man inte utan teamkänsla! Beställaren får medhåll av en entreprenör som menar att ”Teamet måste fungera ihop!” Ett dåligt team har dålig kommunikation. Därför är det oerhört viktigt att ett nytt team lär känna varandra för att våga säga vad de tycker. Flera av respondenterna understryker att det måste vara högt i tak i gruppen och att alla ska våga ha en åsikt och respektera varandras åsikter. ”Funkar inte teamkänslan så funkar inte gruppen – kommunikation är a och o för ett lyckat projekt” säger en av respondenterna.

Sammansättningen av gruppen

Enligt samtliga respondenter påverkas projektet av vilka personer som är med i projektgruppen. En entreprenör uttrycker att det är synd att man inte kan välja vilka personer som ska vara med i projektgruppen mer utifrån personligheter och erfarenheter. Under det aktuella projektet valdes entreprenören genom intervjuer där bland annat tidigare partneringsfarenheter viktades högt, men sedan tillkom en rad underleverantörer i gruppen som inte valdes enligt samma kriterier. Entreprenören anser att man borde lagt mer vikt och energi på hur valet görs av personen som är projekteringsansvarig hos varje underleverantör, eftersom det är viktigt att alla kan kommunicera och samarbeta på ett bra sätt. Respondenten har svårt att svara på hur sammansättningen i gruppen hade påverkat projektet men hen tror framförallt att framdriften hade påverkats. Beställaren i samma projekt håller med om att det är viktigt att välja rätt personer från början, eftersom det behövs en bra balans av intresseområden och personlighetstyper. Därför anser respondenten att de mjuka parametrarna väldigt viktiga under upphandlingsprocessen.

En annan entreprenör håller med om att projektet påverkas av vilka personer som är med i projektgruppen. Respondenten menar att man idag bara kan önska vilka personer från det egna företaget som ska vara med i projektet, eftersom de som är lediga för tillfället väljs ut till projektet. Flera respondenter menar att ett viktigt moment för att få en väl fungerande grupp är att välja underentreprenörer utifrån andra parametrar än bara priset. Respondenterna menar att det oftast inte går att välja vilka specifika personer som ska vara med i ett projekt, men i möjligaste mån är det bra om det är personer som passar. En entreprenör uttrycker att ”vissa personer är partneringsmänniskor och vissa är torra ingenjörer”. När respondenterna svarar på följdfrågan om vilka personer som passar i ett partneringsprojekt så är svaren genomgående: öppna och lyhörda personer som kan ta in varandras åsikter. En respondent svarar att man inte kan vara låst och kategorisk, utan måste ha viljan att öppet diskutera och lösa frågor tillsammans. Flera av respondenterna menar att det är viktigt att personerna har erfarenheter från tidigare partneringsprojekt. En av respondenterna förklarar att det till exempel är svårt att få en person som jobbat länge i branschen, på ett hierarkiskt vis och är van att bestämma, att arbeta i ett partneringsprojekt och samarbeta med de andra aktörerna. För att ett partneringsprojekt

ska bli lyckat så måste medlemmarna vara öppna för att hela tiden arbeta tillsammans mot gemensamma mål. Flera respondenter menar att en person som strävar åt ett annat håll kan skada hela projektet. En respondent uttrycker att ”är personerna helt fel så måste man agera!”. Hen menar att i första hand ska man försöka få personen att förstå innebörden av ett partneringsprojekt och att arbeta öppet och tillsammans. Hjälper inte det tror respondenten, som får medhåll av flera andra respondenter, att personen behöver bytas ut.

Teamroller och personligheter

När det kommer till personligheter och Belbins teamroller har de flesta respondenter synen att det är bra med olika personligheter och teamroller i en grupp. Respondenterna uttrycker att en mix av roller gör att gruppen får ett bredare perspektiv med fler infallsvinklar vilket skapar ett dynamiskt arbete framåt och på så vis en ökad effektivitet. En beställare berättar att i det aktuella projektet har de ledande rollerna av beställaren och entreprenören väldigt olika personligheter. Respondenten menar att det är frustrerande med olika personligheter i en grupp, till exempel när en part vill jobba på snabbt och en annan vill stanna upp och analysera. Det tar då mycket tid och energi att skapa en bra kommunikation. Respondenten tror ändå att olika personligheter med olika infallsvinklar är positivt för projektet i slutändan, men för att gruppen ska kunna arbeta tillsammans är det viktigt att alla förstår att man har olika personligheter, vet hur man ska kommunicera med den andra parten och vad man kan förvänta sig av varandra. Entreprenören från samma projekt menar att det kan vara knepigt att få en grupp att fungera där en part vill köra på och en annan part vill bromsa. Respondenten får medhåll av flera andra som ger exemplet att en person är analytisk och tänkande medan den andra vill gasa och jobba snabbt fram. Det tar då en stund att respektera varandras åsikter och kompetenser, men för att lösa situationen så gäller det att prata ut och ha högt i tak i gruppen. Ett bra hjälpmedel är en extrainsatt workshop, samt att ta hjälp av den oberoende partneringledaren.

De flesta entreprenörerna menar att det inte är bra för projektet om gruppmedlemmarna är för lika. Spridningen av personligheter är viktig och alla teamroller behövs. Om gruppmedlemmarna är lika kan gruppen missa viktiga saker, eftersom flera olika infallsvinklar behövs. För att en grupp med individer av olika teamroller och personligheter ska fungera är det, som nämnts ovan, dock mycket viktigt att alla respekterar varandras personligheter, vilket man framförallt gör genom att öppna upp sig och lära känna varandra. En respondent understryker att även om alla inte ska vara för lika, så är det viktigt att alla som är med har en vilja och öppenhet för att jobba i grupp. Respondenten menar dock att alla personer kan ha dessa egenskaper, oberoende av vilken teamroll man har.

För att gruppmedlemmarna ska vara medvetna om varandras egenskaper, styrkor och svagheter menar flera respondenter att det är viktigt att ett personlighetstest, exempelvis Belbintest görs tidigt i projektet. På så sätt respekterar gruppmedlemmarna varandra, får förståelse för varför konflikter uppstår och anpassar sig efter varandra redan tidigt i projektet. Ledaren för gruppen ska vara medveten och uppmärksam på om projektgruppen ska kompletteras med någon teamroll. Respondenterna uttrycker att det

är bäst om det finns någon av varje teamroll, men om gruppen är medveten om att det saknas en teamroll kan en gruppmedlem till exempel ta en annan roll än dess primära. Flera respondenter menar att en spridning av roller leder till att gruppen får ett bredare perspektiv och därmed ökad effektivitet och lönsamhet.

Samlokalisering

Flera respondenter uttrycker att en viktig del för en bra teamkänsla är att alla arbetar på samma plats. En av respondenterna anser att projektmedlemmarna måste sitta tillsammans och arbeta tillsammans för att projektet ska bli lyckat, eftersom man måste få bort momenten att maila varandra och bestämma träff på ”mitt eller ditt” kontor – som skapar barriärer. Genom att sitta tillsammans menar respondenten att man lär känna varandra på ett annat plan än bara arbetsmässigt, vilket är en nyckel för att våga ställa krav på varandra ”Jag upplever att människor generellt har svårt att ställa krav, men det är först när det finns krav och strukturer som gruppen vet vad de ska producera”. Genom att sitta tillsammans och lära känna varandra tror respondenten att man kan övervinna problemen som uppstår om det finns personkemi som inte matchar ”det är alltid någon som funkar med någon, så att arbetet kan flyta på”. Respondenten får medhåll från flera andra som understryker vikten av att sitta tillsammans. I ett av projekten sitter beställaren och entreprenören tillsammans under hela projektet, medan projektörerna är på plats två gånger i veckan. Respondenten som är beställare upplever att det är svårt att få med projektörerna som en lika naturlig del av teamet.

Teamwork, workshops och partneringledarens roll

Flera respondenter understryker vikten av att alla i gruppen förstår och har en samsyn kring vad partnering är för någonting. Som nämnts tidigare så är anledningen att alla i gruppen måste jobba för projektets bästa, inte det egna företagets. För att nå dit menar respondenterna att kontinuerliga workshops är en viktig del av ett partneringprojekt. ”För att gruppen ska fungera är det mycket viktigt med åtgärder och aktiviteter – exempelvis workshops” säger en av entreprenörerna. Respondenten är helt säker på att man måste ha workshops i ett partneringprojekt för att det ska kunna vara högt i tak och att alla ska komma till tals. Av erfarenhet har hen märkt att personerna i gruppen vågar uttrycka sig mer och mer under workshoppen vilket utvecklar arbetet framåt. En entreprenör menar att det framförallt var väldigt viktigt med en workshop när projektet övergick från en fas ett till fas två. Under workshoppen hade alla chans att uttrycka vad de tyckte och tänkte, vilket har lett till viktiga förändringar, till exempel att alla parter spenderar mer tid på arbetsplatsen, samt att de har fler och tätare projekteringsmöten, vilket förbättrar kommunikationen och samarbetet. En beställare menar att workshoppen påverkar på det sättet att medlemmarna lär känna varandra, genom lösa men ändå ordnade former. Det underlättar för att medlemmarna ska se varandras perspektiv. Det räcker dock inte med workshops utan medlemmarna måste hela tiden vara engagerade och känna ansvar.

Flera respondenter understryker vikten av att partneringledaren har en viktig roll för att projektet ska fungera. En respondent säger till exempel att ”Någon måste få individerna att samverka åt ett och samma håll – till exempel genom en bra workshop”. En entreprenör har erfarenhet av att partneringprojekt ofta är bra till en början, men att aktörerna glider åt

olika håll under projektets gång. Partneringledaren har därför en viktig roll att få de olika personerna att komma tillbaka till att jobba tillsammans genom samverkan. Det är viktigt med kontinuerliga träffar för uppföljning. Om det tillkommer nya personer i gruppen så måste de få en bra introduktion och bakgrund till vad partnering innebär, för att komma in i sättet att arbeta för projektets bästa tillsammans med de andra aktörerna.

4.2.6 Samarbetet i gruppens påverkan på resultatet av projektet

Under intervjuerna fick respondenterna frågan om hur samverkan i gruppen påverkar resultatet av projektet. Flera av respondenterna valde att först kommentera hur samverkansformen partnering påverkar resultatet av ett projekt.

En beställare uttryckte att en viss fas av ett partneringprojekt kan upplevas som ineffektiv. Projekteringen är till exempel kanske mer tidseffektiv om alla sitter ensamma och fokuserar på sin egen del. Men under produktionen kommer man sedan att få lägga tid och energi åt att få alla bitar att fungera tillsammans, och kanske får man göra kompromisser. Får man inte fram någon bra lösning blir kvaliteten låg vilket påverkar kunden negativt. Beställaren refererar till ett projekt där de hade en inledande konfliktfas som varade i nästan ett år, och lett till att projektet har förskjutits. Hade projektet genomförts med en annan form än partnering hade projektet antagligen blivit färdigt snabbare, men beställaren hade inte fått det resultat de vill ha. Projektet hade gått snabbare, men lönsamheten hade på lång sikt blivit lägre. En entreprenör menar att partnering inte tillåter alla parter att vara lönsamma. Respondenten menar att det krävs en morot i form av incitament för att alla parter ska ha motivation att arbeta sitt bästa, och därmed öka effektivitet och lönsamhet för projektet. ”Har man gjort ett bra jobb ska man tjäna pengar på det!”. Hen menar att lönsamhet påverkas av morötter som skapar en drivkraft att vilja arbeta och nå de gemensamma målen, och ju bättre man jobbar för att nå målen, desto bättre tjänar man. En annan entreprenör menar att det inte är så stora vinster i ett partneringprojekt, men att det inte gör någonting eftersom drivkraften ändå finns för att göra ett bra jobb, känna stolthet och få bra referenser till nya projekt. En entreprenör menar att det är svårt att mäta lönsamheten av ett partneringprojekt eftersom det inte går att mäta vad det kostar i jobb som entreprenören inte drar in på annat håll på grund av mycket tjänstemannatid. En annan entreprenör uttrycker att ett partneringprojekt är ett ekonomiskt winwin om alla samverkar tillsammans! Flera respondenter håller med och menar att alla gör sitt allra bästa när man jobbar mot ett gemensamt mål. Genom att ha förståelse för att alla parter ska tjäna på projektet ökar viljan att leverera en bra produkt.

Som svar på hur samarbetet i projektgruppen påverkar resultatet menar i stort sett alla respondenter att kvaliteten av produkten blir bättre genom ett bra samarbete i gruppen. Högt i tak och ett bra kommunikationsklimat gör att alla parter på bästa sätt kan bidra med sina kompetenser och skapa en bättre produkt genom smartare lösningar, jämfört med om alla hade jobbat på sin kant. En entreprenör menar att samlokalisering är en viktig faktor för att öka effektiviteten i projektet. Dynamiken i gruppen är viktig och beror framförallt på att alla finns på plats. ”Är man närvarande blir det en fantastisk

gruppdynamik”. Genom att beställaren är med på plats kan man dessutom ta beslut på plats vilket ökar effektiviteten. Entreprenören får medhåll av flera andra respondenter som menar att ledtiderna vid ett partneringsprojekt är kortare än vid andra projektformer, eftersom beslutsvägarna är kortare när man arbetar tillsammans allihop i projektet. En entreprenör menar att om det inte finns någon teamkänsla och därmed dålig kommunikation kan entreprenören behöva sitta och vänta på beslut av beställaren, vilket minskar effektiviteten i projektet. Genom att jobba för en bra teamkänsla ökar alltså effektiviteten i projektet. En annan entreprenör menar att effektiviteten ökar när man kan dra nytta av alla individers olika kunskap genom en öppen dialog. En annan entreprenör menar att effektiviteten är högre i en grupp som fungerar bra eftersom alla vill åt samma håll. När beställaren är med hela vägen förstår hen entreprenören bättre och förstår vilka problem som kan uppstå under produktionen. En entreprenör uttrycker att ”Hur bra man kan samarbeta kan vara helt avgörande för resultatet av projektet”. Respondenten upplever ofta att alla har bråttom och vill leverera resultat själva, och prioriterar därför inte gruppsammanhållningen, vilket hen själv anser är oerhört viktigt.

Flera respondenter understryker vikten av att en bra teamkänsla ökar den psykosociala arbetsmiljön. En bra teamkänsla där alla känner varandra och kan prata öppet skapar en harmonisk arbetsplats. En av respondenterna menar att en god kommunikation mellan alla parter minskar den långsiktiga stressen eftersom man hjälper varandra. Minskad långsiktig stress menar hen leder till att alla arbetar mer effektivt. Respondenten får medhåll från flera andra som menar att effektiviteten ökar av att alla vill vara på arbetsplatsen och trivs med att jobba tillsammans för projektets bästa.

Samtliga respondenter menar att effektivitet och lönsamhet hänger ihop. ”Ju effektivare man kan jobba desto lönsammare blir projektet” säger en entreprenör. En beställare menar att man måste vara beredd att lägga mer resurser i form av tid och pengar i ett tidigt skede av projektet, bland annat på workshops för en bra samverkan. I och med ett bättre samarbete och bättre kommunikation kommer mindre resurser att behövas för att göra om och rätta till fel i ett senare skede av projektet. Respondenten menar därför att ett bra samarbete ökar lönsamheten för projektet, och får medhåll av en annan beställare som inte upplever att projektet blir billigare på grund av samverkan i gruppen, men att man tillsammans kan hitta nya lösningar för att göra rätt från början. En bättre kvalitet på slutprodukten skapar även lönsamhet i ett livscykelperspektiv.

5. Analys

I det här kapitlet sammanställs och analyseras resultaten från kapitel 3. Litteraturstudie och kapitel 4. Empiri. Analysen är indelad i två huvudkategorier: 5.1 Partneringprojekt samt 5.2 Projektgrupper.

5.1 Partneringprojekt

5.1.1 Anledningar till att välja partnering som samverkansform

Enligt teorin kan partnering väljas som samverkansform utifrån olika syften. Det kan handla om att beställaren vill försäkra sig om att hålla tid och kostnad, attrahera fler kompetenta anbudsgivare, minska kostnader för konflikter eller uppnå förbättrad arbetsmiljö och kompetensutveckling. CMBs undersökning om partneringprojekt visar att den vanligaste anledningen är att partneringprojekt ger en bättre slutprodukt (Bankvall & Eriksson, 2016). Enligt Fernström (2012) lämpar sig partnering bäst för komplexa projekt med höga risker där det finns förbättringspotential i att tidigt integrera olika discipliner i en gemensam process. När beställarna i den aktuella studien fick frågan om varför de valt partnering som samverkansform blev svaren just att det är stora, komplexa projekt med höga risker. Två av beställarna menar att projekten påverkar verksamheter och privatpersoner i kommunen och att det därför är oerhört viktigt att risker minimeras. Respondenterna menar att den öppna kommunikationen bidrar till större möjligheter att göra rätt från början. Samtliga beställare understryker vikten av att kunna vara med och påverka kvaliteten på slutprodukten, för att få en produkt som tillfredsställer brukarnas behov. CBMs undersökning visar på att beställarnas största drivkraft till att använda partnering är att bättre utnyttja parternas kompetens, medan entreprenörernas är en bättre kompetensutveckling för den egna personalen (Bankvall & Eriksson, 2016). I empiridelen framkommer även vikten av att entreprenören är med tidigt i processen för att parterna ska kunna hjälpas åt och förebygga risker. Eriksson & Hane (2014) styrker detta och menar att partnering handlar om att identifiera och förebygga risker tillsammans, istället för att lägga kraft åt konflikter om vem som ska bära risken.

Respondenterna är överens om att det mest positiva med ett partneringprojekt är att alla parter är med under hela projektets gång. All kompetens och kunskap finns i alla projektfaser. Genom en bra kommunikation kan aktörerna tillsammans hitta lösningar som passar alla parter och som gynnar kunden i slutändan. Projektet är inte låst vid en

lösning utan produkter, material, tekniska lösningar och produktionsmetoder kan fortlöpande förbättras under arbetets gång. Både entreprenörer och beställare understryker vikten av att beställaren är med vid beslut av material, metoder etc. eftersom det är beställaren som är den långsiktiga förvaltaren och vet vad kunden vill ha. När beställaren är på plats förkortas även ledtider eftersom entreprenören inte behöver vänta på svar. Flera respondenter menar att partnering är unikt på det sättet att man har en gemensam organisation och därigenom kan förstå alla parternas perspektiv, istället för att skylla fel på varandra. Dessutom skapar den gemensamma organisationen en personlig relation mellan parterna, vilket bidrar till bättre arbetsklimat.

5.1.2 Utmaningar och möjligheter för partneringprojekt

Det framkommer i både teori och empiri att en av de största utmaningarna med partnering är att det finns en osäkerhet på arbetssättet i branschen. Eftersom det inte finns någon i branschen vedertagen definition (Nyström, 2007) så spretar projekten lätt åt olika håll. Medlemmarna kan ha olika syn på partnering och därmed olika förväntningar på varandra när de går in i ett partneringprojekt. Respondenten från Prolog menar att det därför är mycket viktigt att tidigt skapa samsyn för det specifika projektet, så att de olika aktörerna vet vad de kan förvänta sig av varandra. Det här måste ske i början av projektet för att inte i gruppmedlemmarna ska börja sträva åt olika håll. Under intervjuerna i huvudstudien höll flera av respondenterna med och menar att det uppstår problem om inte alla i gruppen förstår modellen med ett partneringprojekt och inte är samarbetsvilliga. För att studera hur bilden av partnering skiljer sig mellan olika personer och organisationer inleddes intervjuerna med frågan om vad partnering är för någonting. Svaren från de olika respondenterna var relativt lika. Samtliga respondenter nämnde ordet tillsammans, och svarade bland annat att partnering handlar om att arbeta tillsammans för att hitta bästa lösningar, eller att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål.

Entreprenören från det minsta företaget i studien är den enda av respondenterna som är kritisk till partneringprojekt. Hen anser att partnering kräver för mycket tjänstemannatid, vilket företaget totalt sett förlorar på genom att de inte kan sälja in andra jobb parallellt. Respondenterna är överens om att partnering kräver mycket tjänstemannatid, och därmed lämpar sig bäst för stora projekt. De får stöd av Kadefors & Eriksson (2012) som menar att det krävs en viss storlek på projekten för att partnering ska vara motiverat, eftersom det medför tid och kostnader att starta upp en integrerad organisation. Övriga respondenter var positivt inställda till partnering, och två av dem uttrycker att de inte kan komma på någonting negativt med samverkansformen över huvud taget.

CMBs undersökning visar att den mest kritiska faktorn för att lyckas med ett partneringprojekt är att entreprenörernas representanter är starkt engagerade. Strax efter kommer beställarens engagemang som en kritisk faktor (Bankvall & Eriksson, 2016). I intervjustudien understryker flera entreprenörer just vikten av en engagerad beställare. En av entreprenörerna som arbetat med partnering under flera år ser ett mönster där

projektet där beställaren varit engagerad och suttit med på plats genom hela projektet har blivit lyckade i form av god kvalitet, tidplan som hållits och stark ekonomi. Projektet där beställaren inte lagt den tid som behövs har inte lyckats lika väl, eftersom övriga aktörer har fått vänta på svar och arbetet varit ineffektivt. Entreprenören får stöd av Eriksson & Hane (2014) som menar att ett partneringsprojekt kräver en hög närvaro av beställaren. Partnering kan därför inte ses som en lämplig samverkansform för beställare som inte kan eller vill involvera sig fullt ut i projektet. Offrell & Hansson (2012) styrker argumentet och menar att engagemang i gruppen är produktivitets- och kvalitetshöjande, och därmed en förutsättning för ett lyckat partneringsprojekt.

En annan viktig aspekt gällande förutsättningarna för ett lyckat partneringsprojekt handlar om vilka personer som är med i projektgruppen och dess attityder kring att arbeta tillsammans med andra aktörer. Förutom engagemang visar teorin att tillit och öppenhet förutsättningar för ett partneringsprojekt. Respondenterna i studien menar att det är en stor utmaning när det finns personer i projektgruppen som inte vågar vara öppna mot personer från andra organisationer. Egenskaper hos personer i en projektgrupp diskuteras närmare i avsnitt 5.5.2 *Sammansättning av gruppen*.

Enligt respondenten från Prolog är målet att samverkan ska fungera genom hela projektet. Uppföljningar och partneringsmöten måste hållas kontinuerligt och frekvent för att projektet ska lyckas. Respondenten från Wahlros har dock erfarenhet av att det är vanligt att aktörerna till en början arbetar tillsammans, med fokus på samarbete och teamkänsla, men under projektets gång glider ifrån varandra. Flera respondenter håller med och menar att aktörerna ofta glider ifrån varandra under projektets gång, och faller tillbaka in i gamla mönster och roller. Detta är en stor utmaning, eftersom samverkan måste genomsyra hela processen för att ett partneringsprojekt ska vara lönsamt. Partneringledaren har därför en mycket viktig roll att genom strukturerade uppföljningsmöten och ett kontinuerligt fokus på samverkan hålla ihop gruppen genom hela projektet. Respondenten från Prolog uttrycker att om gruppen kontinuerligt kan arbeta harmoniskt och tillsammans mot ett mål genom hela processen så ger det en positiv effektivitet och lönsamhet för projektet. Att hålla ihop projektgruppen genom hela processen är därmed en av de viktigaste faktorerna för att partnering ska kunna vara en hållbar, lönsam och långsiktig arbetsform i samhällsbyggnadsbranschen.

5.1.3 Former för partneringsprojekt

Studien inriktas mot samverkan i projektgruppen samt hur samarbete, medlemmarnas personligheter och kommunikationen i gruppen påverkar resultatet av projektet. Därför görs endast en överskådlig analys av hur val av entreprenad- och ersättningsform påverkar projektet.

Enligt teorin kan ett partneringsprojekt genomföras både som totalentreprenad och generalentreprenad. Ersättningsformen kan vara både fast pris och löpande räkning. Även om det är möjligt att välja partnering oberoende av entreprenad- och ersättningsform finns det former som normalt är mer gynnsamma för partnering.

Vanligast är totalentreprenad med riktpolis baserad på verifierad självkostnad utan påslag (löpande räkning) samt en fast del i procentpåslag för vinst och centraladministration, där bonus för speciellt viktiga fokusområden är att föredra framför incitament kopplade till riktpolis eftersom det skapar bättre drivkrafter mot det som är viktigt i projektet och minskar entreprenörens fokus på att maximera sin vinst. När projektet görs genom löpande räkning har alla parter helt öppna böcker, och tillgång till varandras bokföringssystem. För att det ska fungera visar både teori och empiri att det krävs en grund av förtroende och tillit mellan parterna.

Gällande lönsamheten i ett partneringsprojekt uttrycker flera av respondenterna att det är viktigt med förståelse för att projektet ska vara lönsamt för alla parter, och att man ska jobba tillsammans för att nå dit. Respondenten från Prolog menar att genom att få in entreprenören tidigt i processen är det lättare att ställa en genomarbetad prognos för en budget, vilket gör att prognossäkerheten blir högre och priset mer rätt för slutprodukten. Samarbetet med entreprenören ger beställaren en bättre produkt till ett skäligt pris, och entreprenören får en lägre, men säker vinst, eftersom verifierad självkostnad och entreprenörsarvode utesluter ett stort förlustprojekt. En av entreprenörerna menar att ett incitament för entreprenören måste finnas för att partnering ska fungera. Hen anser att det måste finnas en morot att kunna tjäna pengar, för att entreprenören ska göra sitt bästa. Respondenten får bara delvis medhåll av andra entreprenörer som menar att man i ett partneringsprojekt alltid vill göra ett bra jobb för att hålla uppe sitt rykte och bli valda i andra projekt.

5.1.4 Framtiden för partneringsprojekt

Partnering har funnits i Sverige i 17 år. Även om det enligt teorin börjar bli allt vanligare med partneringsprojekt, speciellt i komplexa projekt som utförs av större entreprenörer, är det ingen självklar samverkansform i branschen än. Respondenterna uttrycker bland annat att det är svårt för en person som arbetat i branschen i många år på ett hierarkiskt vis, och är van att bestämma, att öppna sig för att samarbeta med de andra aktörerna. Entreprenören från ett mindre företag anser att partnering är en för resurskrävande samverkansform för att vara långsiktigt hållbar. Övriga respondenter tror att partnering som samverkansform kommer att öka i takt med att en ny generation kommer in på marknaden. Den nya generationen ställer helt andra krav än att klättra på en karriärstege och tjäna pengar. De prioriterar bland annat god arbetsmiljö, fokus på miljö och hållbarhet, att ha kul på jobbet och att kunna utbyta idéer med andra. För att klara av dessa krav visar både empiri och teori att partnering är optimalt. Flera av beställarna menar att partnering är en nödvändig form för att kunna få det de är ute efter, och alla håller med om att partnering är en långsiktigt växande samverkansform.

Slutsatsen dras att det är för resurskrävande för mindre företag att endast arbeta i partneringsprojekt, och att det därför behövs små snabbstartade projekt i en mer traditionell samverkansform. Partnering är dock nödvändigt för stora, komplexa projekt och en växande samverkansform i den svenska samhällsbyggnadsbranschen.

5.2 Projektgrupper

5.2.1 Teamkänslan i projektgruppen

Både teori och empiri visar att samarbete och teamkänsla har stor betydelse för ett lyckat projekt. Samtliga respondenter svarade att det är viktigt med ett bra samarbete i projektgruppen för att projektet ska bli lyckat. De får stöd i teorin bland annat av Wheelan (2013) som menar att ett produktivt team är sammansvetsat och bygger på samarbete. Medlemmarna måste känna sig involverade, engagerade och kunna hjälpa varandra. I en grupp som inte kan samarbeta är risken stor att personerna inte får chans att visa sin kompetens och kreativitet, och gruppen presterar inte lika mycket som den skulle kunna göra. Dainty, Moore & Murray (2006) stöder teorin och menar att personerna i projektorganisationen måste kunna arbeta tillsammans och kombinera dess färdigheter på ett bra sätt för att projektet ska bli lyckat. Under intervjuerna framkommer att teamkänslan även är viktig för att kunna ha en öppen kommunikation i gruppen - högt i tak som flera respondenter uttrycker det. Genom att ha högt i tak i gruppen kan alla medlemmars kompetenser och erfarenheter utnyttjas.

I ett partneringsprojekt är det ännu viktigare med en bra teamkänsla eftersom inget naturligt ägandeskap finns för projektet. Respondenterna menar att ett väl sammansvetsat team skapar känsla för ägandeskap och ansvar för projektet. Detta resonemang stärks av teorin om gruppens identitet. Carmeli & Shteigman (2010) menar att när gruppmedlemmarna utvecklar en stark identifiering med gruppen så kommer de att bli mer benägna att värdera och arbeta för ett kollektivt syfte, snarare än för enskilda intressen. Detta gör att engagemanget och motivationen för att utföra en viss uppgift ökar. Dessutom menar Carmeli & Shteigman (2010) att om gruppen har en stark identitet väntas informationsutbyte, kollektiva beteenden och förmågan att fatta gemensamma beslut att öka, vilket totalt sett antas öka effektiviteten för projektet.

Enligt respondenten från Prolog finns partneringsledaren som en coach och ett bollplank genom hela processen i ett partneringsprojekt. Några av respondenterna menar att partneringsledaren framförallt har en viktig roll i början av projektet, för att gruppen ska lära känna varandra och skapa en teamkänsla. Respondenten från Wahlros understryker vikten av att skapa en teamkänsla redan från början i projektet och menar att startworkshopen är nödvändig för att gruppen ska lära känna varandra. Respondenten får medhåll av flera andra respondenter som menar att en workshop är ett bra sätt att lära känna varandra under lättsamma men ändå ordnade former. Under workshopen upprättas ett gemensamt måldokument, som enligt Thompson & Sanders (1998) genom Rhodin (2002) är det viktigaste verktyget för att utveckla en samverkansrelation. För att alla parter ska jobba tillsammans åt samma håll måste alla förstå och stå bakom det gemensamma målet som baseras på gemensamma intressen (Rhodin, 2002). Flera respondenter uttrycker i intervjuerna att det gemensamma måldokumentet är viktigt att alla ska arbeta åt samma håll.

Andra respondenter menar att partneringledaren framförallt har en viktig roll under projektets gång. De har erfarenhet av att projektgruppen i ett partneringsprojekt arbetar bra och sammansvetsat, men under projektets gång glider ifrån varandra.

Respondenterna har svårt att förklara varför det blir så, men en faktor är att tiden inte räcker till för att prioritera arbete med teamwork. En annan är att organisationskulturen på de egna företagen är så stark att aktörerna faller in i sina gamla roller och glider ifrån de andra i projektgruppen. Flera respondenter anser därför att det är mycket viktigt med workshops och en god kontakt med partneringledaren som håller ihop gruppen under projektets gång. Respondenten från Wahlros upplever framförallt att det kan uppstå problem om en ny person kommer in i gruppen. Respondenten från Prolog instämmer med att uppföljningar genom workshops, möten och temperaturmätare är mycket viktiga under projektets gång. Hen menar dock att det är viktigt att samverka och en god kommunikation mellan alla aktörer genomsyrar hela projektet, inte bara när partneringledaren är med på plats.

Flera respondenter trycker på att nyckeln till en bra teamkänsla genom hela projektet är samlokalisering. Genom att sitta tillsammans lär gruppen känna varandra på andra plan än bara arbetsmässigt. Genom att få bort momentet att mötas på ditt eller mitt kontor skapas en *vi-känsla* och projektet får en tydligare gemensam organisation. Att sitta tillsammans stärker identitet. När gruppen sitter tillsammans minskas dessutom ledtider och förkortas beslutsvägar eftersom moment som att ringa, maila, bestämma tid för möten etc. försvinner.

5.2.2 Sammansättningen av projektgruppen

Enligt respondenten från Wahros har beställaren möjlighet att under upphandlingsprocessen påverka vilka personer som ska vara med i projektet. Hen menar att det inte går att ställa krav på vilken specifik person som ska vara med eftersom entreprenör och underentreprenörer själva väljer sina medarbetare, men att det till exempel är möjligt att ställa krav på egenskaper; exempelvis att personerna ska vara öppna och kommunikativa. En av entreprenörerna uttrycker under intervjun att det är synd att man inte kan välja personer till projektgruppen mer utifrån personlighet och erfarenhet. Hen menar att även om entreprenören handlas upp utifrån mjuka parametrar så tillkommer underentreprenörer och leverantörer som inte valts enligt samma kriterier och därför kanske inte passar för projektet. En annan entreprenör menar att det är möjligt att påverka vilka personer som ska vara med i projektet genom att handla upp leverantörerna på andra kriterier än bara priset. En av beställarna instämmer i att de mjuka parametrarna är väldigt viktiga under upphandlingsprocessen för att gruppen ska kunna göra ett bra jobb. Hen får stöd av Fernström (2006) som menar att det är en avgörande faktor för ett lyckat projekt att få in rätt personer i teamet från början. Rätt personer menar hen ska vara öppna och visa ömsesidig respekt, och att detta är parametrar som ska vara vägledande vid sammansättningen av projektgruppen. Intervjustudien visar på stöd åt Fernströms teorier då samtliga respondenter svarar att personer som passar för ett partneringsprojekt är öppna och lyhörda. Personerna kan inte

vara låsta och kategoriska utan måste vara villiga att samarbeta. Det här resultatet kan även knytas till Gwynnes (2012) teorier om social intelligens. Gwynne (2012) menar att gruppens intelligens har svag relation till gruppmedlemmarnas enskilda intelligens. För att en grupp ska ha en hög intelligens krävs snarare att gruppmedlemmarna har egenskaper som att vara sociala och öppna.

Respondenterna i intervjustudien menar att en person som inte är öppen för att arbeta med andra och strävar åt ett annat håll kan skada hela projektet. Flera av respondenterna är överens om att man då måste agera, i första hand genom att få personen att samarbeta. Enligt teorin handlar det om att få personen att känna identitet med gruppen för att jobba åt samma håll som de andra i gruppen. Respondenterna är överens om att om det ändå inte fungerar så måste personen bytas ut. Respondenten från Prolog stöder argumenten när hen menar att man i första hand vill få personen att förstå och acceptera partnering, men att personen ska bytas ut om det trots aktiva insatser inte fungerar. För att ett partneringsprojekt ska fungera måste medlemmarna vara öppna för att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål.

5.2.3 Belbins teamroller

Resultatet av Belbinundersökningarna som användes under urvalsprocessen till intervjustudien var mycket lika varandra när det kommer till spridning av teamroller inom grupperna. I samtliga projektgrupper är implementerare den vanligast förekommande primärprofilen. Implementeraren är pliktrogen, har en stark organisationsförmåga och arbetar hårt (Belbin, 1993a). Anledningen till att implementeraren är vanligt förekommande antas vara för att dessa egenskaper efterfrågas och passar för att arbeta som exempelvis platschef, projektledare eller projektchef i byggprojekt, och därmed är sannolikheten stor att det även finns många implementerare i ett partneringsprojekt. De två näst vanligast förekommande primärprofilerna är teamworkers och uppstartare. Teamworkers är sociala och har förmågan att känna av personer och skapa teamkänsla. Uppstartare är utåtriktade och målinriktade. De pressar laget framåt tillsammans mot ett mål (Belbin, 1993a). Både teamworkers och uppstartare har egenskaper som stämmer väl överens med teorin om vilka egenskaper som passar för personer i ett partneringsprojekt. Eftersom upphandlingen till ett partneringsprojekt till stor del görs utifrån mjuka parametrar, där exempelvis samarbetsförmåga finns med som kriterier, så dras slutsatsen att många teamworkers och uppstartare hamnar i ett partneringsprojekt.

I stort sett alla projekt saknar teamrollen idéspruta. En idéspruta är individualistisk, seriös och ortodox. Dess styrkor är bland annat intellekt och kunskap, och dess svagheter är att "ibland vara uppe bland molnen". Anledningen till att det är ovanligt med idésprutor i projektgrupperna antas vara att dessa personer gärna arbetar ensamma och antagligen inte söker sig till att arbeta i ett partneringsprojekt. En annan teamroll som saknades i de flesta grupper var avslutaren. Avslutaren är individualistisk och arbetar noggrant med en perfektionism. En anledning till att det är ont om avslutare i ett partneringsprojekt antas vara att avslutaren av naturliga skäl kan ha svårt att samarbeta

med uppstartare och implementerare som är drivande och otåliga. De tre återstående teamrollerna; koordinator, kontaktskapare och analyserare är jämnt spridda i de olika projekten.

Enligt Belbin (1993a) behöver alla team en mix av teamroller. Det krävs en lämplig mångfald av begåvning och personligheter för att en grupp ska vara produktiv (Belbin, 2004). Respondenterna i studien håller med om Belbins teorier och menar att det är bra med en mix av personligheter för att få flera infallsvinklar och ett bredare perspektiv bland annat på olika risker och möjligheter som kan uppkomma under projektet. Flera respondenter har dock erfarenhet att det krävs förståelse och tålmod för att en grupp med olika personligheter och teamroller ska fungera effektivt.

Som det beskrivs i metoden gjordes urvalet till intervjuerna utifrån vilken teamroll de ledande rollerna hos beställaren respektive entreprenören har. Projektgrupperna delades in i två kategorier. Kategori 1 där de ledande rollerna av beställare och entreprenör hade olika teamroller och kategori 2 där de hade samma teamroll. I en av grupperna från kategori 1 var den ena aktören en analytiker och den andra en uppstartare. Intervjuer gjordes med både beställare och entreprenör som båda berättade att det har krävts mycket tid och energi åt att förstå varandra, eftersom den ena ofta vill köra på medan den andra vill stanna upp och fundera. Respondenten från Prolog har erfarenhet av att det lätt kan uppstå konflikter vid den här konstellationen av teamroller. Enligt O'Reilly, Caldwell, & Barnett (1989) kan heterogenitet, som den här, skapa barriärer för gruppens identifikation på grund av att medlemmarna inte känner psykologisk samhörighet med personer som inte är lika dem själva. För att skapa förståelse för den andra personen krävs det därför att parterna är medvetna om varandras olikheter. När det uppkommer konflikter eller motsägelser har personerna ett mer öppet sinne och respekterar varandras åsikter. Enligt respondenten från Prolog skapas därför större acceptans för varandras likheter och olikheter genom medvetande. Respondenterna i det aktuella projektet menar att även om det har tagit längre tid att bygga upp förtroende och acceptans för varandra har det i slutändan varit positivt för projektet med olika personligheter och infallsvinklar.

Förutom den ovan nämnda projektgruppen skiljde sig svaren på intervjustudien inte nämnvärt mellan respondenterna från kategori 1 och 2. Som en sammanfattning av Belbins teamroller visar teori och empiri på att det är bäst med en mix av alla teamroller i en grupp. För att gruppen ska fungera produktivt är ändå det viktigaste att medlemmarna är medvetna om varandras teamroller och har förståelse för varandras utmärkande egenskaper, styrkor och svagheter. En medveten grupp respekterar varandra och har förståelse för hur en konflikt uppkommer och hur man ska arbeta vidare.

5.2.4 Samarbetet i gruppens påverkan på resultatet av projektet

Att samarbetet i projektgruppen påverkar resultatet av projektet är respondenterna i studien överens om. Ett bra och öppen kommunikationsklimat gör att alla parter på bästa sätt kan bidra med sina kompetenser och på så sätt tillsammans skapa en bättre produkt.

Respondenterna menar därför att kvaliteten på produkten blir bättre genom ett bra teamwork. Enligt respondenterna har samarbetet i gruppen stor påverkan på effektiviteten i projektet. Effektivitet kan enligt teorin definieras som ”graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning”. När respondenterna diskuterade effektivitet syftade de i första hand till tidseffektivitet. Respondenterna nämnde till exempel att effektiviteten måste vara hög för att projektets tidsramar ska hållas, och vid hög effektivitet går arbetet framåt i snabbast möjliga takt utifrån förutsättningarna för projektet. Effektivitet kan innefatta både tidseffektivitet eller kostnadseffektivitet som även benämns lönsamhet. Lönsamhet mäts enligt Jansson & Matsson (2011) som vinsten i förhållande till investerat kapital. När respondenterna pratade om lönsamhet menade de att maximera vinsten av projektet för minsta möjliga kostnad. Samtliga respondenter menar att effektivitet och lönsamhet hänger ihop. Genom att effektiviteten ökar kommer lönsamheten att öka.

Även om flera av respondenterna menar att det i början av projektet kan upplevas resurskrävande och onödigt att lägga ner arbete på grupparbete, är de överens om att arbetet är nödvändigt för en fortsatt hög effektivitet genom projektet, framförallt på grund av förbättrad kommunikation i gruppen. För hög effektivitet måste det enligt teorin finnas minimalt med icke värdeskapande aktiviteter (Blücher & Öjmertz, 2007). Flera av respondenterna menar att de icke värdeskapande aktiviteterna reduceras med hjälp av bra samarbete i gruppen. Ett exempel är att god kommunikation leder till kortare beslutsvägar och att aktörerna inte behöver ”sitta och vänta på svar” från varandra. Ett annat exempel är att bra kommunikation i gruppen minskar risken för missförstånd och fel i projektet, som i slutändan leder till kostsamma omarbeten eller en låg kvalitet på produkten. Genom öppet kommunikationsklimat ökar även möjligheterna för alla individer att komma till tals, vilket minskar den värdeskapande aktiviteten outnyttjad kreativitet. I en väl fungerande grupp ökar även effektiviteten genom att alla jobbar dynamiskt åt ett och samma håll.

Vid ett partneringsprojekt uppstår det precis som vid andra projekt konflikter. En av respondenterna menar att konflikter driver ett projekt framåt. Respondenten får stöd av Wheelan (2013) som menar att konflikter ger energi och underlättar för att klargöra gruppens värde, mål och strukturer. Därför ses konflikthantering en viktig del av gruppens utveckling. Flera andra respondenter poängterar vikten av att ha högt i tak i gruppen för att alla ska våga ha åsikter och avvikande meningar för att gruppen ska kunna arbeta framåt med olika infallsvinklar för de bästa metoderna och lösningarna. Enligt teorin kan för mycket konflikter dock leda till sargade relationer och bristande samarbete. En av respondenterna menar att om man inte kan komma ur konflikterna, utan dessa genomsyrar grupparbetet under en längre period minskar effektiviteten och påverkar projektet negativt. Enligt Lind & Skärvad (2004) visar forskningen att produktiva team har perioder av konflikter, men att konflikterna är kortvariga eftersom det finns en klar strategi för konflikthantering. I ett partneringsprojekt är en av grundnyckelfaktorerna gemensam konfliktlösning (Offrell & Hansson, 2007). En konflikt måste enligt Trafikverket (2006) tas omhand om med en gång och så nära källan som möjligt. Flera av respondenterna i studien menar att det kan upplevas resurskrävande att lägga tid på att ta hand om en konflikt, till exempel med hjälp av

partneringledaren, men att det leder till att arbetet kan fortsätta på ett effektivt sätt och på så vis gynna projektet i ett längre perspektiv. Respondenterna får stöd av teorin som pekar på att när en grupp tar sig tid att arbeta med en konflikt kommer gruppen att på längre tid arbeta mer effektivt.

Sandberg (2004) menar att arbetsklimatet är den faktor som påverkar effektiviteten mest i en projektgrupp. Respondenterna i studien är överens om att en bra teamkänsla förbättrar arbetsklimatet och psykosociala arbetsmiljön. En harmonisk arbetsplats med öppen och god kommunikation minskar bland annat långvarig stress, som annars hade påverkat projektet negativt. På så vis minskar exempelvis kostnader för sjukskrivningar. Genom bra arbetsmiljö trivs gruppmedlemmarna på jobbet och vill vara där och arbeta för projektets bästa.

Enligt Fernström (2012) är ett projekt lyckat när rätt produkt levereras i rätt tid, till rätt pris, samt att alla parter i byggprocessen är nöjda. I och med att bra samarbete leder till att effektiviteten i gruppen ökar kommer chansen att produkten levereras i rätt tid att öka. Minskade risker för omarbeten gör också att chansen ökar att budgeten hålls och produkten levereras till rätt kostnad. Ett öppet kommunikationsklimat som gör att gruppen tar till vara på alla parter kompetens gör att kostnadseffektiva och kvalitetsförbättrande lösningar kan tas fram.

6. Slutsats och diskussion

I det här kapitlet redovisas slutsatsen av studien genom svar på frågeställningarna. En bedömning av resultatets trovärdighet görs och rekommendationer ges till framtida studier.

6.1 Slutsats

Studien visar att partnering är en ökande samverkansform i samhällsbyggnadsbranschen. Anledningarna till detta är många, till exempel att partneringprojekt förbättrar relationer mellan olika aktörer, konflikter under projekttiden minskar eller att arbetsmiljön är bättre än vid en traditionell samverkansform. Vid ett partneringprojekt finns det dessutom större möjlighet att hålla tid- och kostnadsramarna, eftersom det är möjligt att göra ändringar och tillägg under projektets gång, men också för att beställaren kan ge snabbare svar på frågor, till exempel genom samlokalisering. Studien visar att den främsta anledningen till att partneringprojekt ökar i branschen är att beställaren har större möjlighet att påverka projektet vilket ger kunden rätt produkt till rätt kvalitet. Partnering passar bäst för komplexa projekt med höga risker. I stället för att entreprenören lägger på ett stort riskpåslag som ökar totalkostnaden för projektet hjälps parterna åt att identifiera och förebygga riskerna. På så sätt behöver ingen kraft och energi ägnas åt konflikter om vem som ska bära risken.

Eftersom ett partneringprojekt genomförs med öppna böcker måste projektet präglas av tillit och ömsesidig respekt. En annan förutsättning för ett partneringprojekt är att alla aktörer måste vara engagerade att tillsammans arbeta mot projektets gemensamma mål. Dessa faktorer sätter krav på personerna som är med i projektgruppen i ett partneringprojekt, vilket leder in på den första frågeställningen:

Hur går samansättningen av en projektgrupp generellt till vid ett partneringprojekt?

Vid ett partneringprojekt har mjuka parametrar en betydligt större del i anbudsprocessen än vid ett mer traditionellt projekt som ofta handlas upp utifrån lägsta pris. De mjuka parametrarna kan till exempel vara nyckelpersonernas erfarenheter, samarbetsvilja och inställning till partnering. Ofta sker intervjuer av nyckelpersonerna hos anbudsgivarna, för att beställaren ska få en bild av att anbudsgivarna förstår och menar vad de skriver. Beställaren har alltså möjlighet att ställa krav på personerna som kommer att vara med i projektgruppen. Det är dock ovanligt att beställaren väljer ut specifika personer från entreprenörer, underentreprenörer och konsulter som kommer att vara med i projektet

eftersom leverantörerna själva vill organisera sin personal. Eftersom beställaren kan ställa krav på tidigare erfarenheter och vissa kompetenser väljs personer inom organisationer utifrån kraven. Det är däremot ovanligt att hänsyn tas till vilken personlighet, och mentala styrkor och svagheter en person har. Trots att flera studier visar att det är viktigt att personer i ett partneringsprojekt måste ha vissa egenskaper väljs ändå, på grund av resursbrist, helt enkelt de personer som finns lediga på företaget, oavsett egenskaper. Det här resonemanget leder in till studiens andra frågeställning:

Hur påverkas samverkan i gruppen av projektgruppens sammansättning?

Engagemang, öppenhet och tillit är förutsättningar för att ett partneringsprojekt ska lyckas. Medlemmarna i projektgruppen måste därför vara öppna, lyhörda och ha intresse för att samarbeta. En person som inte är samarbetsvillig och strävar åt ett annat håll kan skada hela projektet.

En del av studien handlar om att undersöka hur spridningen av olika personligheter, eller mer specifikt spridningen av Belbins teamroller påverkar samarbetet i gruppen. Resultatet visar att det är bäst med en mix av alla teamroller i en grupp eftersom det krävs en lämplig mångfald av begåvning och personligheter för att en grupp ska vara produktiv. Dessutom ger olika infallsvinklar bredare perspektiv gällande projektets risker och möjligheter. Studien visar dock att det krävs förståelse och tålamod för att en grupp med stor spridning av teamroller ska samarbeta på ett effektivt vis. Framförallt påverkas gruppen av vilka teamroller de ledande personerna har. Mest komplicerat är det att få en person som vill köra på snabbt (en uppstartare enligt Belbins teamroller) att samarbeta med en person som vill stanna upp och analysera (en analyserare enligt Belbins teamroller). Genom att medlemmarna tidigt i projektet blir medvetna om varandras teamroller behöver olikheterna inte bli en nackdel för samarbetet. Genom medvetenhet om hur personerna är och agerar i olika situationer skapas större acceptans och respekt för varandras likheter och olikheter. När en konflikt uppstår har personerna ett mer öppet sinne och respekt för de andra personernas åsikter. Genom medvetenhet blir spridningen av teamroller med dess olika bidrag till projektet snarare en tillgång än en nackdel för samarbetet i projektgruppen.

Sammanfattningsvis visar studien att bra spridning av teamroller i gruppen påverkar projektet positivt genom fler infallsvinklar och bredare perspektiv. Det viktigaste är dock att medlemmarna från början blir medvetna om varandras teamroller, och på så sätt får respekt för varandras åsikter, kompetenser och bidrag till gruppen. Vid ett partneringsprojekt måste personerna i gruppen, oberoende av teamroll, vara öppna, lyhörda och engagerade för att tillsammans kunna arbeta mot ett gemensamt mål.

Den sista frågeställningen svarar på hur samarbetet i gruppen påverkar resultatet av projektet:

På vilket sätt påverkas projektets resultat av samverkan i projektgruppen?

Studien visar att ett lyckat projekt är när rätt produkt levereras i rätt tid och till rätt pris, samt att alla parter i byggprocessen är nöjda. En god samverkan i projektgruppen skapar ett öppet kommunikationsklimat och en bra konfliktlösning. Detta leder till att

effektiviteten i gruppen ökar, och därmed ökar chansen att produkten levereras i rätt tid. En god kommunikation minskar också risken för fel som leder till kostsamma omarbeten. Samverkan i gruppen ökar därmed möjligheten att produkten ska kunna levereras i rätt tid och till rätt kostnad. Genom bra samarbete och högt i tak i gruppen kan alla gruppmedlemmar komma till tals vilket ökar möjligheterna att ta tillvara på alla parterers kunskaper och kompetenser. Detta leder till nya lösningar som till exempel minskar kostnader eller ökar kvaliteten på slutprodukten. Genom bättre kvalitet på slutprodukten minskas dessutom de långsiktiga förvaltningskostnaderna för kunden. Studien visar att bra teamkänsla förbättrar arbetsmiljön och den psykosociala arbetsmiljön. En harmonisk arbetsplats med öppen och god kommunikation leder bland annat till minskad långvarig stress hos gruppmedlemmarna. Därmed minskar bland annat riskerna för resursbortfall i form av sjukskrivningar. Genom bra teamarbete stärks dessutom gruppens identitet vilket gör att alla känner ansvar och arbetar för projektets bästa, vilket ökar förutsättningarna för ett lyckat projekt.

6.2 Studiens trovärdighet

Studiens ursprungliga syfte var att mäta hur spridningen av Belbins teamroller i en projektgrupp påverkar resultatet, i form av effektivitet och lönsamhet, av projektet. Det visade sig dock under studiens gång att det var svårt att hitta grupper som skiljde sig tillräckligt mycket åt för att kunna ta fram ett trovärdigt resultat av hur spridningen påverkar effektiviteten och lönsamheten. Problemformuleringen gjordes därför om till att belysa hur sammansättningen av en projektgrupp påverkar ett partneringsprojekt. Eftersom alla projekt är unika och har olika förutsättningar, syften och mål så har en av de största utmaningarna med studien varit att definiera vad som är ett bra resultat av ett projekt. Dessutom påverkas resultatet av ett projekt av många olika faktorer, vilket har gjort det komplicerat att koppla resultatet till samarbetet i projektgruppen. För att kunna ta fram ett trovärdigt resultat av studien föll därför valet på en datainsamling genom kvalitativa intervjuer där respondenterna öppet berättade om erfarenheter och upplevelser om hur samarbetet i gruppen påverkar resultatet av ett projekt. En aspekt som antas ha påverkat resultatet är att samtliga respondenter i huvudstudien samarbetar eller har samarbetat med fallföretaget i ett partneringsprojekt, vilket till exempel kan ha bidragit till den relativt lika samsynen kring vad ett partneringsprojekt är. Den här aspekten anses dock inte ha förändrat resultatet av studien nämnvärt. I kapitel 2.4.3. *Trovärdighet och etniska riktlinjer för den aktuella studien* diskuteras hur val av metod och tillvägagångssätt påverkat studiens trovärdighet. Sammanfattningsvis dras slutsatsen att genom en kombination av en bred teoretisk referensram, intervjuer med personer av lång erfarenhet om ämnet samt intervjuer med oberoende respondenter anses validiteten för studien hög. Ett litet till antal men väl genomarbetade intervjuer, samt att intervjuerna gjordes anonymt ökade studiens trovärdighet.

6.3 Förslag på vidare forskning

En utmaning i varje partneringsprojekt är att skapa gemensamma förväntningar och en samsyn kring vad partnering är, eftersom det inte finns någon i branschen vedertagen definition av partneringsprojekt i Sverige. Anledningen till detta påstås vara att arbetssättet ska anpassas till varje unika partneringsprojekt. Andra länder som USA, Storbritannien och Danmark som är föregångare gällande partnering har dock både definition och modellavtal för partneringsprojekt. Ett förslag på vidarestudie är att därför undersöka hur aktörerna i branschen skulle kunna ta fram en gemensam definition och ett modellavtal för partnering.

Under intervjuerna noterades att en del entreprenörer är negativt inställda till upphandlingsprocessen vid ett partneringsprojekt. De tycker bland annat att kriterierna är för subjektiva och att anbudsgivarna slänger sig med fina ord och teorier för att kamma hem projektet, men att de inte håller sina ord under projektets gång. Ett förslag på vidarestudie är att undersöka hur det är möjligt att ändra upphandlingsprocessen på ett sätt så att den blir mer objektiv, utan att minska på hänsynen till de mjuka parametrarna. Ett annat förslag är att studera hur upphandlingsprocessen påverkas av lagen om offentlig upphandling.

Ett ytterligare förslag på vidare forskning är att studera hur partnering och samverkan påverkar innovation, till exempel i form av nya metoder och tekniker, för en vidare utveckling av samhällsbyggnadsbranschen.

Litteraturförteckning

- Adizes, I. (2004). *The Ideal Executive: why you cannot be one and what to do about it*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing
- Antvik, S. & Sjöholm, H. (2005). *PROJEKT – ledning och metoder*. Stockholm: SIS Förlag AB
- Arvola, M. (2015). *Interaktionsdesign och UX – att skapa en god användarupplevelse*. Lund: Studentlitteratur AB
- Bankvall, L. & Eriksson, T. (2016). *Temperaturmätare om partnering/samverkan*. Centre for management of the built environment. Chalmers university of technology
- Belbin, R.M. (1993a). *Management Teams*. Göteborg: IHM Förlag AB
- Belbin, R.M. (1993b). *A reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Furnham, Steele and Pendleton*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol 66. 259-260
- Belbin, R.M. (2004). *Teamroller i praktiken*. Göteborg: IHM Förlag AB
- Bell, J. (2016). *Forskningsmetodik*, 6:e upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Blücher, D. & Öjmertz, B. (2007). *Effektivt byggande – Utmana dina processer!* Malmö: Holmbergs i Malmö AB
- Bower, K.M. (2015). *Coaching with the Myers Briggs Type Indicator: A Valuable Tool for Client Self-Awareness*. Journal of Practical Consulting, Vol 5. 10-17
- Byggdialog (2016). *Partnering som arbetssätt*. <http://www.byggdialog.se/partnering/> [2016-12-14]

- Byggherre. (2016). *Samverkan & Partnering – vägledning och mallar*.
<http://www.byggherre.se/avtal-och-juridik/samverkan-partnering-vaegledning-och-mallar/>
[2016-10-20]
- Cain, C-T. (2004). *Profitable Partnering for Lean Construction*. Blackwell Publishing Ltd
- Carmeli, A. & Shteigman, A. (2010). *Top Management Team Behavioral Integration in Small-Sized Firms: A Social Identity Perspective*. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, Vol 14, No. 4. 318-331*
- Chong, E. (2007). *Role balance and team development: A study of team role characteristics underlying high and low performing teams*. *Institute of Behavioral and Applied Management, 202 – 217*
- Cummings, J. (2013). *Group Heterogeneity Increases the Risks of Large Group Size: A Longitudinal Study of Productivity in Research Groups*. *Psychological Science, Vol. 24 Issue 6, 880-890*.
- Dainty, A., Moore, D., Murray, M. (2006). *Communication in Construction – Theory and practice*. Oxon: Taylor & Francis
- Dulewicz, V. (1995). *A Validation of Belbin's Team Roles from 16PF and OPQ using Bosses' Ratings of Competence*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68(2). 81-99*
- Eklund, S. (2010). *Arbeta i projekt – individen, gruppen, ledaren*. Lund: Studentlitteratur AB
- Eriksson, P-E. & Hane, J. (2014). *Entreprenadupphandlingar – Hur kan byggherrar främja effektivitet och innovation genom lämpliga upphandlingsstrategier?* Konkurrensverket, Forskningsrapport. 2014:4
- Fernström, G.(2006). *Från byggherre till strategisk partnering*. Stockholm: Fernia Consulting AB
- Fernström, G. (2012). *Handbok i partnering*. Stockholm: Fernia Consulting
- Fried Harold O., Lovell C.A. Knox & Schmidt Shelton S. (2008). *The measurement of productive efficiency and productivity growth*. Oxford University Press.

- Furnham, A. & Steele, H. (1993). *A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, (3), 245-257
- Gwynne, P. (2012). *Group Intelligence, Teamwork and Productivity* Research Technology Management. Vol . 55, 7-8
- Höst, M., Regnell, B., Runesson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*, 4:e upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Jansson, P. & Matsson, S-A. (2011). *Logistik – läran om effektiva materialflöden*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Josephson, P-E. & Saukkoriipi, L. (2005). *Slöseri i byggprojekt. Behov av förändrat synsätt*. Sveriges Byggindustrier.
- Kadefors, A. & Eriksson, P-E. (2014). *Forskningssammanställning utökad samverkan/partnering*. TRV 2014/50591
- Kölborg, T. (2009). *Produktivitetens utvecklingen i Byggsektorn – Vad vet vi egentligen?* Stockholm: Institutionen för fastigheter och byggande. Examensarbete
- Lahdenperä, P. (2012) *Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery*. Construction Management and Economics, 30(1), 57-79
- Landin, A. & Lind, H. (2011). *Hur står det egentligen till med den svenska byggsektorn?* Kalmar: Lenanders Grafiska AB
- Lind, J-I. & Skärvad, P-H. (2004). *Nya Team i organisationernas värld*. Malmö: Liber AB
- Löwstedt, M. & Räisänen, C. (2014). *Social identity in construction: enactments and outcomes*. Construction management and economics, vol 32(11), 1093-1105
- Löw, M. (1999). *Att leda och arbeta i projekt*. Malmö: Liber AB
- Macheridis, N. (2009). *Projektaspekter – Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Lund: Studentlitteratur AB

- Mossboda, B., Peterson, M., Rönnholm, I. (2001). *Att vara chef och ledare*. Falun: Ekerlids Förlag & MGruppen
- Nyström, J. (2007). *Partnering: definition, theory and evaluation*. Doktorsavhandling, KTH, Institutionen för fastigheter och byggande, ISBN 978-91-975984-6-0
- Offrell, P. & Nilsson, M. (2012) *Rapport – Partnering grundläggande om partnering och samverkan*. Stockholm: Byggherrarna Sverige AB
- Olsson, U. (2012). Affärsmodeller för Partnering och Utökad samverkan. Fernia Consulting
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). *Work group demography, social integration, and turnover*. Administrative Science Quarterly, 34, 21–37
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder, 4:e upplagan*. Lund: Studentlitteratur AB
- Paluchiewicz, P. (2013). *Partnering för bättre samarbete men till vilket pris? En studie av offentlig beställares argument till partnering*. Examensarbete, KTH, Institutionen för Fastigheter och Byggande
- Prolog. (2016). *Om oss*. <https://www.prolog.se/om-oss/> [2016-11-21]
- Raven, M. E. & Flanders, A. (1996). *Using contextual inquiry to learn about your audiences*. SIGDOC asterisk journal of computer documentation, 20(1), 1-13
- Rhodin, A. (2002). Interaktionsprocesser i byggprojekt – en studie i partnering som kraft för förändring. Lic.-avh., Luleå tekniska universitet.
- Rhodin, A. (2012). *Rapport – Strategisk partnering en sammanfattning av arbetssätt och status*. Stockholm: Byggherrarna AB
- Sandberg, H. (2004). *Arbetsklimat och teamarbete – Slutrapport i projektet Arbetsklimat och problemlösning*. Arbetsrapport Skriftserie B. Nr 31. ISSN 1104-6384 Eskilstuna. Mälardalens högskola
- Senior, B. (1997). *Team roles and team performance: Is there 'really' a link?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 241-25

- Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur AB
- Thompson, P., Sanders, R. (1998). *Partnering Continuum*, *Journal of Management in Engineering*, (14), 73-78
- Tonnquist, B. (2010). *Projektledning*. Stockholm: Bonnier utbildning AB
- Trafikverket. (2006). *Utökad Samverkan – En svensk modell för anläggningsbranschen*
- Turner, J. C. (1999). *Some current issues in research on social identity and self-categorization theories*, *Social identity: Context, commitment, content* 6–34, Malden, MA: Blackwell Publishers
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik, 2:a upplagan*. Lund: Studentlitteratur AB
- Wheelan, S. (2013). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur AB
- Wisén, J. & Lindblom, B. (2001). *Effektivt projektarbete*. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande, 1:a upplagan*. Malmö: Liber AB
- Yin, R. K. (2011). *Kvalitativ forskning från start till mål, 1:a upplagan*. Lund: Studentlitteratur AB

Bilagor

Bilaga 1

Intervjumall Beställare

BAKGRUND OM FÖRETAGET

Ge en kort beskrivning av ditt företag och din roll på företaget

PARTNERING- OCH SAMVERKANSPROJEKT

Vad är partnering enligt dig och ditt företag?

Vilka erfarenheter har du av partneringprojekt?

Vilka för och nackdelar ser du med partnering?

Vilka är de vanligaste orsakerna till att din organisation väljer partnering som samverkansform?

SAMMANSÄTTNING OCH SAMVERKAN I EN PROJEKTGRUPP

På vilka sätt tror du att ett partneringprojekt påverkas av sammansättningen av projektgruppen?

Vilken betydelse tror du att arbetet med samarbete och teamkänsla har för resultatet av ett partneringprojekt?

På vilket sätt tror du att sammansättningen av de olika teamrollerna i en grupp påverkar samverkan i gruppen?

På vilket sätt tror du att samverkan i gruppen påverkar projektets effektivitet? På vilket sätt tror du att samverkan i gruppen påverkar projektets lönsamhet?

ÖVRIGT

Har du några övriga tankar eller erfarenheter som du tror kan vara värdefullt för studien?

Intervjumall Leverantör

BAKGRUND OM FÖRETAGET

Ge en kort beskrivning av ditt företag och din roll på företaget

PARTNERING- OCH SAMVERKANSPROJEKT

Vad är partnering enligt dig och ditt företag?

Vilka erfarenheter har du av partneringprojekt?

Vilka för och nackdelar ser du med partnering?

SAMMANSÄTTNING OCH SAMVERKAN I EN PROJEKTGRUPP

På vilka sätt tror du att ett partneringprojekt påverkas av sammansättningen av projektgruppen?

Vilken betydelse tror du att arbetet med samarbete och teamkänsla har för resultatet av ett partneringprojekt?

På vilket sätt tror du att sammansättningen av de olika teamrollerna i en grupp påverkar samverkan i gruppen?

På vilket sätt tror du att samverkan i gruppen påverkar projektets effektivitet? På vilket sätt tror du att samverkan i gruppen påverkar projektets lönsamhet?

ÖVRIGT

Har du några övriga tankar eller erfarenheter som du tror kan vara värdefullt för studien?