



Mali Karlsen

Marja Karlsen

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI Trondheim

Egga Barnehage
”Samarbeid i prosjekter”

Innleveringsdato:

05.06.14

Studium:

Prosjektledelse

Studiested:

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1. Innledning	5
1.1 <i>Bakgrunn</i>	5
1.2 <i>Tema</i>	5
1.3 <i>Problemstilling</i>	7
1.4 <i>Avgrenset problemstilling</i>	7
1.5 <i>Produktmål</i>	7
1.6 <i>Hvordan skal oppgavens løses?</i>	8
2. Egga Barnehage	9
2.1 <i>Fakta</i>	9
2.2 <i>Begrunnelse for valgt prosjekt</i>	9
3. Metodekapittel	11
3.1 <i>Valg av metode</i>	11
3.2 <i>Dybdeintervju</i>	11
3.2 <i>Intervjuguide</i>	12
3.3 <i>Primærdata</i>	12
3.3.1 <i>Reliabilitet</i>	12
3.3.2 <i>Validitet</i>	13
3.4 <i>Sekundærdata</i>	13
3.5 <i>Kritikk av metode og kilder</i>	13
4. Hovedmodell	15
4.2 <i>Strategi</i>	16
4.2.1 <i>Teori</i>	16
4.2.2 <i>Fakta</i>	17
4.2.3 <i>Vurdering</i>	18
4.2.4 <i>Del konklusjon</i>	19
4.3 <i>Partnerskap</i>	20
4.3.1 <i>Teori</i>	20
4.3.2 <i>Fakta</i>	21
4.3.3 <i>Vurdering</i>	22
4.3.4 <i>Del konklusjon</i>	23
4.4 <i>Egenkapital</i>	24
4.3.1 <i>Teori</i>	24
4.3.2 <i>Fakta</i>	25
4.3.3 <i>Vurdering</i>	26
4.3.4 <i>Del konklusjon</i>	26
4.5 <i>Integrasjon</i>	27
4.5.1 <i>Teori</i>	27
4.5.2 <i>Fakta</i>	29
4.5.3 <i>Vurdering</i>	29
4.5.4 <i>Del konklusjon</i>	30
4.6 <i>Benchmarks</i>	31
4.6.1 <i>Teori</i>	31
4.6.2 <i>Fakta</i>	32
4.6.3 <i>Vurdering</i>	32
4.6.4 <i>Del konklusjon</i>	33
4.7 <i>Prosjektprosess</i>	33
4.7.1 <i>Teori</i>	33
4.7.2 <i>Fakta</i>	34

4.7.3 Vurdering	35
4.7.4 Del konklusjon	36
<i>4.8 Tilbakemelding</i>	<i>36</i>
4.8.1 Teori	36
4.8.2 Fakta	37
4.8.3 Vurdering	38
4.8.4 Del konklusjon	39
5. Konklusjon	40
6. Litteraturliste	42

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å skrive om byggingen av Egga barnehage i Meråker Kommune. Barnehagen ble ferdigstilt 01.august i 2011. Oppgaven omhandler samarbeidet i byggeprosjekt og vi har dermed tatt utgangspunkt i ”*The Seven Pillars of Partnering: A guide to Second Generation Partnering*” av forfatterne John Bennett og Sarah Jayes. Denne modellen inneholder syv ulike pillarer der hver enkelt pillar spiller en sentral rolle for samarbeidet i et prosjekt. Disse syv pillarene er: strategi, partnerskap, egenkapital, integrasjon, benchmarks, prosjektprosess og tilbakemelding. Modell av hvordan disse sameksisterer blir presentert senere i oppgaven.

Temaet for vår oppgave er samarbeid, utfordringer og kritiske utfordringer. Vår problemstilling er *samarbeid i prosjekter*. For å spisse vår problemstilling og avgrense vår besvarelse, ble vår avgrensede problemstilling følgende:

”Hvordan var samarbeidet mellom de ulike aktørene i prosjekt Egga barnehage”?

Produktmålet for oppgaven er å skrive en interessant bacheloroppgave som beskriver og drøfter samarbeid i byggeprosjekter, med hovedfokus rundt Egga barnehage.

Vi har brukt den moderne metoden for oppbygging av vår bacheloroppgave. Dette fordi vi mente denne passet bedre med tanke på vår hovedmodell. Oppgaven består i alt av fire hovedkapittel. Det første kapittelet inneholder valgt tema, problemstilling, den avgrensede problemstillingen og vårt produktmål. I dette kapittelet blir også bakgrunn for valgt prosjekt beskrevet og beskrivelse av hvordan oppgaven skal løses. Andre hovedkapittel omhandler informasjon om Egga barnehage og begrunnelse for valgt prosjekt. Det tredje hovedkapittelet er metodekapittelet i oppgaven. Her kommer en beskrivelse av valgt metode, intervjuguide, primærdata, sekundærdata og kritikk til egen metode. Fjerde og siste hovedkapittelet omhandler vår hovedmodell ”*The Seven Pillars of Partnering: A guide to Second Generation Partnering*” av Bennett og Jayes.

Vår konklusjon er at samarbeidet mellom aktørene i prosjekt Egga barnehage var vellykket, i hovedsak fordi prosjektet ble ferdig i tide. I midlertid, kunne det ha vært et større fokus på feiring av suksess, både underveis og i etterkant av prosjektet.

1. Innledning

I dette første kapittelet presenterer vi bakgrunnen for det valgte prosjektet. Her blir også tema, problemstilling og til slutt den avgrensede problemstillingen for oppgaven presentert. Produktmålet blir også lagt fram og beskrevet her. Hensikten med dette innledningskapittelet er at leseren skal få en kort og sammensatt oversikt over oppgavens innhold.

1.1 Bakgrunn

Ved slutten av 2008 ble det vedtatt av Meråker Kommune at det skulle bygges ny sentrumsbarnehage i Meråker. Dette ble vedtatt på grunnlag av blant annet plassmangel og slitasje av den gamle barnehagen i Kopperå. Den nye barnehagen skulle romme i alt 100 barn i alderen 0-6 år, noe som tilsvarte dobbelt så mange som i den tidligere barnehagen. Utarbeidelsen av den nye barnehagen ble også vedtatt på grunnlag av finansiering. Modernisering og utbygging av Kopperå barnehage fikk en kostnadsramme som tilsvarte bygging av en ny barnehage. En ny barnehage ville heller ikke føre til vesentlige bemanningsøkninger ut over økt renholds- og vaktmestertjenester. Dermed ble det iverksatt tiltak for å finne lokalisering for den nye barnehagen. Den nye beliggenheten for barnehagen ble valgt på grunnlag av flere ulike kriterier. Den skulle blant annet ligge trafiksikkert til, avskjermet fra trafikkstøy og annen støy fra næringsvirksomhet. Sentral beliggenhet med forhold til servicefunksjoner (svømmehall, idrettshall, bibliotek osv.) var også en viktig faktor, men samtidig kort avstand til naturområder. Ut i fra blant annet disse kriteriene ble flere tomteforslag lagt frem, blant annet Vardetun ved Egga. Etter flere kommunestyremøter falt valget på Egga, da kommunen mente dette var det beste alternativet. (Litteratur hentet fra Meråker Kommune).

1.2 Tema

Vi ønsket at vårt tema for vår bacheloroppgave skulle ha en tilknytning til prosjektarbeid. På dette grunnlag ble temaet for vår bacheloroppgave valgt med utgangspunkt i hvordan byggingen av Egga barnehage ble gjennomført. Under et prosjekt kan det oppstå ulike problemer. Eksempelvis kan man undervurdere betydningen i å få ukjente mennesker til å jobbe sammen eller at de faglige metodene i arbeidet ikke er lagt til rette for brukervedvirkning og brukerengasjement. (Andersen, Grude og Haug 2012, 38)

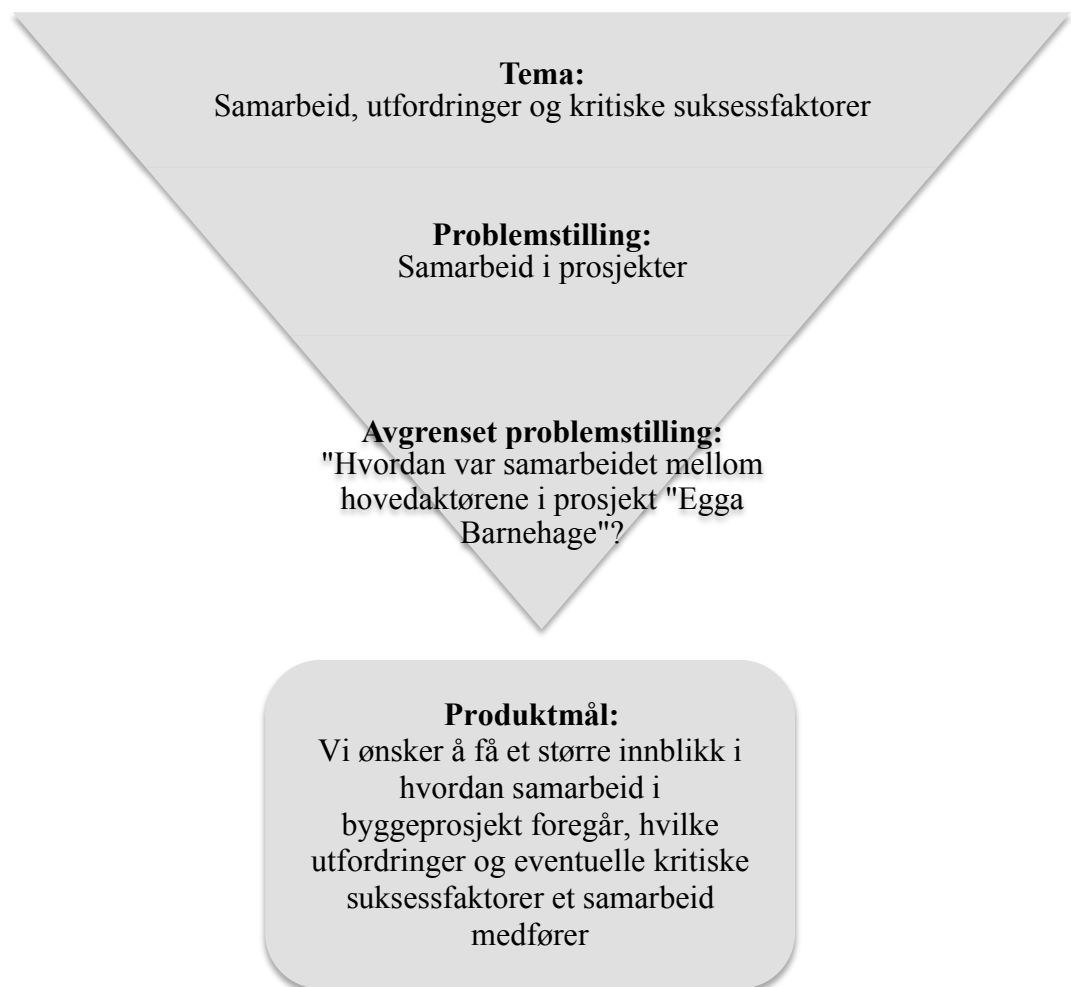
Derfor ønsket vi å se på hvordan samarbeidet mellom de ulike aktørene var og hvilke utfordringer de eventuelt hadde under prosjektet.

Ettersom prosjektet nå er gjennomført og den nye barnehagen er ferdigstilt ønsket vi også å se på hvilke kritiske suksessfaktorer som lå til grunn i prosjektet.

Cooke-Davies (2002, referert i Prosjektledelse 2013, 133) definerer kritiske suksessfaktorer ”som de input til ledelsessystemet som direkte eller indirekte fører til at et prosjekt blir vellykket.” (Cooke-Davies 2002) (Karlsen 2013).

Vi ser på vårt tema som spennende og utfordrende. Da vi fra før av ikke har så mye kunnskap om hvordan et samarbeid i et prosjekt foregår. Vi vet heller ikke hvilke utfordringer eller eventuelle kritiske suksessfaktorer som kan oppstå ved et prosjekt. Derfor mener vi at læringsstigen rundt vår oppgave er høy og at vi forhåpentligvis vil sitte igjen med mye tilegnet erfaring.

Ved hjelp av figuren til (Andersen og Schwencke 2013) har tema, problemstilling og avgrenset problemstilling blitt utarbeidet slik:



1.3 Problemstilling

Vår problemstilling ble utarbeidet på grunnlag av tema, videre undersøkelser og utforskning. Problemstillingen vil beskrive samarbeid i prosjekter, med tanke på utfordringer og kritiske suksessfaktorer. Samarbeid i et prosjekt kan være den viktigste faktoren for å lykkes. Ettersom prosjekt Egga barnehage var et vellykket prosjekt i våre øyne, ønsket vi derfor å belyse samarbeidet i prosjektet. På denne måten ble den avgrensede problemstillingen utarbeidet.

1.4 Avgrenset problemstilling

Det var flere store aktører som var involvert i byggingen av den nye barnehagen. Siden vår problemstilling er vid og kan omfatte mye, ønsket vi å avgrense denne samt knytte den opp mot Egga barnehage. Derfor endte vi opp med følgende avgrenset problemstilling:

”Hvordan var samarbeidet mellom hovedaktørene i prosjekt Egga barnehage”?

1.5 Produktmål

Utarbeidelsen av vårt produktmål blir lagd på grunnlag av, at vi ønsket det skulle være konkret og spesifikt formulert. Det skal gi et bilde av bacheloroppgavens innhold og resultat. Slik at vi ved avslutningen av prosjektoppgaven kan konstatere om målet ble nådd.

Vi ønsker med denne oppgaven å utforske samarbeidet mellom ett antalls aktører i et større byggeprosjekt. Vi håper å få et større innblikk i hvordan samarbeid i byggeprosjekt foregår, hvilke utfordringer og eventuelle kritiske suksessfaktorer et samarbeid medfører. Produktmålet vårt blir å skrive en interessant bacheloroppgave som beskriver og drøfter samarbeid i byggeprosjekter, med hovedfokus rundt Egga barnehage. Vi håper også at arbeidet med vår bacheloroppgave vil gi oss et godt læringsutbytte, ved å anvende det vi har lært i prosjektledelse.

Får å kunne realisere produktmålet på best mulig måte, ønsker vi å skaffe oss kunnskap gjennom dybdeintervju og litteraturstoff tilegnet vår bacheloroppgave. Vi håper også at vår hovedmodell vil gjøre vår oppgave innovativ, slik at leseren vil vekke interesse i vår oppgave.

Vårt produktmål er ikke utarbeidet i samsvar med prosjektleder, da vår prosjektoppgave ikke er gjennomført på oppdrag fra Meråker Kommune.

1.6 Hvordan skal oppgavens løses?

Vi har lagt vekt på at vår bacheloroppgave skal være strukturert og oversiktlig. Den skal også være informativ og utdypende slik at den bærer preg av profesjonalitet. Oppgaven er bygget opp rundt vår hovedmodell "*The Seven Pillars of Partering: A guide to Second Generation Partnering*" av Bennett og Jayes. Der hver enkelt pillar inneholder teori, fakta, vurdering og delkonklusjon. Den teoretiske delen under hver enkelt pillar gir et bilde av hva vi har funnet av relevant litteratur. I faktadelen knytter vi funn fra teorien sammen med funn fra intervjuene, samt relevant teori om barnehagen som vi har hentet fra vår kontaktperson. Under vurderingsdelen presenterer og drøfter vi våre meninger, mens under konklusjonsdelen blir funnene for hver pillar lagt frem. Vi har i hovedsak benyttet ekstern litteratur i vår oppgave, da vi mener vår valgte hovedmodell omfatter det meste av relevant teori.

Hovedmodellen skal også bidra til at vi får et større innblikk i hvordan prosjekt Egga barnehage ble gjennomført og utarbeidet. Den vil også enklere kunne hjelpe oss med å besvare vår avgrensede problemstilling ("*Hvordan var samarbeidet med de ulike aktørene i prosjekt Egga barnehage*"), da vi får ett helhetlig bilde av hvordan prosjektet ble løst og hvordan samarbeidet med de ulike aktørene ble gjennomført.

Vi kan dermed konkludere med at oppgaven retter seg mot samarbeidet mellom ulike aktører representert ved tre nøkkelpersoner som vi har vært i kontakt med.

2. Egga Barnehage

Dette kapitlet inneholder litteraturstoff om Egga barnehage og begrunnelse for valgt prosjekt. Hensikten med dette delkapitlet er at leseren skal sitte igjen med større kunnskap om Egga barnehage og forståelse for valgt prosjekt.



2.1 Fakta

Egga barnehage er en sentrumsbarnehage lokalisert i Meråker Kommune. Bygdebarnehagen er plassert ved Vardetun. Den ble ferdigstilt og klar til åpning 1 august, 2011. Den rommer i alt 100 barn og 30 ansatte, fordelt på seks avdelinger. De seks avdelingene ved barnehagen har ett tett samarbeid seg i mellom, og barna blir derfor godt kjent med hverandre på tvers av avdelingene. Barnehagen ved Egga er pr. dags dato den største barnehagen i Meråker. Da den andre barnehagen i Meråker (Tollmoen barnehage) er godkjent for 48 barn og 23 ansatte. Egga har en tilgjengelig tomtestørrelse på 8-10 dekar, inkludert uteområder med både natur og kunstgressbane i nær omkrets. De har også store parkeringsforhold for foresatte, ansatte og besøkende. Bygdas bibliotek, svømmehall og idrettshall ligger i nær avstand fra barnehagen, ca. 1 km unna.

Barnehagen har utarbeidet en egen visjon, som lyder

”Egga barnehage – med sekken full av gode opplevelser”.

Baktanken bak denne visjonen er at barnehagen ønsker å gi hvert enkelt barn gode opplevelser i hverdagen. Samtidig som det er viktig at man har plass og tilbud som kan tilpasses det enkelte barns behov. *”Det handler om en hverdag hvor barna har tilgang på oppmerksomme, omsorgsfulle og kjærlige voksne”.*

(Kommune 2013) (Kommune. 2014)

2.2 Begrunnelse for valgt prosjekt

Rolstadås (2011, referert i Prosjektledelse 2013, 18) definerer et prosjekt slik: *”Et tiltak som har karakter av et engangsføretagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor tids- og kostnadsramme”.* (Rolstadås. 2011) (Karlsen 2013).

Som vi skal komme tilbake til, hadde dette prosjektet nettopp en klar tids- og kostnadsramme. Det var derfor ingen tvil om at vårt valgte prosjekt ikke innfridde kravene for at det skal kunne kalles et prosjekt.



I korte trekk ble endelig prosjekt valgt med utgangspunkt i bacheloroppgavens krav, bekjentskap og interesse.

Den eneste begrensningen i valg av prosjekt, var i følge vår veileder Tore Aalberg at prosjektet måtte være

ferdigstilt. Dermed sto vi fritt til å velge blant mange ulike ferdigstilte prosjekter. Ettersom vi begge to er født og oppvokst i Meråker, tenkte vi det hadde vært interessant å skrive om et prosjekt fra hjembygda.

Vi igangsatte en tankeprosess rundt dette og fant etter kort tid ut at Egga Barnehage egnet seg som et alternativ. Derfor la vi dette frem for Tore Aalberg og han mente dette kunne være et godt utgangspunkt for bacheloroppgave. Vi tok derfor nærmere kontakt med Meråker Kommune, der vi la frem vår oppgave og våre tanker rundt bacheloroppgaven. Etter klarsignal fra kommunen, tok vi kontakt med Egga barnehage for videre informasjonsinnhenting. Vi fattet interesse i prosjektet og besluttet derfor å skrive om byggingen av Egga barnehage i vår bacheloroppgaven.

3. Metodekapittel

Dette kapittelet inneholder en beskrivelse av valgt undersøkelsesmetode, presentasjon av ferdigstilt intervjuguide og sekundær- og primærdatamaterialet. Kritikk til egen metode blir også nevnt her. Hensikten med dette kapittelet er å belyse valgt metode og gi en begrunnelse for metoden.

3.1 Valg av metode

”Undersøkelses design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 38). Her skiller man mellom tre ulike hovedtyper av design: eksplorativ, deskriptiv og kausalt. Vi har i vår oppgave valgt å bruke eksplorativt design, da vi fra før av viste lite om problemområdet. Målet ved bruk av denne type metode er å forstå og få bedre innsikt i det valgte problemområdet. Vi valgte også å bruke eksplorativt design da vi ønsket å skaffe oss primærdata i vår undersøkelse. Det finnes to teknikker for datainnsamling i et eksplorativt design: fokusgrupper og dybdeintervju. Vi har valgt å bruke dybdeintervju i vår oppgave, da vi mener denne metoden er den beste for informasjonsinnhenting i forhold til vår problemstilling.

3.2 Dybdeintervju

Siden vår bacheloroppgave bygger opp under vår aktuelle problemstilling, ønsket vi å gjennomføre personlige intervju, for å samle inn informasjon og belyse denne på best mulig måte. På denne måten ønsket vi også å få mer dybdeforståelse av temaet for vår oppgave. Under byggingen av Egga barnehage var store aktører innblandet. Dybdeintervju ble gjennomført slik at vi kunne få aktørenes personlige erfaringer og meninger om samarbeidet de imellom. Vi intervjuet tre av de viktigste hovedaktørene under byggingen av barnehagen; tiltakshaver for kommunen, byggherre for kommunene og Aasen Bygg. Intervjuene ble gjennomført på de forskjellige aktørenes kontor, ansikt-til-ansikt. På denne måten kunne vi være fysisk tilstede med respondentene, og vi kunne komme med oppfølgingsspørsmål, hvis det var noe som var uoppklart eller noe som ble misforstått under intervjuet. Vi begge deltok på alle tre intervjuene, slik at vi på best mulig måte skulle sikre at informasjon ikke gikk tapt. Den ene hadde ansvaret for å stille spørsmålene, men vi begge noterte svar. Respondentene ble også gjort oppmerksom på at det ville bli brukt båndopptaker under intervjuene, da dette ville gjøre bearbeidingen av intervjuene enklere. Alle intervjuene hadde

ca. en varighet på 30 minutter. Intervjuene ble lagt på forskjellige dager, slik at innhentet informasjon kunne bearbeides og eventuelle spørsmål kunne korrigeres til neste intervju.

Ved siden av dybdeintervjuene har vi også hatt formelle samtaler med tiltakshaver, for å få oppklart ulike spørsmål underveis i jobbingen med vår bacheloroppgave.

3.2 Intervjuguide

Vår intervjuguide ble utarbeidet med bakgrunn i vår hovedmodell, *The Seven Pillars of Partnering: A guide to Second Generation Partnering* av Bennett og Jayes. (Bennett og Jayes 1998).

Intervjuguiden består i alt av 21 spørsmål, fordelt på de 7 ulike pillarene. Ved å utarbeide spørsmål fra de ulike pillarene fikk vi bedre innsikt i hver enkelt pillar, samt en rød tråd gjennom hele intervjuguiden. De ulike spørsmålene ble formulert slik at respondentene måtte utdype sine svar, foruten å bare svare ja eller nei. Vi brukte samme intervjuguide for alle tre respondentene, slik at vi bedre kunne sammenligne svarene. Intervjuguiden ble i forkant sendt på mail til respondentene. På denne måten fikk de muligheten til å forberede seg, samt se igjennom de ulike spørsmålene.

3.3 Primærdata

Primærdata kan man skaffe seg gjennom flere ulike måter, blant annet gjennom kommunikasjon med mennesker (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 79).

Dybdeintervju ble vår metode for innhenting av primærdata. Da vi mente dette var den mest relevante måten, for å tilegne seg nok informasjon, slik at vi kunne få besvart vår problemstilling på best mulig måte. Ved innhenting av primærdatamaterialet kan det også være nyttig å måle reliabiliteten og validiteten. På denne måten vil man få et større innblikk i hvor nøyaktig, pålitelig og fullstendig datamaterialet er.

3.3.1 Reliabilitet

I følge det Store norske leksikon brukes reliabilitet *om et måleinstrument eller en målemetodes grad av stabilitet og konsistens i målingene* (Leksikon 2014).

Skal vi vurdere svarene vi fikk gjennom intervjuene, er det ingenting som tyder på at disse er upålitelige. Etersom vi i forkant valgte å sende intervjuguiden på mail til respondentene, hadde de mulighet til å sette seg inn i de ulike spørsmålene og

forberede seg til intervjuet. Målingene av resultatet hadde nok også blitt de samme dersom vi hadde gjennomført intervjuene flere ganger.

Her bærer målingene preg av god reliabilitet, da svarene virker å være nøyaktige og pålitelige. Men ved gjennomføring av slike undersøkelser er det alltid en fare for reliabilitetsproblemer. Det kan dreie seg om tilfeldige faktorer som har innvirkning på respondentens svar. Derfor må man tenke i ettertid om svarene respondentene kom med virkelig virket pålitelige nok. Svarte intervjuobjektene som de gjorde for å sette seg selv i best mulig lys? Eller svarte de det de trodde vi ønsket å få av svar? Ut i fra dette vil ikke vår undersøkelse svare til 100 % signifikantnivå. Tatt dette i betraktning kommer vi likevel til å skrive oppgaven som om den var signifikant.

3.3.2. Validitet

”Dreier seg om hvor godt man måler det som man har til hensikt å måle”.

(Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 51). Validitet er også et begrep *”som henspiller på i hvilken grad en test måler det den er tiltenkt å måle”* (Martinsen. 2009). Hvorvidt vi kan trekke konklusjoner fra vår undersøkelse, avhenger av om våre mål er valide. Intervjuene skulle bidra til større forståelse rundt samarbeid under prosjekt Egga barnehage. Siden vi fra før av hadde liten forkunnskap og informasjon om prosjekt var det ønskelig at oppgaven skulle bære preg av god validitet. Noe som også oppgaven innfridde i våre øyne.

3.4 Sekundærdata

”Data som er samlet inn av andre og med andre formål”. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 57)

I vår bacheloroppgave har vi brukt pensumlitteratur fra kurset BST2531, vår hovedmodell *”Seven Pillars of Partnering: A Guide to Second Generation Partnering”*, diverse internettkilder, relevant stoff fra Meråker Kommune, samt andre relevante artikler blant annet fra Mike Bresnen. Siden sekundærdata opprinnelig er samlet inn som primærdata, vil man også kunne måle reliabiliteten og validiteten her. Men dette er noe vi ikke har tatt oss tid til.

3.5 Kritikk av metode og kilder

Vi har lært at vi til en hver tid skal være kritiske ovenfor valgt metode. Som nevnt tidligere i metodekapittelet, benyttet vi oss i dette tilfellet av dybdeintervju. Vi intervjuet som nevnt tidligere de tre viktigste aktørene i prosjekt Egga barnehage.

I etterkant kan det selvsagt diskuteres om vi, for å få en mer helhetlig oversikt, skulle ha intervjuet flere aktører. På denne måten har vi kunnet oppnådd en større forståelse om hvordan prosjektgruppa jobbet sammen i prosjektet. Vi tar høyde for at vi, ved å utelukke de øvrige aktørene som var involvert i prosjektet, kan ha gått glipp av relevante innsynsvinkler og innspill angående prosjekt Egga barnehage.

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene, fikk vi i ettertid inntrykk av at respondentene misforstod noen av spørsmålene vår intervjuguide. Dette gjaldt i hovedsak spørsmål 4 i pilaren partnerskap: *"Hva mener du har vært kritiske suksessfaktorer i dette samarbeidet?"* og spørsmål 5 i samme pilar: *"Hvordan vil du karakterisere samarbeidsstrukturen i dette prosjektet?"* Disse spørsmålene var av mer teoretisk karakter, og hadde derfor kanskje trengt en mer utdypende forklaring i intervjuene.

Det ble ikke sendt ut intervjureferat fra intervjuene til hver enkelt respondent, da både vi og respondentene mente at dette ikke var nødvendig.

4. Hovedmodell

I dette kapittelet presenterer vi vår hovedmodell. Vi knytter teori opp mot praksis og vurderer til slutt disse opp mot hverandre. Hensikten med dette kapittelet er at leseren skal få en forståelse av vår hovedmodell og hvordan vi har jobbet med denne.

4.1 Beskrivelse av hovedmodell

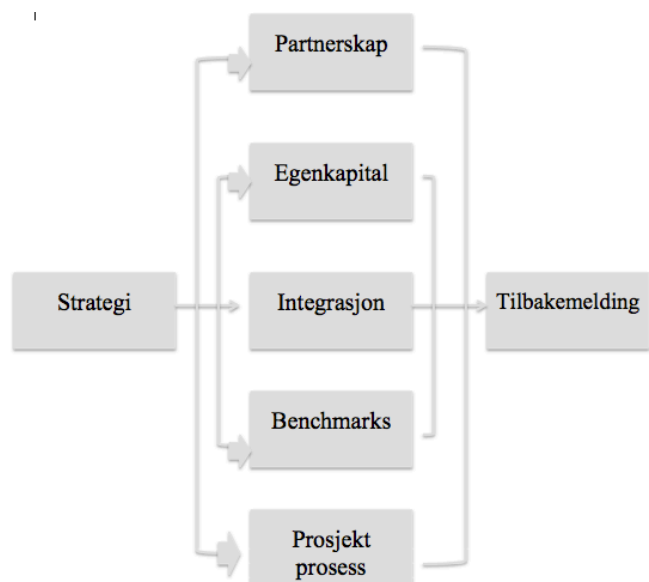
The Seven Pillars of Partnering: A guide to Second Generation Partnering av Bennett og Jayes er en oversikt over syv ulike pilarer som er nødvendig for å skape et godt partnerskap i et byggeprosjekt. Bennett og Jayes definerer partnerskap i byggeprosjekter som *"Et sett av strategiske handlinger som legemliggjør de gjensidige målene for en rekke firma som oppnås ved samarbeidende beslutningsprosesser som tar sikte på å bruke tilbakemeldinger for kontinuerlig å kunne forbedre deres felles ytelse."* (Bennett og Jayes 1998)

Grunntanken bak de syv ulike pillarene er at det hele begynner med en strategisk beslutning om samarbeid mellom en klient og en gruppe av ulike konsulenter, entreprenører og spesialister. Disse vil da danne et strategisk team som bygges på de følgende syv pillarene:

- Strategi
- Partnerskap
- Egenkapital
- Integrasjon
- Benchmarks
- Prosjektprosesser
- Tilbakemelding



Før vi presenterer hver enkelt pilar, vil vi presentere en modell som viser hvordan de syv pillarene forholder seg til hverandre. Modellen er hentet fra *The Seven Pillars of Partnering: A guide to Second Generation Partnering* (1998, 4) og



plasserer pilarene *partnerskap, egenkapital, integrasjon, benchmarks* og *prosjektprosesser* som modellens stamme, med de to gjenværende pilarene *strategi* og *tilbakemelding* plassert på hver side. Formålet med pilaren *strategi* er å utvikle kundens mål, og hvordan konsulenter, entreprenører og spesialister kan møte disse på grunnlag av tilbakemeldinger. På motsatt side skal pilaren *tilbakemelding* fange lærdommer fra prosjekt og arbeidsgrupper for å kunne lede utviklingen av en strategi.

Videre vil vi nå ta utgangspunkt i hver av de syv ulike pilarene og se nærmere på hver enkelt pilar. Her vil formålet med pilarene bli presentert samtidig som deres rolle i prosjektarbeidet vil bli gjort rede for og drøftet. Drøftingen vil bli muliggjort ved hjelp av relevant ekstern teori.

4.2 Strategi

4.2.1 Teori

Om strategi sier Bennett og Jayes (1998, 52) *”Hvordan utvikle kundens mål og på hvilken måte konsulenter, entreprenører og spesialister kan møte disse målene på grunnlag av tilbakemeldinger”*.

Videre forklarer Bennett og Jayes at en klar strategi vil forbedre sannsynligheten for et suksessfullt samarbeid.

En klar strategi bør inneholde:

- De viktigste målene som skal oppnås
- De viktigste retningslinjer og prosedyrer
- De prosesser som må gjennomføres for å oppnå definerte mål

(Bennett og Jayes 1998)

Deretter fastslår Bennett og Jayes at en forretnings/virksomhetsplan bør opprettes. (Bennett og Jayes 1998). Det bør opprettes både korte og lange forretningsplaner.

Det er viktig at dette ikke er en engangsaktivitet, men foregår kontinuerlig.

Målene i disse planene bør være gjensidig og nøye argumentert for å kunne oppnå et ekte engasjement blant aktørene. Her vil det også være forskjell på de kortsiktige og langsiktige målene. Mens de langsiktige målene kan befinne seg



innenfor et bredt spekter, bør de kortsiktige målene være mer avgrenset. Til slutt må tiltakene som trengs for å gjennomføre de strategiene som blir definert ved hjelp av de kortsiktige og langsiktige målene, integreres i en helhetlig plan. Et sentralt tema i den helhetlige planen bør være hvordan det strategiske teamet bestående av konsulenter, spesialister og entreprenører kan tilby den type kontinuitet som er nødvendig for å holde ulike effektive team (byggegrupper,) sammen. For å kunne tilby den type kontinuitet byggeprosjektet er avhengig av, sier Bennett og Jayes at *"Det på et eller annet tidspunkt vil være nødvendig for det strategiske teamet å konsentrere seg om å effektivisere prosesser knyttet opp mot byggeprosessen"*. (1998, 52-53)

Forbedringer takket være effektivisering vil først bli synliggjort ved å fokusere på et aspekt av arbeidet om gangen, enten det er kvalitet, kostnader, sikkerhet eller tid. Det er imidlertid viktig at det ikke fokuseres på et enkelt aspekt for lenge, men at det opprettholdes en viss balanse mellom de valgte retningslinjene og prosedyrene og gjennomføringen av disse. Dette er prosjektlederens ansvar.

4.2.2 Fakta

Som nevnt i teoridelen, utvikles mål på grunnlag av tilbakemeldinger. I dette tilfellet, mottok Meråker Kommune tilbakemeldinger på plassmangel og slitasje på den gamle barnehagen lokalisert i Kopperå. Dermed ble det tilslutt vedtatt bygging av en ny barnehage med mål om å kunne romme 100 barn i alderen 0-6 år. Byggingen av den nye sentrumsbarnehagen ble iverksatt i juni 2010, med mål om å være ferdigstilt til begynnelsen av et nytt barnehage år 01.08.2011.

Det ble satt sammen en byggingsgruppe, bestående av byggherre, entreprenørselskap, tiltakshaver og representanter fra øvrige aktører. Fra oppstartsmøte i juni 2010 ble det holdt byggemøter hver 14.dag mellom de involverte aktørene. Her ble videre fremgang drøftet, problemer tatt opp og løst samt planlegging av videre fremgang. På denne måten ble både de korte og lange virksomhetsplanene jevnlig utarbeidet og oppdatert.

Ut i fra intervjuene med representanter fra Meråker Kommune fikk vi vite at det på forhånd ble opprettet et forprosjekt for utbygging av den forrige barnehagen i Kopperå. Bakgrunnen for bygging av ny barnehage var som nevnt ovenfor, at den eksisterende barnehagen i Kopperå hadde plassmangel. Forprosjektet gikk ut på å bygge ut og restaurere den eksisterende barnehagen i Kopperå for så å bygge ut

Tollmoen Barnehage. Det viste seg i midlertidig at kostnadene som førte med restaureringen og utbyggingen av både Kopperå og Tollmoen barnehage ble større enn å bygge en helt ny barnehage som en erstatning for Kopperå barnehage.

De tre viktigste aktørene i dette prosjektet var kommunens byggherre, entreprenørselskapet og kommunens tiltakshaver. Disse tre hadde det overordnede ansvaret for at de riktige prosedyrene ble fulgt for å oppnå de definerte målene. Hovedaktørene hadde løpende kommunikasjon seg i mellom, også utover byggemøtene. I et prosjekt hvor så mange ulike aktører jobber tett sammen, er det viktig med prosedyrer og rutiner som sikrer mest mulig ytelse fra samtlige involverte i byggeprosessen.

I prosjektet var det entreprenørselskapet som var ansvarlig for de øvrige aktørene involvert i byggeprosessen. Blant disse, elektro, rør og ventilasjon.

Meråker Kommune finansierte byggingen av Egga barnehage. Kommunen satte en budsjetttramme på om lag 30 millioner kroner. Entreprenørselskapet Aasen Bygg vant budrunden med et anbud på 18,6 millioner kroner. (Informasjon hentet fra Meråker Kommune).

4.2.3 Vurdering

Vår mening er at de relevante strategiene i prosjekt Egga barnehage ble grundig utarbeidet og benyttet som en grunnstein i prosjektet. Hovedmålene i prosjektet ble raskt utarbeidet og var ferdig definert i god tid før byggestart. Prosjektet hadde en arbeidsform som teorien henviser til som ”flat struktur”, hvor beslutninger ble tatt i fellesskap. Likevel, var det Meråker Kommune som byggherre, som hadde siste ord. Ut i fra intervjuene vi gjennomførte, fikk vi vite at det hver 14-dag ble holdt byggemøter med alle aktørene. På disse møtene ble eventuell fremdrift drøftet, problemer diskutert og gjort rede for i fellesskap, hvor alle oppmøtte fikk mulighet til å komme med innvendinger og forslag. Det var Aasen Bygg som sendte referat fra disse byggemøtene til alle aktører i prosjektet.

Videre kan det diskuteres om det ville ha vært nødvendig med effektivisering av prosessene i dette prosjektet. Ut i fra våre intervjuer fikk vi vite at det på forhånd av anbudsrunden og byggestart ble opprettet en fremdriftsplan som var romslig på margin.

Dette fordi prosjektleder mente prosjektet skulle være ferdig i god tid før tidsfristen 01.08.11. Prosjekt Egga barnehage overholdt tidsfristen, men samtlige aktører fikk det travelt mot slutten av tidsfristen. I det samme intervjuet fikk vi opplyst at det i løpet av prosjektet hadde vært avvik på fremdriftsplanen. Fremdriftsplanen ble aldri endret underveis i prosjektet, men den måtte tilpasses til de ulike aktivitetene underveis.

I artikkelen *”Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins”* redegjør Mike Bresnen for en ”dødelig” synd for hver enkelt pillar. For strategi er den ”dødelige” synden *latskap*. (Bresnen 2007, 365-374) Kan det være mulig at den romslige fremdriftsplanen forårsaket en vel høy selvsikkerhet? Hvor godt rustet var prosjektet ovenfor uforutsette hendelser?

Avslutningsvis, basert på våre funn fra intervjuene ville nok prosjekt Egga barnehage tjent på å effektivisere noen av sine strategier. Ved å gjøre dette, kan det ha vært mulig for prosjektet å være ferdig i god tid før fristen, som også var i henhold til fremdriftsplanen. Men prosjektet bar ikke noe preg av å forholde seg til de ordinære strategiene, så om utfallet hadde blitt annerledes, kan diskuteres.

4.2.4 Del konklusjon

De strategiene som ble benyttet tok høyde for prosjekt Egga barnehage sine mål, både de kortsiktige og langsiktige målene. Retningslinjene og prosedyrene for å nå disse målene ble nøye definert og utarbeidet, og ble oppdatert jevnlig på byggemøtene hver fjortende dag. De definerte strategiene fungerte bra for alle aktørene involvert i prosjektet og eventuelle spørsmål ble besvart på byggemøtene.

4.3 Partnerskap

4.3.1 Teori

I følge Bennett og Jayes omhandler partnerskap ”Alle som er involvert i en partnerskap/samarbeids-ordning”. (Bennett og Jayes 1998) Videre skiller Bennett og Jayes mellom to ulike tilnærminger til partnerskap.

1. En aktør med en normal mengde arbeid bestemmer seg for å inngå et samarbeid/partnerskap og begynner å lete blant et utvalg av samarbeidspartnere.
2. En gruppe bestående av bedrifter som har jobbet sammen i prosjekter tidligere, med vellykkede resultater som bestemmer seg for å fortsette partnerskapet. (Bennett og Jayes 1998)

Videre mener Bennett og Jayes at det å inngå et partnerskap er en prosess som må tas steg for steg. Det å velge riktige samarbeidspartnere er avgjørende for å oppnå suksess i prosjektet. Et praktisk eksempel på hvordan en slik prosess bør se ut, blir presentert hos Bennett og Jayes; prosessen bør være formell, bestående av spørreskjemaer, strukturerte intervjuer, bedriftsbesøk til de aktuelle bedriftene og til slutt, uformelle samtaler med nøkkelpersoner som mest sannsynlig vil være en aktør i prosjektet. (Bennett og Jayes 1998)

Men når lønner det seg å inngå et partnerskap/samarbeid med andre bedrifter? Bennett og Jayes sier at partnerskap bør inngås mellom bedrifter som i samlet ”flokk” utgjør en merkbar forbedring i ytelse. Dette krever normalt en gruppe firma hvor hvert enkelt firma besitter nødvendig(e) kunnskap og egenskaper. (Bennett og Jayes 1998)

I artikkelen ”Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas” diskuterer forfatterne Mike Bresnen og Nick Marshall eventuelle fordeler og ulemper med partnerskap i bygge-bransjen. I artikkelen nevnes to faktorer som viser fordelene ved et partnerskap (Bresnen og Marshall 2000):

- Det blir påstått at byggetiden kan reduseres, ved å involvere entreprenører på et tidlig tidspunkt i designfasen kan gi et eksternt perspektiv og resultere i forbedring av både kostnader og tidsskjema. (CII 1991, 9)



- Til slutt er det blitt diskutert i at partnerskap resulterer i forbedret kundefokus og økt tilfredshet hos kunder og klienter (Bennett og Jayes 1982, 17).

For å oppsummere til slutt, mener Bennett og Jayes at det er avgjørende for prosjektets suksess at prosjektteamet består av aktører med kompetanse og erfaring på hvert sitt felt. Universell kommunikasjon er også viktig. Det er viktig at kommunikasjonen foregår på et nivå hvor alle aktørene kan gi sin profesjonelle mening på en måte som alle involverte i prosjektet forstår. (Bennett og Jayes 1998)

4.3.2 Fakta

Det er liten tvil om at på store byggeprosjekter jobber mange ulike aktører sammen over en viss periode. Dette var også tilfelle under byggingen av Egga barnehage. I alt var det 12 store aktører involvert i byggingen av barnehagen. Hvis vi skal benytte oss av inndelingen hos Bennett og Jayes (Bennett og Jayes 1998) kan vi plassere dette prosjektet i kategori 1. Hvor klienten i dette tilfellet var Meråker kommune som var initiativtaker for byggingen. Men i denne sammenhengen var det derimot ikke et alternativ for Meråker kommune å fullføre dette prosjektet alene, sånn sett hadde ikke kommunen noe annet valg enn å inngå et partnerskap med flere aktører. I første omgang ble det jobbet med å finne et entreprenørselskap som ville ta på seg byggingen av barnehagen. Derfor ble det åpnet en anbudsrunde hvor entreprenørselskaper kunne sende inn sitt tilbud. Som nevnt tidligere, var det entreprenørselskapet Aasen Bygg som vant anbudsrunderen. Som ansvarlig entreprenør, var det Aasen Bygg som tok med seg de øvrige aktørene inn i prosjektet. I vårt intervju med Aasen Bygg fikk vi vite at de hadde gode erfaringer med flere av de øvrige aktørene, da de hadde samarbeidet på tidligere prosjekter.

I dette tilfellet var det aldri noen tvil om at prosjektet ville dra nytte av at flere aktører jobbet tett sammen. Samtlige aktører involvert i prosjektet hadde tidligere erfaringer fra liknende prosjekt. Det som i midlertid kan skille dette prosjektet fra andre prosjekt er det faktum at dette også var et politisk samarbeid. Kommunens tiltakshaver og kommunens verneombud var med gjennom hele prosjektet. På et tidlig tidspunkt i prosjektet, hadde byggegruppa pluss ansatte i den eksisterende barnehagen, dratt til Ørland på befaring hos en nybygd barnehage, hvor de inspiserer bygget og fikk inspirasjon.

I våre intervjuer spurte vi hver enkelt aktør *hvordan de opplevde samarbeidet mellom de involverte aktørene i prosjekt Egga barnehage*. Tiltakshaver mente at samarbeidet fungerte veldig bra, hvor alle hadde respekt for hverandres fagkunnskap. Tiltakshaver hadde ansvaret for det pedagogiske og kunne svare på spørsmål vedvarende dette, mens teknisk avdeling ved Meråker kommune hadde ansvar for det bygg-tekniske og kunne besvare spørsmål vedvarende selve byggingen av barnehagen. Videre spurte vi *hvordan de opplevde samarbeidsstrukturen i prosjektet*, hvor vi skilte mellom strukturene hierarkisk eller flat. Alle tre aktørene mente at prosjektet hadde en flat struktur, hvor beslutningene ble tatt i fellesskap. I midlertid hadde tiltakshaver siste ord når det gjaldt selve barnehagen og dens funksjonalitet, mens byggherre hadde siste ord i byggeprosessen for å få ferdigstilt barnehagen.

4.3.3 Vurdering

Ut i fra vår innhenting av sekundærdata har vi fått et innblikk i hva litteraturen karakteriserer som et vellykket samarbeid, og hvilke suksessfaktorer som er avgjørende. Disse funnene er presentert ovenfor. Vi spurte også de tre største aktørene vi intervjuet *hvorfor de ville karakterisere prosjekt Egga barnehage som et vellykket samarbeid*. Svarene vi fikk var unisone og alle tre var enige om at det var et vellykket samarbeid, hvor alle involverte jobbet konstruktivt mot målet om å bli ferdig med nye Egga barnehage innen fristen. At prosjektet viste seg å være billig i drift og holdt budsjettetrammen ble sett på som en bonus. Videre var vi interessert i å høre *hvilke kritiske suksessfaktorer de tre aktørene mente kjennetegnet dette prosjektet*. Byggherren mente at det hele var et gjennomtenkt prosjekt, med et bra anbudsgrunnlag, en åpen dialog og god kommunikasjon. Tiltakshaver mente at det faktum at barnehagen som organisasjon var med fra dag en og hadde hele tiden oversikt hva som foregikk med byggeprosessen. Fra entreprenørselskapet sin side, ble gjensidig respekt og laginnsats nevnt som kritiske suksessfaktorer.

Avslutningsvis spurte vi de tre aktørene *om de mente at kompetansen var viktig for samarbeidet underveis i prosjekt Egga barnehage*. Tiltakshaver fortalte oss at dette var helt avgjørende for prosjektet. Både i forkant, underveis og i ettertid av prosjektet. Byggherren mente at det var viktig for samarbeidet at prosjektet bestod av løsningsorienterte aktører. Fra entreprenørselskapet fikk vi vite at de på forhånd undersøkte kompetansen til de aktørene de hadde leide inn til prosjektet.

Som nevnt tidligere, hadde Aasen bygg jobbet med noen av de øvrige aktørene på tidligere prosjekter.

Også i denne sammenhengen, i likhet med pilaren strategi, har Mike Bresnen i artikkelen "*Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins*" redegjort for nok en dødelig synd. For partnerskap er den "dødelige" synden *begjær*. (Bresnen 2007, 365-375).

4.3.4 Del konklusjon

Til slutt tar vi høyde for at det finnes både fordeler og ulemper med partnerskap i byggebransjen, men i dette tilfellet har det kun vært fordeler med å dele arbeidsmengden mellom flere aktører.

4.4 Egenkapital

4.4.1 Teori

Bennett og Jayes presenterer et dilemma under denne pilaren. Tradisjonelle byggeprosjekter blir gjerne finansiert et av gangen og hver for seg. Andre Generasjons Partnerskap derimot, mener at finansieringen bør foregå på et mer langsiktig plan. (Bennett og Jayes 1998)

Videre mener Bennett og Jayes at selskaper som er interessert i å delta i et finansielt samarbeid over lengre tid, trenger ikke nødvendigvis å finansiere hele samarbeidet på egen hånd. Bennett og Jayes presenterer flere muligheter for å skaffe midler til den gjenværende finansieringen (Bennett og Jayes 1998):

Statlig bidrag: Bennett og Jayes viser til flere suksessfulle initiativer og samarbeid som har mottatt statlig støtte. Som oftest er slik støtte reservert for samarbeid mellom industri og utdanningsinstitusjoner, som høyskoler og universiteter. (Bennett og Jayes 1998).

Bidrag fra privat sektor: Karakteristisk for byggebransjen er at entreprenørselskaper gjerne avhenger av investorer eller kunder for å finansiere sine byggeprosjekter. Bennett og Jayes drar frem finansiering fra kunder som spesielt egnet for et langvarig finansielt samarbeid. (Bennett og Jayes 1998). Et annet alternativ er å benytte seg av de oppsparte midlene takket være tidligere partnerskap eller samarbeid. Bennett og Jayes foreslår at disse midlene enten brukes for å forbedre fortjeneste eller investeres i nye, mer langsiktige samarbeid. I dagens byggebransje mener Bennett og Jayes at for mange investorer tar ut sin del av avkastningen for tidlig. (Bennett og Jayes 1998). Dette skader muligheten til å heller investere i mer langsiktige samarbeid. Bennett og Jayes sier at ”*Entreprenørselskaper i bygge-bransjen er nødt til å forandre fokus, hvis ikke går entreprenørselskapene glipp av de fordelene partnerskap og samarbeid har å tilby*” (Bennett og Jayes 1998, 57) (Egen oversettelse). Denne problemstillingen spiller en sentral rolle innunder denne pilaren.

Under denne pilaren presenterer Bennett og Jayes ”*private finance initiative*”, rettere kalt PFI. (Bennett og Jayes 1998) I boken sin sier Bennett og Jayes at ”*PFI*



forvandler måten selskaper tenker på i henhold til partnerskap og samarbeid''.

(Bennett og Jayes 1998, 57) (Egen oversettelse). PFI forlanger at selskaper tenker langsiktig i den forstand at livstidskostnader må tas høyde for, samtidig som kvalitet og vedlikehold-barheten må vurderes på nytt. (Bennett og Jayes 1998).

PFI - planer omhandler som regel flere selskaper som hver kan tilby ulik kompetanse og ressurser. Noen av disse ledes av større entreprenørselskaper, men det er også flere selskaper involvert i disse planene. Eksempelvis banker, konsultentselskaper, produsenter og IT-selskaper. Prosjekt med PFI planer oppfordrer til å tenke langsiktig, samt legge grunnlag for at videre samarbeid blir finansiert ved hjelp av inntekter de ferdigstilte prosjektene genererer. (Bennett og Jayes 1998).

Når de finansielle midlene er i orden, er det viktig å organisere utviklingsarbeidet slik at de selskapene som har sagt seg enig i å bidra, forplikter seg til å gjøre det samme i fremtiden. (Bennett og Jayes 1998).

4.4.2 Fakta

Basert på teorien under denne pilaren, vil prosjekt Egga barnehage karakteriseres som et tradisjonelt prosjekt. Det var ingen intensjon om at det eksisterende samarbeidet mellom aktørene underveis i prosjekt Egga barnehage skulle bli langsiktig, med andre ord, strekke seg over flere fremtidige prosjekter.

I følge de dokumentene vi fikk utlevert av Meråker Kommune, ble nye Egga barnehage finansierte på følgende måte; Meråker Kommune gjennomførte et låneopptak på om lag 23 millioner kroner, refusjon på merverdiavgift på 5,7 millioner kroner og til slutt inntekten fra salget av den gamle barnehagen i Kopperå på 1 million kroner. Til sammen utgjorde dette en finansiering på om lag 30 millioner kroner.

I og med at dette var, hva teorien vil kalle et tradisjonelt og unikt prosjekt, var det ikke et alternativ å benytte seg av oppsparte midler fra tidligere samarbeid og partnerskap. (Litteratur hentet fra Meråker Kommune)

I og med at Meråker Kommune stod for hele finansieringen alene, ble det ikke benyttet PFI-planer i dette prosjektet. Årsaken til dette er mest sannsynlig størrelsen på prosjektet.

I følge Meråker Kommunes økonomiplan for 2013-2016 (Kommune 2012) står det at sektor skole, oppvekst og kultur er en av de største sektorene i kommunen. I sektorene helse, pleie og omsorg og sektor skole, oppvekst og kultur ble det i

2011 investert for 74 millioner kroner, hvor en av de største investeringene skjedde ved ferdigstillingen av Egga barnehage.

4.4.3 Vurdering

I denne pilaren er vi uenig med Bennett og Jayes og mener at Egga barnehage ikke bærer preg av å ha vært, ut i fra teoriens synspunkt, et tradisjonelt prosjekt. Vår mening, derimot, er at dette prosjektet skiller seg ut fra mengden på grunnlag av at det kun har vært en aktør som har stått for hele finansieringen av prosjektet. Etter at bygging av en ny barnehage ble vedtatt i kommunestyret, ble forslag av finansiering av nye Egga barnehage presentert.

Videre kan det selvsagt diskuteres om det var nødvendig å bygge en ny barnehage med plass til 100 barn i Meråker Kommune som i 2013 hadde et innbyggertall på 2510.

Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at i 2011, det året Egga barnehage ble bygd hadde Meråker Kommune 2503 innbyggere. Av disse innbyggerne var det 125 barn i barnehagealder. (*publikasjonen viser barn i alderen 0 – 5 år, da alle barn begynner på grunnskole det året man fyller 6 år, samt det tas høyde for at ikke alle barn i aldersgruppen gikk i barnehage*).

De følgende tallene fra årene etter at Egga barnehage ble ferdigstilt i august 2011, viser en økning i aldersgruppen 0-5 år i kommunen. I 2012 var det totalt 129 barn, i 2013 var det 135 barn og de nyeste tallene fra i år viser at Meråker kommune totalt har 155 antall barn i alderen 0-5 år.

Basert på disse tallene mener vi at Meråker Kommune tok en riktig beslutning da kommunen vedtok å bygge en ny barnehage, både for å erstatte den forrige samt ta høyde for eventuell befolkningsvekst. (Sentralbyrå 2014) .

Mike Bresnen redegjør i sin artikkel ” *Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins*”, syv ulike dødssynder for hver enkelt pilar. Denne pilaren har dødssynden *grådighet*. I følge Bresnen er det et behov å anerkjenne spenningen som oppstår i en kommersiell transaksjon mellom parter med ulik makt som frister en part til å øke sin gevinst på bekostning av den andre. (Bresnen 2007, 365-374).

4.4.4 Del konklusjon

I denne pilaren har det blitt presentert og drøftet ulike finansieringsmuligheter.

Den type finansiering som ble benyttet i prosjekt Egga barnehage, blir ikke anbefalt i vår teoretiske hovedmodell. Bennett og Jayes mener at finansieringen bør foregå over et lengre tidsperspektiv og gjerne med flere aktører involvert. I vårt tilfelle var det bare en aktør som var ansvarlig for finansieringen. Vi mener prosjekt Egga barnehage ikke bar preg av dette. Samtidig spekulerer vi om Bennett og Jayes sin tilnærming er tiltenkt prosjekter med større omfang.

4.5 Integrasjon

4.5.1 Teori

I sitt kapittel om integrasjon sier Bennett og Jayes at uten tillit vil teamet mangle grunnlaget for en åpen, gjensidig læring, kommunikasjon og ekte integrasjon. (Bennett og Jayes 1998). Bennett og Jayes mener tillit lar samarbeidspartnere fokusere på felles interesser fremfor personligheter eller posisjoner. Et tegn på tillit mellom to aktører er når begge to er villig til å vise forståelse ovenfor hverandres synspunkter og er villig til å jobbe sammen for å oppnå det ”tredje alternativet” – det alternativet som passer best for samtlige involverte aktører. For å skape tillitt, er det viktig å vise genuin respekt og takknemmelighet ovenfor de andre aktørene og deres synspunkter. (Bennett og Jayes 1998). Under opparbeiding av integrasjon er det viktig å fjerne all form for kynisme om hvordan forholdet mellom eventuelle aktører vil utvikle seg utover i prosjektet, samt oppfordre åpenhet og positivitet fra begynnelsen av. I følge Bennett og Jayes er ekte integrasjon avhengig av å kjenne, forstå og til å med etablere spillereglene. (Bennett og Jayes 1998).



Videre redegjør Bennett og Jayes for fem ulike nivåer av integrasjon: (Bennett og Jayes 1998, 60-62)

- **Strategisk integrasjon:** Denne graden av integrasjon eksisterer mellom toppledere som redegjør for mål samt målsettinger og identifiserer forandringer der det er nødvendig. I byggebransjen, begynner strategisk integrasjon ved at oppdragsgivere møtes og adresserer store utfordringer

og gir lederskap i å sikre kontinuerlig fremgang i å integrere de resterende fire nivåene.

- **Taktisk integrasjon:** På dette nivået samler effektiv teamarbeid mellomledere og fagfolk som operer på tilsvarende ansvarsområder. Deres roller er å utvikle planer for konkrete prosjekter eller felles aktiviteter, for så å indentifisere organisatoriske - eller systemendringer. Overføringen av informasjon vil knytte selskapene bedre sammen.
- **Operasjonell integrasjon:** Dette nivået av integrasjon legges det til rette for at mennesker som utfører det daglige arbeidet får rask tilgang på informasjon, ressurser eller folk de trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver. Målet med operasjonell integrasjon er å bygge opp en holdning som på godt norsk heter finneren er vinneren. På denne måten blir de problemer som oppdages, ikke ignorert.
- **Mellommenneskelig integrasjon:** Det er flere som er avhengig av å kjenne personer i andre organisasjoner personlig, før de er villig til å gjøre en innsats for å utveksle teknologi, gi tilgang til kundeportefølje eller delta i felles team. Bennett og Jayes (Bennett og Jayes 1998) mener at gode mellommenneskelige relasjoner kan også bidra til å løse små konflikter før de eskalerer.
- **Kulturell integrasjon:** På dette nivået av integrasjon krever at mennesker har kommunikasjonsferdigheter og kulturell bevissthet. Dette for å uttrykke seg på andre menneskers premisser. I praksis må ledere akseptere behovet for læring basert på gjensidig interesse og respekt.

Det finnes flere tilnærminger for integrasjon.

Mancil, Cheung og Kolltveit (Mancil 1978; Cheung. 2002; Kolltveit, Reve og Lereim 2002) beskriver fire ulike kontraktsformer. Avhengig av grad av integrasjon og samarbeid mellom partene, skiller de imellom klassisk kontrakt, nyklassisk kontrakt, relasjonskontrakt og alliansekontrakt.

Vi har kommet til at i vårt tilfelle, er alliansekontrakt mest relevant. Dette er en kontraktsform som legger opp til et tett samarbeid mellom partene i prosjektet. Her innser partene sin avhengighet av hverandre og fordelen med å samarbeide. Ved etableringen av en slik kontrakt, oppretter partene klare mål for lønnsomhet og kostnader. Partene tar på seg ett felles ansvar for planleggingen og

gjennomføringen av prosjektet. Noen viktige forutsetninger for et godt resultat ved alliansekontrakt er:

- Et tilpasset incentivsystem
- Gjensidig tillit
- Realisering av felles målsetting
- Aktiv deltakelse og forpliktelse
- God kommunikasjon

4.5.2 Fakta

Basert på våre funn, både i litteraturen og fra våre intervjuer, kan vi si at prosjekt Egga barnehage hadde et godt grunnlag for en åpen og ekte integrasjon. I våre intervjuer spurte vi de tre respondentene våre om deres synspunkter på integrasjonen under prosjekt Egga barnehage.

I boken *Seven Pillars of Partnering: A guide to Second Generation Partnering* nevner Bennett og Jayes fem ulike nivåer av integrasjon. (Bennett og Jayes 1998, 60-62). Vi tok utgangspunkt i nivå 1; Strategisk integrasjon i første del av våre intervjuer, da vi spurte respondentene *om det på noe tidspunkt ble gjennomført et møte mellom hovedaktørene for å diskutere utfordringer samt delegering av ansvar*. Fra entreprenørselskapet Aasen Bygg fikk vi vite at det på forhånd av prosjektet var arkitektmøter, mens underveis var det som nevnt tidligere, byggemøter hver 14-dag. Fra byggherre og tiltakshaver fikk vi vite at etter hvert byggemøte ble det sendt ut referat, hvor det blant annet stod oppført hvem som hadde ansvaret for å følge opp eventuelle endringer som følge av byggemøtet. Videre, tok vi utgangspunkt i nivå 4; Mellommenneskelig integrasjon, da vi spurte *om det på noe tidspunkt i prosjektet oppstod noen interne uenigheter mellom de involverte aktørene*. Tiltakshaver fortalte oss at det oppstod noen små uenigheter underveis, mest knyttet opp mot økonomi og kostnader. Men at dette var helt naturlig for denne type prosjekt. Uenighetene varte aldri over lengre tid

4.5.3 Vurdering

For å summere opp, tør vi påstå at prosjekt Egga barnehage var i løpet av den tiden det tok å ferdigstille barnehagen, var innom samtlige nivåer av integrasjon hentet fra Bennett og Jayes. (Bennett og Jayes 1998, 60-62) Mål og målsettinger ble drøftet og presentert på forhånd av byggestart og disse ble kontinuerlig gjennomgått på byggemøtene. (*strategisk integrasjon*). På disse møtene var alle involverte aktørene tilstede og det ble delegert ansvar og arbeidsoppgaver. (*taktisk*

integrasjon) Etter disse møtene ble det som nevnt ovenfor, sendt ut referat til alle involverte aktører. På denne måten fikk alle informasjon om fremgang samt en oversikt over ansvarsområde og eventuelle problemer som hadde dukket opp underveis i prosjektet. Det kom klart frem hvem som var ansvarlig for å ordnet problemet og til hvilket tidspunkt dette skulle være ordnet på. (*operasjonell integrasjon*) Fra tidligere spørsmål, fikk vi vite at entreprenørselskapet Aasen Bygg hadde det overordnede ansvaret for flere av de øvrige aktørene i prosjektet, eksempelvis rør, elektro og ventilasjon. Aasen Bygg hadde jobbet med disse aktørene på et tidligere tidspunkt og var godt kjent med de øvrige aktørene. (*mellommenneskelig integrasjon*) Basert på våre intervjuer, kan vi si at en av hovedgrunnen til at prosjekt Egga barnehage ble fullført som en suksess, var gjensidig respekt mellom aktørene involvert. De ulike aktørene respekterte hverandres kompetanse og erfaring. Det kom frem i samtlige av våre intervjuer. (*kulturell integrasjon*)

I sin artikkel "*Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillar, seven paradoxes and seven deadly sins*", har Mike Bresnen kartlagt syv dødssynder for hver av de syv pilarene. I dette tilfellet er den dødelige synden *fråtsing*. (Bresnen 2007, 635-374)

Bresnen mener at tillit innenfor og mellom organisasjoner er en kompleks konstruksjon. Det er imidlertid klart at tillit er mangesidig og at tillit og kontroll ikke er substitutter for hverandre, og at forholdet disse to i mellom er komplisert, spesielt i organisatorisk sammenheng.

Videre presenteres påstanden om at det å utvikle et partnerskap/samarbeid fører til ingen nødvendig svekkelse av kontroll men heller oppmuntrer til bruk av mer sofistikerte og virkningsfulle kontrollmekanismer. Dette gir, i følge Bresnen et inntrykk av at økt kontroll kan sameksistere med en retorikk om samarbeid og tillit. Dette kan oversettes til godt norsk som "å få i både pose og sekk".

4.5.4 Del konklusjon

Avslutningsvis har vi, ved hjelp av litteraturen og våre intervjuer fått et dypere innblikk i hvordan integrasjon fungerer i praksis. Ved hjelp av teorien har vi kommet frem til, som nevnt ovenfor, at prosjekt Egga barnehage bar preg av samtlige av de fire ulike nivåene av integrasjon. Basert på våre intervjuer, mener vi at samarbeidsånden i prosjekt Egga barnehage var god, og at aktørene involvert innså sin avhengighet av hverandre og eventuelle fordeler med å samarbeide.

4.6 Benchmarks

4.6.1 Teori

Bennett og Jayes mener at hovedmålet med andre generasjonspartnerskap er å levere kontinuerlige forbedringer over en rekke prosjekter. (Bennett og Jayes 1998). Pilaren *benchmarks* omhandler behovet for å måle disse kontinuerlige forbedringene på måter som oppfordrer folk til å søke etter innovasjon. (Bennett og Jayes 1998).



Målingene som benyttes bør være i stand til å sammenligne blant annet kostnad, tid og kvalitet. Når dette blir oppnådd av andre bedrifter i samme markedssektor, bør benchmarks tilbys. På denne måten kan kundene være trygge på at de får god valuta for pengene.

Videre mener Bennett og Jayes at benchmarks bidrar til å forhindre at langvarige partnerskap blir slurvete ved å tilby objektive mål til de pågående prestasjonene. (Bennett og Jayes 1998) Benchmarks bør være enkle, robuste og allment forstått og samtidig måle hva som er viktigst for kundens virksomhet. Bennett og Jayes oppgir gode eksempler på benchmarks: (Bennett og Jayes 1998)

- Totalkostnad per kvadratmeter
- Kvadratmeter bygg reist på byggeplass per dag
- Totaltid fra byggestart til ferdigstilt bygg
- Antall feil ved overlevering
- Klager fra brukere angående bygget

I et nytt samarbeidsforhold er det viktig å velge tiltak for prosjektet som viser betydelige fordeler etter kort tid. Når benchmarks skal bestemmes er det viktig å huske på at måten resultater måles på, påvirker måten arbeidere oppfører seg på. Fleste vil ta æren for de resultatene som har blitt målt, men er villig til å ignorere de øvrige resultatene som ennå ikke er målt.

Det er tre temaer som er sentrale når benchmarks skal bestemmes. Disse gjelder utførelsen av (Bennett og Jayes 1998):

- Den generelle partnerskapsavtalen
- Enkeltprosjekter

- Enkeltbedrifter

Det er viktig å huske på at de benchmarks som skal benyttes er i samsvar med sunn fornuft og et praktisk syn på suksess.

Et sentralt ansvar for det strategiske teamet er å bli enige om hvordan forbedringer i felles ytelse skal måles.

Avslutningsvis, kan vi si at benchmarks er nødvendig for å overbevise at et partnerskap mellom flere aktører innebærer liten risiko samtidig som det leverer store belønninger.

4.6.2 Fakta

I våre intervjuer spurte vi våre respondenter om det *på noe tidspunkt ble utarbeidet og sendt ut statusrapporter til involverte aktører i prosjektet*. Fra byggherre fikk vi vite at det var referatene fra byggemøtene som ble sendt ut til de involverte aktørene. Disse inneholdt HMS, prosjektets status og fremgang, ulike saker tilknyttet byggeprosessen og vedtak om ulike beslutninger. Fra entreprenørselskapet fikk vi vite at referatene også inneholdt en oversikt over hvem som befant seg på byggeplassen til en hver tid og hva de ulike aktørene gjorde, da entreprenørselskapet hadde et stort fokus på fravær.

Videre spurte vi *om noen av aktørene underveis i prosjektet laget en liste over problemer som ble ansett som viktig og relevant for prosjekt Egga barnehage*. Tiltakshaver fortalte oss at i forkant av byggestart satte en gruppe rådgivere opp lister over hva de mente var viktig og hva arbeidsgruppa måtte være oppmerksomme på. Det var også muligheter for aktørene og ta opp eventuelle problemer på byggemøtene fortalte byggherre.

I artikkelen *”Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins”*, redegjør Mike Bresnen for syv ulike dødelige synder for de ulike pilarene. Denne pilaren har den dødelige synden *misunnelse*. I følge Bresnen er benchmarking og andre teknikker som kontinuerlig leverer forbedringer innenfor en generell institusjonell ramme, skaper de rette forholdene for misunnelse. (Bresnen 2007, 365-374).

4.6.3 Vurdering

Vi opplevde at det var vanskelig å komme med en vurdering av denne pilaren, da det ikke finnes noen fasitsvar på hvordan benchmarks skal utarbeides og defineres. Litteraturen kommer med gode forslag, slik Bennett og Jayes har gjort i

sin bok *"The Seven Pillars of Partnering: Guide to Second Generation Partnering."* (Bennett og Jayes 1998).

Fra våre intervjuer kommer det klart frem at byggemøtene ble brukt som en arena hvor eventuelle benchmarks ble utarbeidet. Det er en mulighet at i dette prosjektet derimot, at dette ble sett på som oppfølging av prosjektets fremgang.

4.6.4. Del konklusjon

Selv om vurderingen av denne pilaren har vært en utfordring, er vi enige om at prosjekt Egga barnehage har brukt flere av Bennett og Jayes sine eksempler på gode benchmarks, eksempelvis prosjektets totaltid, totalkostnad per kvadratmeter, men at disse eksemplene har heller blitt sett på som kontinuerlig oppfølging av prosjektet.

4.7 Prosjektprosess

4.7.1 Teori

I sin bok *"The Seven Pillars of Partnering: A Guide to Second Generation Partnering"*, karakteriserer Bennett og Jayes de tradisjonelle prosjektprosessene i byggebransjen for å være sekvensiell og dermed treg. (Bennett og Jayes 1998).

I følge Bennett og Jayes ønsker dagens kunder kvalitet, hastighet og verdi for pengene. Bennett og Jayes mener at disse faktorene setter den tradisjonelle tilnærmingen under sterkt press, da denne består av flere separate prosesser som trengs å slås sammen, prosesser som foregår samtidig eller prosesser om er ganske enkelt upassende. (Bennett og Jayes 1998).

Formålet med partnerskap og samarbeid er å forbedre ytelse og kutte kostnader. Men i følge Bennett og Jayes vil det være grenser for mye besparelser som vil bli oppnådd når mennesker fortsetter å jobbe på den samme tradisjonelle måten. For å kunne oppnå forbedret ytelse må prosesser undersøkes og forsøkt effektivisert. Bennett og Jayes oppgir prosessanalyser, målinger og forbedringer som nøkkelfaktorer for å oppnå forbedret ytelse. (Bennett og Jayes 1998).



I Andre generasjonspartnerskap gjøres fundamentale endringer i måten enkeltprosjekter blir håndtert. Her er ikke prosjekter lenger diskrete sett av handlinger med en klar begynnelse og slutt. Hovedtanken er at prosjekter ses på som komponenter i en pågående, langsiktig aktivitet. Bennett og Jayes mener at prosjektteamet bidrar i mye større grad ved å levere forbedringer over en serie av pågående prosjekter. Ved å gjøre dette derimot, mister prosjektteamet noe skjønn når det gjelder hvordan å styre enkeltprosjekter.

Hvis denne nye måten å arbeide på blir iverksatt, blir de individuelle prosjektene styrt av prosjektprosesser som bruker standarder og prosedyrer utarbeidet av prosjektteam, eller basert på tilbakemeldinger fra tidligere prosjekter. (Bennett og Jayes 1998)

Bennett og Jayes mener at de strategiske initiativene i prosjektprosessene kan ha ulike former. Mens noen fokuserer på kontinuerlig forbedring av produktet, kan andre heller fokusere på den kontinuerlige forbedringen av selve prosessene, ved å standardisere design, produksjon og/eller byggeprosesser. (Bennett og Jayes 1998).

4.7.2 Fakta

Som nevnt ovenfor mener Bennett og Jayes at de tradisjonelle prosjektprosessene er trege, og består av flere forskjellige typer prosesser som drar i ulik retning. (Bennett og Jayes 1998) Vi benyttet våre intervjuer for å finne ut om dette var tilfelle i prosjekt Egga barnehage, og hvordan dette i så fall påvirket byggeprosessen.

Vi spurte våre respondenter *om prosjektet på noe tidspunkt bar preg av at flere store aktører jobbet tett sammen over en lengre periode*. Fra tiltakshaver fikk vi vite at prosjektet ikke bar spesielle preg av et slik samarbeid, og at alle aktørene ble godt kjent med hverandre underveis i prosjektet. Entreprenørselskapet fortalte oss at dette var vanlig prosedyre på en byggeplass, og de anså dette som normalt. Videre spurte vi *om det ble nødvendig å endre fremdriftsplanen underveis i prosjektet*. Tiltakshaver fortalte oss at fremdriftsplanen var det viktigste punktet på hvert byggemøte og endret etter hvert møte. Dette fordi det var såpass viktig å bli ferdig til 01.08.11. Entreprenørselskapet kunne fortelle oss at det var visse avvik på fremdriftsplanen underveis, men denne ble aldri endret, kun tilpasset til aktivitetene underveis i prosjektet.

Byggherre sa at fremdriftsplanen var såpass romslig, at det ikke var nødvendig å endre fremdriftsplanen.

Avslutningsvis, ble nye Egga barnehage ferdigstilt til fristen 01.08.11, med bruk av hva teorien ville ha kalt tradisjonelle prosjektprosesser. Til tross for tradisjonelle prosjektprosesser, kan vi si med sikkerhet, ut i fra våre intervjuer at samarbeidet mellom de ulike aktørene i prosjekt Egga barnehage førte til forbedret ytelse og kostnadsbesparelser.

4.7.3 Vurdering

Som nevnt tidligere, kan vi stadfeste at det ble benyttet tradisjonelle prosjektprosesser underveis i prosjekt Egga barnehage. Selv om Bennett og Jayes gir uttrykk for at disse prosessene er sekvensielle og derfor trege, var ikke dette vårt inntrykk etter våre intervjuer. I følge vår mening bærer ikke prosjekt Egga barnehage noe negativt preg av å benytte de tradisjonelle prosjektprosessene. Vi mener at synspunktene i Andre generasjons-partnerskap blir feil i denne sammenhengen, siden prosjekt Egga barnehage bør ses på som et unikt prosjekt, med en begynnelse og en slutt. Vi oppfatter at synspunktene i Andre generasjons-partnerskap er heller mer relevant for byggebransjen som helhet, og ikke for enkeltprosjekter. (Bennett og Jayes 1998).

Selv om prosjekt Egga barnehage ikke bærer noe preg av å ha benyttet de tradisjonelle prosjektprosessene, kan det imidlertid diskuteres om prosjektet hadde vært tjent med å slå noen av de separate prosessene sammen underveis. Kunne de oppgitte avvikene på fremdriftsplanen vært unngått hvis noen av prosessene hadde blitt slått sammen eller ikke ha foregått samtidig? I pilaren strategi drøftet vi om prosjekt Egga barnehage ville ha vært tjent med å effektivisere noen av strategiene sine, for så å kunne ha ferdigstilt den nye barnehagen i god tid før fristen som i og for seg, var planlagt med tanke på fremdriftsplanen. For at dette skulle blitt en realitet, mener vi det hadde vært nødvendig å slå sammen noen av de ulike prosessene til en enkelt prosess hvor det strategiske målet burde være å være å fokusere kontinuerlig på forbedringer av produktet, selv barnehagen, underveis i byggeprosessen.

Mike Bresnen oppgir i sin artikkel: *"Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins"* følgende

dødelig synd for prosjektprosesser; *vrede*. Bresnen mener det ikke er vanskelig å se for seg hvordan ønske om å skape mer effektive prosjektprosesser kan bli en kilde til frustrasjon og irritasjon og til slutt, *vrede* når det viser seg å være vanskelig å oppnå.

Hvor viktig er effektive prosjektprosesser? Vil de være verdt all innsatsen det kreves for å oppnå effektiviseringen? (Bresnen 2007, 365-374).

4.7.4 Del konklusjon

Til tross for å ha benyttet tradisjonelle prosjektprosesser ble prosjekt Egga barnehage ferdigstilt i tide og prosjektet ble fullført uten store konflikter mellom de ulike aktørene. Byggemøtene ble brukt som en fornuftig arena for å passe på at de riktige prosessene ble fulgt på riktig tidspunkt, for å kutte mest mulig ned på unødvendige kostnader.

4.8 Tilbakemelding

4.8.1 Teori

I følge Bennett og Jayes er det mange innovative ideer i dagens bygge-bransje som går tapt på grunn av for lite bruk av systematiske tilbakemeldinger. Ideene bør belønnes og ivaretas, slik at de kan brukes på fremtidige prosjekter. Dette er allment kjent som positive tilbakemeldinger. (Bennett og Jayes 1998).

Videre sier Bennett og Jayes at tilbakemeldinger er med på å forhindre at problemer og eventuelle feil ikke forekommer på fremtidige prosjekter.

For at tilbakemelding skal fungere optimalt, er det nødvendig å utvikle standarder og prosedyrer som systematisk vil fange opp de beste opplevelsene fra prosjektene. Bennett og Jayes mener det er spesielt viktig å forstå og forbedre felles prosesser, fordi det er der hvor partnerskap og samarbeid har sine største fordeler. (Bennett og Jayes 1998).

I følge Bennett og Jayes blir en stor del av både tid og innsats bortkastet i forhandlinger og krangler om hvordan ulik kommunikasjon skal håndteres i tradisjonelle engangs situasjoner. Bennett og Jayes mener at tilbakemeldinger bør



brukes til å utvikle effektive standarder og prosedyrer, slik at mye av den øvrige kommunikasjonen blir unødvendig og dermed kan prosjektteamet konsentrere seg om videre produktivt arbeid. (Bennett og Jayes 1998).

Bennett og Jayes presenterer i sin bok praktisk tilbakemelding, hvor de forteller at denne type tilbakemelding blir brukt for å forbedre effektiviteten i mange forskjellige situasjoner. Forfatterne mener at den faktiske effektiviseringen av alle kontrollerte systemer er forbedret med nettopp nøyaktighet og relevans i tilbakemeldingene. Videre tar Bennett og Jayes utgangspunkt i britisk byggebransje hvor, i følge forfatterne, hersker en utbredt misforståelse at alle prosjekter er unike, så derfor er det tilstrekkelig med en begrenset bruk av tilbakemeldinger. På grunn av dette blir feil gjentatt og gode ideer går tapt. (Bennett og Jayes 1998).

Avslutningsvis mener Bennett og Jayes at Andre generasjons-partnerskap gir et unikt utgangspunkt for at tilbakemelding skal kunne spille sin rolle for å oppnå forbedret ytelse. Dette foregår på to nivåer (Bennett og Jayes 1998):

- 1) Det strategiske teamet bør sikre at de prosessene utarbeidet av prosjektteamene på individuelle prosjekter benytter systematiske tilbakemeldinger for å kontrollere sine egne prestasjoner. For at dette skal bli gjennomførbart, bør selskaper investere i et tilbakemeldingssystem som kan benyttes på de enkelte prosjektene.
- 2) Det strategiske teamet bør gjøre grundige beslutninger om de tilbakemeldingssystemene som benyttes, er veiledende for egen arbeidssituasjon og av strategisk innhold, slik at de aktuelle tilbakemeldingssystemene er avgjørende for å nå avtalte strategiske mål. Eksempelvis, hvis rask bygging er et strategisk mål, vil tilbakemelding på avvik fra planlagt fremgang være nyttig.

De strategiske målene for hvert prosjekt blir utarbeidet i den første pilaren hos Bennett og Jayes, strategi.

4.8.2 Fakta

Som nevnt tidligere og vist i vår modell, skal denne pilaren fange lærdommer fra prosjekt og arbeidsgrupper for å kunne lede utviklingen av en strategi. Ut i fra teorien kan vi tolke det slik at Bennett og Jayes mener i stor grad at

tilbakemelding er vesentlig først når det er en kontinuerlig strøm av prosjekter, bestående av de samme aktørene på samarbeidssiden.

Under våre intervjuer, spurte vi våre respondenter *om hvilke tilbakemeldinger som ble gitt underveis i prosjektet*. Fra tiltakshaver fikk vi vite at tilbakemeldinger angående eventuelle problemer ble tatt opp i fellesskap, slik at problemene kunne besvares på best mulig måte.

Fra tidligere spørsmål fikk vi vite at det ble holdt byggemøter hver 14-dag underveis i prosjekt Egga barnehage. Her ble tilbakemeldinger på fremgang og eventuelle problemer gitt.

Som nevnt tidligere tar Bennett og Jayes utgangspunkt i britisk byggebransje hvor forfatterne mener det hersker en misforståelse om at alle prosjekter er unike, og dermed trengs kun en begrenset bruk av tilbakemeldinger. (Bennett og Jayes 1998). I praksis for vår del, kan vi med sikkerhet kalle prosjekt Egga barnehage et unikt prosjekt. Men vi har ikke grunnlag for å hevde at bruken av tilbakemeldinger var begrenset.

I vårt tilfelle ble det ikke utarbeidet standarder og prosedyrer som fanget opp de beste opplevelsene fra prosjekt Egga barnehage. Derfor kan vi i vårt tilfelle heller velge å bruke ordet erfaring. Samtlige aktører involvert i Egga barnehage tok med seg erfaringer fra det prosjektet, som de kan dra nytte av ved fremtidige prosjekter.

Avslutningsvis kan vi igjen henviser til vår modell hvor samtlige av de syv pilarene blir nevnt, med strategi og tilbakemelding på hver side av de fem resterende pilarene. (1998, 4). Som nevnt under pilaren partnerskap, dro prosjektgruppa til Ørland for å inspisere den nye barnehagen som hadde blitt bygd der ute. På denne måten mottok prosjektgruppa nyttige tilbakemeldinger, som mest trolig var til god hjelp for at noen av de strategiske målene i prosjekt Egga barnehage skulle bli nådd.

4.8.3 Vurdering

Vår mening er at det i denne sammenhengen ikke er noen fasitsvar på hvor stor mengde tilbakemeldinger som er nødvendig. De tilbakemeldingene som ble gitt underveis i prosjekt Egga barnehage var for å forbedre selve prosjektet underveis, ikke for å forbedre fremtidige prosjekters prosesser.

Vi er uansett enige med Bennett og Jayes som mener at det er viktig å ivareta de prosessene som gjør det mulig for, samt oppfordrer aktører involvert i prosjekter

til å komme med innovative ideer og tilbakemeldinger som kan bidra til prosjektets suksess. (Bennett og Jayes 1998). Da vil det også være avgjørende at disse ideene og tilbakemeldingene blir tatt i mot og ivaretatt av det strategiske teamet.

Det kan være enkelt å snakke om slike prosesser i teorien, men hvordan foregår dette i praksis? Vi kan bruke prosjekt Egga barnehage som et godt eksempel. På byggemøtene som ble holdt hver 14 dag, var det anledning å komme med ideer og tilbakemeldinger til prosjektet. Til stede på disse byggemøtene var det representanter fra samtlige aktører involvert i byggeprosessen. Hvis det på disse møtene ble presentert ideer eller eventuelle problemer som krevde tilbakemeldinger, fikk de aktørene ansvarlig for det området, frist til neste byggemøte med å komme med en tilbakemelding. Dette ble bokført og satt opp som en del av agendaen for neste byggemøte. Slik fortsatte prosessen gjennom hele prosjektet. Ved å gjøre det på denne måten, vil mengden av tapte ideer og uløste problemer minske.

I likhet med de øvrige pilarene, har også denne pilaren en dødelig synd. Denne er, i følge Mike Bresnen, *stolthet*. Bresnen mener stolthet kan skape et nyansert syn på partnerskaps – og samarbeidserfaringene. (Bresnen 2007, 365-374). Bresnen mener at stolthet kan bidra til å forsterke tendenser til ”enkeltsløyfe læring”. Enkeltsløyfe læring er i følge Argyris og Schön er ”*Når enkeltpersoner, grupper eller organisasjoner endrer sine handlinger i henhold til forskjellen mellom forventede og oppnådde resultater*”.

(Argyris og Schön 1978)

Avslutningsvis er vi klar over at de tilbakemeldingene gitt i prosjekt Egga barnehage, ikke er i tråd med det Bennett og Jayes anbefaler i ”*The Seven Pillars of Partnering: A Guide to Second Generation Partnering*”. (1998, 4). Men prosjektets omfang tatt i betraktning, mener vi at prosjektgruppa løste dette på en god måte.

4.8.4 Del konklusjon

Vår mening er at de tilbakemeldingsmetodene som ble brukt i prosjekt Egga barnehage fungerte optimalt med tanke på prosjekts størrelse. Det var fornuftig å bruke byggemøtene som en arena både for å gi, samt å få tilbakemeldinger.

5. Konklusjon

Vi har igjennom denne oppgaven forsøkt å besvare på følgende problemstilling:
”Hvordan var samarbeidet mellom de ulike aktørene i prosjekt Egga barnehage”?

For å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte, har vi utarbeidet én delkonklusjon under hver enkel pilar, hvor funn fra teorien og praksis blir presentert.

Vår delkonklusjon under pilar en:



Strategi. var at de strategiene som ble benyttet tok høyde for prosjekt Egga barnehage sine mål. De retningslinjene og prosedyrene som ble utarbeidet og definert for å nå disse målene ble jevnlig oppdatert på byggemøtene. Det hadde muligens vært nødvendig med effektivisering av noen av prosessene i prosjektet, da med hovedfokus på tid. I henhold til fremdriftsplanen var målet å bli ferdig i god tid før fristen (01.08.11), men samtlige aktører fikk det travelt for å få ferdigstilt prosjektet.



I pilar to: *Partnerskap*, ble følgende delkonklusjon definert. Vi er innforstått med at samarbeid i byggeprosjekter kan gi både fordeler og ulemper. I dette tilfellet har det kun vært fordeler med å dele arbeidsmengden mellom flere aktører.



Under pilar tre: *Egenkapital*, oppdaget vi i vår delkonklusjon avvik mellom teori og praksis. Den type finansiering som ble benyttet i prosjekt Egga barnehage ble ikke anbefalt i vår teoretiske hovedmodell. Uansett mener vi at prosjekt Egga barnehage ikke bar preg av dette.



Basert på delkonklusjonen under pilar fire *Integrasjon* mener vi at samarbeidsånden i prosjekt Egga barnehage var god og at prosjektet inneholdt alle de fire nivåene av integrasjon presentert i teorien.



Delkonklusjonen under pilar fem *Benchmarks* sier at det er klare likhetstrekk mellom benchmarks brukt i prosjekt Egga barnehage og gode eksempler på benchmarks gitt i teorien. I vårt prosjekt er det i midlertid en sjanse for at benchmarks ble sett på som oppfølging.

Vi kan under pillar seks *prosjektprosess* presentere følgende delkonklusjon. Til



tross for at Egga barnehage benyttet tradisjonelle prosesser ble barnehagen ferdigstilt i tide og det uten store konflikter mellom aktørene.



Og til slutt i pillar syv *Tilbakemelding* er delkonklusjonen at de tilbakemeldingene som ble benyttet i prosjekt Egga barnehage fungert optimalt med tanke på prosjektets størrelse.

Videre viser funn fra våre intervjuer at respondentene mente at samarbeidet seg imellom i prosjekt Egga barnehage var vellykket. Vi mener prosjektet bærer preg av lang erfaring hos de involverte aktørene.

Avslutningsvis vil vi konkludere med at samarbeidet mellom de involverte aktørene i prosjekt Egga barnehage var vellykket, i hovedsak fordi prosjektet ble ferdig i tide. Aktørene har gjennom hele prosjektet jobbet i samme retning og hadde gjensidig respekt og forståelse ovenfor hverandre arbeid og kompetanse. Det vi i midlertid savnet i dette prosjektet, var manglede feiring av suksess, både underveis og i etterkant av prosjektet. Dette har kunnet styrke samarbeidsånden i prosjektet ytterligere.

6. Litteraturliste

- Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude og Tor. Haug. 2012. "Måltrettet prosjektstyring." I. Bekkestua: NKI Forlaget.
- Andersen, Erling S. og Eva. Schwencke. 2013. *Prosjektarbeid*. Oslo: NKI Forlaget.
- Argyris, Chris og Donald A. Schön. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*. 1. utg: Addison - Wesley Pub. Co.
- Bennett, John og Sarah Jayes. 1982. *Trusting the Team: the Best Practice Guide to Partnering in Construction*. London: Thomas Telford.
- . 1998. *The Seven Pillars of Partnering: Guide to Second Generation Partnering*. London: Thomas Telford.
- Bresnen, Mike. 2007. "Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven Pillars, seven paradoxes and seven deadly sins." *International Journal of Project Management*, 25: 365 - 374.
- Bresnen, Mike og Nick Marshall. 2000. "Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas." *Construction Management and Economics*, 18 (2): 229-237.
- Cheung, S. 2002. "Mapping Dispute Resolving Mechanism with Construction Contract Types." *Cost Engineering*, vol.44 (nr. 8): 21-29.
- CII, Construction Industry Institute. 1991. *In Search of partnering Excellence*. Austin, TX: Construction Industry Institute.
- Cooke-Davies, Terry. 2002. "The 'real' success factors on projects." *Project Management Journal*, vol 20.: 185-190.
- Gripsrud, Geir., Ulf Henning. Olsson og Ragnhild. Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. Oslo.: Høyskoleforlaget.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolltveit, Bjørn Johs., T Reve og J Lereim. 2002 *Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommune, Meråker. 2012. Økonomiplan 2013-2016: Budsjett 2013. Meråker: Meråker Kommune.
- . 2013. "Egga barnehage" Hentet 8.mai. 2014. <https://http://www.meraker.kommune.no/barn-og-familie/barnehage/Sider/Egga-barnehage.aspx>.
- Kommune., Meråker. 2014. "Velkommen til Egga barnehage" Hentet 8. mai. 2014. <http://www.bhgnett.no/mer/egga/Sider/Velkommen.aspx>.
- Leksikon, Store Norske. 2014. "Reliabilitet" Hentet 23.mai. 2014. <http://snl.no/reliabilitet>.
- Mancil, I.R. 1978. "Contract Adjustment of Long-term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law." *Northwestern Law Review*, vol. 72 (nr. 854).
- Martinsen., Øyvind L. 2009. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Rolstadås., Asbjørn. 2011. *Praktisk prosjektstyring*. Trondheim.: Tapir Akademisk.
- Sentralbyrå, Statistisk. 2014. "Folkemengde 1 Januar: etter region, kjønn, alder og tid" Hentet 25.05.14 2014. <https://http://www.ssb.no/statistikkbanken/selectout/ShowTable.asp?FileformatId=2&Queryfile=2014525184212782900602NY3026&PLanguage=0&MainTable=NY3026&potsize=56>.

