

Intervjuguide 1: Prosjekteier

Del 1. Innledning

→ Presentasjon av oss, oppgaven og problemstilling

→ Hva har din rolle vært i dette prosjektet?

Min rolle er prosjekteier. Mitt ansvarsområde er mennesker og økonomi. I tillegg til linken internt i Skanska og oppover i hierarkiet. Lokalt her er ansvaret først og fremst økonomi (økonomiske midler), kvalitetskriterier.

→ Fortell oss litt om prosjektet

→ Hvordan har organiseringen i prosjektet vært?

Organisering (hierarki): Tilbudsprosess: etableres team. Helsehuset er litt spesielt med design built. Entreprenøren er ikke like kjent med prosjektet. De har fått gitte kriterier, og alt ble laget ifra scratch. Stor og omfattende prosess. Organiseringen: faste tilbudsledere i Agder. I samarbeid med han settes det opp en organisasjon som kan variere. Det er faste medlemmer i slik organisasjon: kalkulator og tilbudsleder. De blir supplert med innkjøpsfunksjon, og disse medlemmene er som regel faste. I dette prosjektet: inkluderer arkitekt og full pakke med rådgivere. Energi og miljø- et helt spekter av rådgivere i tillegg til tekniske fag.

Del 2. Styring

→ Hva har vært din prosess for å definere målene og formålet med prosjektet?

Skanska er et stort selskap og vi har prosedyrer for alt vi holder på med. Tilbudsprosessen følger også en prosedyrer. Jeg som eier anbefaler at vi skal gå inn i prosjektet og bruke tid og penger for å vinne anbudet. Porteføljestyling? Det er en intern prosess som gjør at vi skal få lov til å bruke tid og penger (ORA) på prosjektet. Det er mitt ansvar å gjennomføre dette. Selve jobben blir utført av prosjektleder. Mål og formål: du kan si det er penger og strategi for å vinne. Det skal begrunnes hvorfor det skal brukes tid og penger på dette. Rett kompetanse og rett team til å gjennomføre.

→ Hvordan sikrer du som prosjekteier at formålet med prosjektet er klart kommunisert til prosjektleder og prosjektteam?

Det blir kommunisert via ORA dokumentet. Vi analyserer forespørselen og hva som er viktig. Det blir laget en felles forståelse i fysiske sammenhenger. Prosjektutvikler internt hos oss er med å vurdere internt hos oss. Jeg er ganske aktiv i så måte.

→ Hvem har vært de viktigste interessentene for deg å kommunisere med? Hvilken kommunikasjonskanal ble brukt?

Kanal: fysiske møter og teams. Noe menneskelig kontakt, ikke bare digitalt. Nærmeste: tilbudsleder (for eiers del). Det er mer uformell kontakt med prosjektleder? Jeg deltok på en stor del av statusmøtene, men ikke alle.

→ Hvordan sørger du for at prosjektet faktisk løser problemet som skal løses?

Det er statusmøter og oppfølgingsmøter i prosessen. Vi må se status på hvor langt vi har kommet, og se om vi følger tidsplanen. Det er verktøy vi bruker som tilbudsleder bruker, og i dette tilfellet blir det brukt ORA? Viser veldig tydelig aktørene i prosessen, og det viser tydelig hva aktørene skal gjøre. Mens det blir gjort blir det evaluert kontinuerlig. Dette prosjektet foregår over et halvt år, og det krever en god plan og god oppfølging.

→ Hva gjør du for å definere oppgaveomfanget og ressursene som kreves i prosjektet?

Min er bemanningsprosessen slik at den blir gjennomført på ansvarlig vis. Det er ansvaret for menneskene i dette bildet. Det diskuteres med tilbudsleder hva som er nødvendig i en slik prosess. Hva som er nødvendig av kompetanse etc.

→ Hvordan sikrer du at prosjektteamet leverer et produkt som er godt, uten å pynte på løsningen?

Det blir aldri pyntet på internt. Det skjer ikke. Vi har alle innsyn i alle prosesser, det er ingen skjulte ting hos oss. Det er uaktuelt at ting blir pyntet på internt.

→ Hvordan sikrer du at prosjektet ikke blir nedprioritert og at behovene til prosjektet blir riktig formulert?

Dette prosjektet er viktig for Skanska. Det er topprioritert fra min side, og for alle i Skanska.

→ Hvilken prioritering har prosjektet hatt for deg?

Dette er en bit av det hele.

→ Hvordan stiller du prosjektteam og prosjektleder ansvarlig for resultater?

Alle roller hos Skanska har sin rollebeskrivelse. Tilbudsleder kjenner sitt ansvar, og skal fremskaffe rett selvkost for prosjektet. Det er andre vurderinger som gjelder fortjeneste, risiko etc. det er i første gang hos meg, så blir det videreført mellom hans leder og underleder i

prosjektet. Prosjektleder står ansvarlig for resultatene. En leder (eier) er totalansvarlig, men prosjekteier.

→ Hvilke typer problemer blir presentert til deg som sponsor, og hvordan håndterer du disse?

Problemer med tidsfrister, ting skal leveres og de er som regel urokkelige. Når endelig frist er satt MÅ det leveres. Det kan forekomme forskyvninger, og dette blir diskutert hos meg. Det blir alltid laget budsjett, og for meg forekommer også budsjettavvik.

Håndtering: fremdrift - mer ressurser for å ta inn igjen det tapte. Varsle forsinkelse?

→ Hvordan bidrar du til å gi råd og støtte til prosjektleder?

En viktig bit av min rolle. Det viktigste foregår den dagen den uformelle kontrakten lages. Det kan ikke løses gjennom prosedyrer, men mellommenneskelig. Forholdet mellom eier og prosjektleder er utrolig viktig. Baserer seg på tillit og åpenhet. Uformelle kontrakten: daglig dialog og diskusjon. Vi sitter på samme hus og snakker om dette.

→ Hvordan kommuniserer du eventuelle endringer i prosjektet til prosjektleder og team?

Gjelder det alle: blir tatt i oppfølgingsmøtene. Ukentlige statusmøter på kalkulasjon og utvikling av prosjektet. Endringene: ting som skjer i prosjektet, eller nye ønsker fra oppdragsgiver. Dette blir delt digitalt, og alle med tilgang får tilgang. Det kommer varsler når tilbudsleder har kommet med nye beskjeder.

→ Kan du fortelle om noen tøffe beslutninger du har måtte tatt i dette prosjektet? Hvordan vurderer du alternativer i slike beslutninger?

Det er alltid tøffe beslutninger i forhold til risikoavsetninger? Det er alltid risiko i prosjektet, og det må vurderes graden av risiko. Uidentifiserte og identifiserbare risiko. Identifisert: kan sette tall på. Uidentifiserte: magefølelse. Det er en prosess bak der. Risk register. Vi identifiserer det vi kan identifisere av risiko, men det er alltid noe man ikke ser. Muligheter: bedre metodevalg, bedre innkjøp.

→ Hvordan feirer du suksess i prosjektet, og hvordan unngår du å feire for tidlig?

Vi feirer aldri for tidlig. Vi kjører det safe. Generelt sett er vi for dårlige til å feire suksesser. Men vi har kake. Det er viktig å feire, og det er ting vi kan bli bedre på.

Hvordan er status på samspillsfasen?: ikke startet. Vi vant prosjektet. 3 klager fra konkurrentene. Offentlig anskaffelse fører til at konkurrenter kan klage. Klagene må til retten. Samspillsfasen kan ikke gjennomføres før retten er ferdig.

Del 3. Usikkerhet

→ Hva har vært de største usikkerhetsfaktorene i dette prosjektet?

Grunnforholdet er alltid en usikkerhet. Men den er ikke inkludert i dette prosjektet. Usikkerhetene er markedsmessige ting. Prisutviklingen. Kommunen dekker prisendringene (SSB)? Det koster alltid penger. Prosjektet er i sin helhet over 4 år, og markedet er uforutsigbart.

Usikkerhet med team: feil team fører til risiko.

HVEM STÅR ANSVARLIG FOR Å VELGE TEAM? Jeg er ansvarlig for dette. Det er mange ting som spiller inn; tilgjengelighet. Når er folk ledige for nytt prosjekt. Som regel har vi ikke mulighet til å velge fra øverste hylle, vi må velge de som er tilgjengelige. Vi er nødt til å se på det mellommenneskelige. Ting må fungere, og menneskene må fungere sammen. Dette må jeg ha i bakhodet. Ledighet og rett kompetanse er viktig.

→ Hvordan håndterer du usikkerhet og risiko i prosjektet, og hvordan bidrar du til å redusere den?

En ren gjennomgang av kalkylen til prosjektet. Usikkerhet med kalkulasjon. Det kan være masse; kvadratmeter, kubikk, tidsforbruk. Vurdering av andre risikoer; risk register. Dette skjer litt hver for seg, men mest i plenum i tilbudsteamet. Vi skriver opp hendelser som kan skje, og konsekvensene av de. Så vekter vi de i forhold til konsekvens og sannsynligheten for at det skjer. Tallene er aldri riktig, men en form for sannsynlighetsberegning.

→ Hvordan sikrer du at prosjektteam tenker utenfor boksen for å finne innovative løsninger for utfordringer i prosjektet.

Ikke så lett å sørge for at de gjør det, det er opp til en selv. Noen er bedre til det enn andre. Noen er mer kreative, og noen er mer tradisjonelle. Det er vanskelig å påvirke det, men det skjer en del tankearbeid i starten av prosessen for å finne ut hva som er viktig for å vinne. Da utfordrer mangfoldige oppgaver i forhold til å vinne strategien i prosjektet. Metodevalg underveis, og blir bygd mye på erfaring. Sammensetning i teamet; noen med lengre (tradisjonell tankegang) og noen med kortere erfaring (kreativ).

→ Hvordan evaluerer du prosjektet for å sikre at prosjektet har mulighet til å være økonomisk levedyktig?

Gjennomgang av kalkylen, og vurderer usikkerheten i de forskjellige fagene og produksjonen. Det kommer veldig ann på erfaringen til kalkulatøren, dette er en veldig viktig rolle. Han må vite hva ting koster, og har du en kalkulator du er trygg på trenger jeg ikke gå så dypt i denne vurderingen. Til slutt er det en gjennomgang med mine ledere før tilbudet blir levert.

→ Hvordan sikrer du en prosjektkultur som er i stand til å identifisere og takle usikkerhet?

Det er nedfelt i prosjektmodellen som Skanska kjører. Det er en prosess for å takle risiko og usikkerhet, og vi har verktøy for håndtering av dette. Som jeg gjør, har jevnlig møter med prosjektleder når det kommer til gjennomføring. Ikke like relevant i en tilbudsprosess.

Suksess med team: alt dreier seg om mennesker og team skal utfylle hverandre. Man skal ta ut det beste av hverandre, sammen mot et felles mål. Dersom noen ikke føler seg sett og verdsatt yter de ikke slik de skal. Bedriftskulturen i større sammenheng er veldig viktig. Det er en kontinuerlig sak, ingen enkle svar på hvordan man skal oppnå det. Må jobbes med fremover i tid. Det er et lederansvar for å sørge for at dette skjer på en god måte. Jeg synes det går veldig bra. Det er god stemning og takhøyde. Det er viktig, og det har og er en bra prosess. Tilbudsleders rolle med det daglige ansvaret og den daglige lederfunksjonen. Inkluderer og utfordrer og kjører prosessen på en bra måte.

Mandat: I tilbudsfasen trenger vi ikke mandat. Det ligger i rollebeskrivelsen til den enkelte. Det ORA dokumentet er Skanska tillatelse? Til å gå i gang med prosjektet og blir behandlet av ledergruppen i Skanska Norge.

Noe som kunne vært bedre: for tidlig å si. Vi vet enda ikke om ting går vår vei. Skal jeg trekke frem litt: kom litt sent ut tidsmessig. Arkitekt var forsinket. Dette er nok en sak som kunne ha blitt gjort bedre. Jeg er fornøyd med prosessen og strategien. Scoren var 10/10. Vi har brukt mindre areal enn de mindre konkurrentene. Vi lagde et effektivt bygg, og utfordret oss på arealbruk med opprettholdt funksjoner. Dette er en strategi vi hadde fra starten. Kan man høyne funksjonene med mindre areal er dette uten tvil en suksessfaktor.

Intervjuguide 2: Ekstern Prosjektdeltaker (Arkitekt)

Problemstilling: Hvordan kunne prosjektleders kompass bidra til bedre styring og redusert usikkerhet for å oppnå suksess med prosjektet?

Del 1. Innledning:

→ Presentasjon av oss, oppgaven og problemstilling

→ Samtykke til identifikasjon eller anonymitet

Del 2. Innledende spørsmål

→ Hvilken stilling har du i prosjektet?

Jeg er arkitekt og prosjektansvarlig på mitt kontor (hos bølgeblikk). Jeg har ansvaret her på kontoret på arkitektjobben. Vi har vært 5-6 personer involvert, men 4 stykker gjennom hele prosjektet fra bølgeblikk.

→ Har du tidligere erfaringer i slike prosjekter som dette og prosjektledelse?

Ja, det har jeg. Har erfaring som prosjekteringsgruppeleder, vi som styrer gruppen. Konsulentene og arkitekten. Jeg er ikke så glad i den type jobb, mye byråkrati og mindre arkitektjobb. Det er mye referatskriving, og lite kreativitet. Dyslektiker. Har ikke hatt denne rollen i dette prosjektet. Rollen min har vært som arkitekt med tverrfaglig kompetanse. Se mulige problemstillinger og løsninger. Viktig med oversikt over oppgaven og ta tak i det overordnede først og følge et beslutningshierarki. Forme et konsept, og jobber seg sakte og nedover i prosjektet. Må av og til ta et skritt tilbake. Ta de overordnede beslutningene (se på

som et tre). Stammen, også grener det seg utover helt til det kommer til bladene som er det mest detaljerte. Må være lojal mot de beslutningene som er tatt. Skal ikke være rigid på det, det kan være man må gå tilbake. Når man er på de minste grenene kan man ikke gå tilbake til stammen. Kaller det for beslutningshierarki.

Erfaring og kompetanse, har ikke full oversikt, men har sett tidligere situasjonen før. Det er alltid nye problemstillinger, og det er her kreativiteten kommer inn. De ulike momentene må vektas. Hva er viktig for byggherre, fortjeneste, brukere, beboere. Hva legger entreprenøren vekt på.

JOBDET MED SKANSKA FØR? Ja, det har vi på et tilsvarende prosjekt med samme type konkurranse (ikke like stor). Positive erfaringer med samarbeid med Skanska. Hjelper på tilliten i prosjektet.

Del 3. Hoveddel

→ Hva tenker du når du hører begrepet styring?

I vår rolle er det litt interessant fordi det er nødvendig. Det er en kunst å styre godt. Legge til rette og få det beste av alle lag. Styre mot et felles mål. En kreativ prosess er ikke alltid lineær og enkel, det vil kunne hoppe og sprette litt- kan medføre konflikt når det gjelder å styre på en god måte når det er så mange baller i luften - balansegang.

→ Hva mener du er prosjektleders personlige karakteristika, og har du opplevd han som en god leder i dette prosjektet?

I dette prosjektet var det innledningsvis litt for mange hoder. Det var sjef for avdeling i KRS, noen som skulle ha ansvaret på et senere tidspunkt. Prosjekteringsleder, tilbudsleder, faglige ledere på miljø og energi. Litt vanskelig for eksternt aktør å finne hvem som faktisk ledet prosjektet. (her er det jo faktisk litt interessant). Vi trenger nødvendigvis ikke å bli sagt hva vi skal gjøre, men samtidig er Skanska ansvarlig for tilbudet og sitter på helhetsansvaret. Prosjektet (det vi skaper) ligger i bunn. Vi trenger dialog og trenger ikke vente på ordre, men å ha en samarbeidspart vi kan stille spørsmål og behov for avklaringer - personer vi kan forholde oss til i så måte.

HVA KUNNE BLITT GJORT BEDRE I PROSJEKTET (DETTE)? - Det kan godt hende det var avklart, men mangel på vår evne til å få tak i helheten? Bruker litt tid på å bli kjent med alle aktørene. Mange som uttalte seg og hadde meninger uten at de selv visste deres roller? Det er lagt opp til oppstartsseminar hvor man bruker litt tid på å bli kjent med hverandre, hvilke roller man har. I dette prosjektet: hadde innledende møter. Bruker dog litt tid på å bli kjent med folk.

→ Hva synes du om egen innsats i prosjektet?

Jeg mener vi lyktes veldig godt. Fikk brukt erfaring, kompetanse og kreativitet. Vi vant på alle fire hovedkriteriene. På kontoret (med hans folk): god stemning og de som var med er veldig fornøyde med resultatet. Det å jobbe som et lag er noe helt annet og gir mer enn å være en individuell person. Fem fingre, en hånd. En hånd er veldig brukbar, en finger er ikke så mye alene. Vi er en organisme og har en funksjon som gjør at vi som team fungerer som en helhet. Snakke sammen, høre på hverandre og lytte på innspill. Flere som jobber sammen er positive. Respekt for hverandre og andres synspunkter. Det er flere veier til rom. Det blir feil at jeg skal mene alt er riktig, det er flere løsninger på en problemstilling. utfordringer i forhold til kreative prosesser.

→ Hva har opplevelsen din vært som en ekstern aktør fra Skanska? Hvordan syntes du samarbeidet vært mellom deg og prosjektleder?

Generelt positivt. Vil berømme Skanska for stor kompetanse - spesielt energi og miljø. Jeg prøver alltid å motivere de vi jobber sammen med, bidra positivt i en tidlig fase. Har vært mange faglig sterke personer involvert i dette.

→ Hva tenker du når du hører begrepet usikkerhet?

Usikkerhet er lammende, hemmende, sinkende og demotiverende. Vi opplever ikke usikkerhet fordi vi har erfaring og kompetanse. Vi prøver å være på og vet veien fremover. Vi kjenner til mye av den prosessen og vet hvordan vi skal jobbe. Nyutdannet og usikker, fraværende leder - gjetter seg frem til hva en bestemt leder mener? Usikkerhet er ikke bra.

→ Har du opplevd noen usikkerhetsmomenter når det kommer til dine arbeidsoppgaver i prosjektet?

Nei.

→ Hva har vært de største usikkerhetsmomentene i samarbeid mellom deg og prosjektleder?

Litt usikkerhet i rollene. Mange kokker. Ble ryddigere etterhvert.

→ Hva tenker du når du hører begrepet kultur?

Viktig med en redelig kultur med det firma de samarbeider med. Respekt. Viktig å ha respekt for andre fag og lovverk.

→ Hva slags kultur hadde prosjektet, og hva slags ledelse mener du ble brukt for å styre kulturen?

Opplever dem som seriøse. Ulike personer med ulike roller - manøvrerer dette farvannet. Må manøvrere dette systemet, hvem du kan snakke med og hvem som betyr noe i sammenheng. Ledighet (26 min). Jobbe sammen som lag.

→ Hvordan tror du kultur og individuelle holdninger har påvirket utfallet av anbudet?

Man skal stole på hverandre. Ha en dialog og ikke kvier seg for å snakke med en person. Du skal føle at du får noe igjen for å gjøre det. Det har vært personer med ulik kompetanse som har bidratt.

→ Hva tenker du om kontinuerlig planlegging og vurdering?

Det er gunstig. Dette prosjektet er intens (24t i døgnet). Jobben er i hodet hele tiden, ting bearbejdes i underbevisstheden hele tiden. Noen ganger må jeg stå opp og skrive det ned dersom det er noe jeg dweler på. Du står opp om morgenen, og har plutselig et svar på noen av problemstillingene som pågår. Vurdering kan skje på ulike nivåer, diskusjoner med alle aktører. Dialogen er viktig, og samspillet hele tiden på ulike nivåer.

Uformell planlegging og vurdering? Vi samles også i faste møter, men praktiserer ad hoc. Lettere å ta en prat når en situasjon har oppstått. Særlig med fasader og moduler? Vi tok beslutninger sammen, og er viktig for at prosjektet skal være forankret og at alle føler eierskap til prosjektet.

Det har vært tilfeller hvor de har måtte gått tilbake til stammen (fra grenene)? Vi prøver å være strukturerte med beslutningshierarkiet og strukturen i bygget. Logistikk er viktig i et bygg, skjelettet. Det er de viktige forbindelsene og den viktige kommunikasjonen. Det er det hierarki i bygget også (kanskje ikke så veldig relevant).

→ Hvordan har kommunikasjonen fungert internt i prosjektet?

Ha kontakt og dialog har fungert fint. Fint å unngå unødvendige ledd. Snakk med personen direkte som har informasjonen, dropp de unødvendige leddene. Det er en flat struktur, selv om man er klar over at skanska har det økonomiske ansvaret. Vi kan snakke sammen på en uformell måte og kan gå direkte til personen det gjelder. Bruker Teams mye, viser illustrasjoner etc. KRS og Oslo - noen møter fysisk. Når man først har blitt kjent fungerer kommunikasjonen over kanaler bra.

→ I hvilken grad føler du at prosjektleder har benyttet overvåkning av fremdrift som styringsverktøy?

Se for deg forskjellen på. Vi vil gjerne vite at vi har den beste løsningen. Usikkerhet - når vi har levert et prosjekt som er bra føler jeg at "nå vinner vi", men i dette prosjektet var jeg mer

usikker. Det var kort tid, og vi kunne jobbet mer med prosjektet og kunne følt mer på sikkerheten. Følte ikke at alle alternativene var vurdert. Det var mange funksjoner som skulle passe sammen.

→ I din erfaring, hvordan har planlegging for reduksjon av usikkerhet vært i prosjektet?

Optimalisering har vært den største utfordringen. Usikkerheten ligger i alle antakelser en må gjøre i en konkurranse. Må bruke tid på å gjennomgå dokumentasjon.

→ Hvordan har du forholdt dere til milepæler?

Kreativ prosess - ordentlig herk. Startdato - leveringsdato. Kutter opp i passelige biter. Vi må være ferdig med ditt og datt til en fastsatt tid. Men det er vanskelig å vite hva som tar mest tid. En kreativ prosess er ikke matematikk. Ble litt konflikt og vi fikk kjeft (tid antar jeg). Skanska tok ansvar for fremdrift, men formen var vi ikke så begeistret med? Deltakelsen er det ikke noe å klage på, men noen formelle ting jeg ikke var like fornøyd med. Hvis vi ikke har grepet på plass, de riktige funksjonene på en riktig måte - da hjelper det ikke å holde fremdriftsplanen hvis man ikke vinner. Det er en kunst å være prosjektleder, og må innse at man må fire litt på fremdriftsplanen og være bevisst på å ta det igjen. Verken du eller jeg kan si hvor lang tid man bruker på en ukjent oppgave. Dette er en viktig sak i slik konkurranse. Den viktigste oppgaven til prosjektleder er å komme i gang. Dilemma er at vi sitter med prosjekter som går. Redusere konflikter - bidra til å komme i gang. Det vil være utfordringer med tillitt og tid, hva som er nødvendig for å komme i mål.

Dette prosjektet har vært min prioritering de seks månedene. Har måtte avslutte noe før man kunne begynne. Det er avgjørende for å lykkes. Konsentrere seg om prosjektet ene og alene.

Intervjuguide 3: Prosjektdeltaker teknisk

Del 1. Innledning:

→ presentasjon av oss, oppgaven og problemstilling

→ samtykke til identifikasjon eller anonymitet

Del 2. Innledende spørsmål

→ Hvilken stilling har du i prosjektet?

Miljørådgiver i prosjektet (prosjektdeltaker).

→ Har du tidligere erfaringer i slike prosjekter som dette og prosjektledelse?

Ikke i design build, men i andre prosjekter ja.

Del 3. Hoveddel

→ Hva tenker du når du hører begrepet styring?

Nå et slags mål. Blir veldig firkantet svar.

→ Hva har du opplevd som viktigst å ta hensyn til når det kommer til prosjektleders “styring” av dere (prosjektmedarbeiderne)?

Jeg tror å samle hele teamet fra starten av var veldig viktig. Alle sammen, men ulike fag samtidig.

→ Hva mener du er prosjektleders personlige karakteristika, og har du opplevd han som en god leder i dette prosjektet? Noe som ikke har vært like bra?

Jeg synes han var veldig positiv, optimistisk, ikke satt press på folk men samtidig målrettet og ting ble gjort men uten stress. Mer plass til kreativitet for oss deltakere. Spesielt at han gir oss så mye frihet, og at han er så hyggelig og optimistisk. Noen snakker kun om prosjektet, og ikke bare er hyggelig?

→ Hva synes du om egen innsats i prosjektet?

Jeg leverte det jeg trengte å levere. Hvis jeg kunne gå tilbake i tid hadde jeg kanskje stilt flere spørsmål i begynnelsen. Var ikke alt vi hadde kontroll på så hadde ønsket bedre forståelse med forklaring!

→ Hvordan synes du samarbeidet har vært mellom deg og prosjektleder?

Godt samarbeid. Alle hadde plass til å bidra. Litt uklart i begynnelsen hvor mye vi skulle bidra med. Savnet mer klarhet med tydelige oppgaver → Gjelder mest mitt fag. Vi har vært i flere runder med å svare byggherre på flere spørsmål. Svaret kom litt for fort, og det kunne gått galt da informasjonen ble utdelt. Kvalitetssikring.

→ Hva tenker du når du hører begrepet usikkerhet?

Snakkes mye om i prosjektet. Kan være usikkerhet rundt fremtid og eller tidslinje, samt kontrakt og ansvarsområder. Tydelige grenser mellom oss og byggherren!!

→ Har du opplevd noen usikkerhetsmomenter når det kommer til dine arbeidsoppgaver i prosjektet?

Det var noe usikkerhet når vi fikk stilt spørsmål fra byggherren, og noe vi ikke svarte på? Eller de svarte på? De måtte beskrive hva de hadde antatt. Det var viktig at vi oppdaget usikkerheten.

→ Hva har vært de største usikkerhetsmomentene i samarbeid mellom deg og prosjektleder?

Nei, jeg tror ikke det.

→ Hva tenker du når du hører begrepet kultur?

Jeg er fransk, men jeg kjenner kulturen i Skanska. Det blir hva man setter pris på, så er det viktig å tenke mennesker.

→ Hva slags kultur hadde prosjektet, og hva slags ledelse mener du ble brukt for å styre kulturen?

Frihet. Spesielt høflige og behjelpelige. Åpen for spørsmål og forslag. Åpenhet. Gode spørsmål. Prosjektleder hadde mye med dette å gjøre. Første møte med arkitekt: han var en miljøverstering. Begynte ikke på riktig spor. Prosjektleder klarte å endre arkitekts tankegang?

→ Hvordan tror du kultur og individuelle holdninger har påvirket utfallet av anbudet?

Ettersom alle fagene ble samlet fra begynnelsen - hjalp veldig på utfallet av et godt prosjekt.

→ Hvordan påvirker kultur og individuelle holdninger risikohåndtering?

Stille spørsmål og føle frihet til å stille spørsmål, veldig transparent. Man tar alltid noe risiko, fagfolk hørte på oss selv om de valgte noe annet? De skjønte hva vi mente.

→ Hva tenker du om kontinuerlig planlegging og vurdering?

Helt nødvendig. Det ble gjennomført bra i dette prosjektet.

→ Hvordan har kommunikasjonen fungert internt i prosjektet?

Veldig bra, enkelt å både stille spørsmål og ta opp risikoer. Har flere ganger ringt prosjektleder eller prosjekteringsleder hvor jeg har delt usikkerhet om mine arbeidsoppgaver hvor de har måtte svare. De har svart tydelig og ikke fått meg til å føle meg dum. Veldig fint å

kunne stille spørsmål. Mye kommunikasjon på e-post og teams møter. Går glipp av litt kommunikasjon når man kommuniserer på e-post.

→ I hvilken grad føler du at prosjektleder har benyttet overvåkning av fremdrift som styringsverktøy?

Synes ikke han var over skulderen. Vi ble enige om ulike datoer. Jeg pushet mer på han enn han på meg da jeg hadde behov for mer underlag. Ikke noe micromanagement.

→ I din erfaring, hvordan har planlegging for reduksjon av usikkerhet vært i prosjektet?

Jeg synes det har vært bra frem til vi leverte første tilbud. Litt mer risiko enn hva jeg er vant til som fagperson? Nesten uhell ved oppstart med byggherre - mindre bra. 16 min. Utfordringer er kommunisert skriftlig eller muntlig og tatt i betraktning.

→ Hvordan har du forholdt dere til milepæler?

Vi ble enige om milepælene sammen. Som sagt- i begynnelsen pushet jeg fordi jeg trengte underlag. Men planleggingen var tilsynelatende bra.

→ Hva synes du kunne ha blitt gjort bedre i prosjektet?

Burde ha sett tidligere at prosjektet trengte mer hjelp enn hva jeg hadde sett for meg. Da kunne jeg blitt en bedre rådgiver. Svaret til byggherre også, burde blitt tatt mer på alvor og snakket sammen internt i teamet.

→ Hva mener du er grunnen til at dere oppnådde suksess med prosjektet?

Fordi vi jobbet godt sammen mellom ulike fag. Samt at prosjektleder var opptatt av alle fag. Når de har ulike møter er alle inkludert og sett. Jeg tror prosjektledelsen er interessert, og forstår og stiller spørsmål er grunnen til suksess.

Intervjuguide 4: Prosjekteringsleder

Del 1. Innledning:

→ presentasjon av oss, oppgaven og problemstilling

→ samtykke til identifikasjon eller anonymitet

Del 2. Innledende spørsmål

→ Hvilken stilling har du i prosjektet?

Prosjekteringsleder - i tidlig fase (før fysisk): leder på design. Mange faggrupper som skal være med i design, hva som skal være på plass etc. Spesialkonsulenter, brann. Ansvar for styring, koordinering etc. Selv om det er et isolert prosjekt, skal det generelt være en prosjektleder gjennom hele fasen. Oppstart, gjennomføring etc.

→ Har du tidligere erfaringer i slike prosjekter som dette og prosjektledelse?

Jeg er prosjektleder i utgangspunktet, kan være jeg ender opp som prosjektleder i gjennomføringsfasen.

Del 3. Hoveddel

→ Hva tenker du når du hører begrepet styring?

Altomfattende. I utgangspunktet er det et system for å sjekke. Starter med mandat, ORA fylles ut og sendes til ledelsen i Skanska. Får ja eller nei. Første styringsdokument som opprettes. B0 (beslutningspunkt 0). Prosjekteier sender inn den, og setter på folk. Det kommer mandat til prosjektleder på hva han skal styre videre etc.

→ Hva har du opplevd som viktigst å ta hensyn til når det kommer til prosjektleders "styring" av dere (prosjektmedarbeiderne)?

Det viktigste er at vi har et Risk register. Vi håndterer risikoen som dukker opp underveis. Teamet ble satt opp på forhånd av prosjekteier, men vi måtte få engasjert en del konsulenter. Få designet opp på et detaljnivå - arkitektplanene tok tid. Fremdriftsplanen for design fasen ble det brukt litt lengre tid på enn vi først planla. Men vi kom likevel frem tidsnok. Løpende fremdriftsplan (muralplan?) hvor alle får oppgaver hvor folk legger inn ulike behov. Endret en del på rekkefølge.

→ Hva mener du er prosjektleders personlige karakteristika, og har du opplevd han som en god leder i dette prosjektet? Noe som ikke har vært like bra?

Han er veldig på. Tar tak i ting fortløpende. Står på og jobber som bare juling. Gode personlige egenskaper, det er sånn han er. Ikke noe spesielt negativt - vi kom godt ut av det. Kan bli dårlig stemning dersom folk ikke føler seg forstått eller urettferdig behandlet, men det var ikke noe av dette. Ble heller en liten konflikt med arkitekt.

→ Hva synes du om egen innsats i prosjektet?

Helt grei. Resultatet var en knock out seier, må ha gjort en del riktig.

→ Hvordan synes du samarbeidet vært mellom deg og prosjektleder?

Veldig bra.

→ Hva tenker du når du hører begrepet usikkerhet?

Usikkerhetsstyring - det skal håndteres og hvis ikke det kan håndteres må det i hvert fall identifiseres. Vi har RISK register og setter det opp fortløpende. Disse kvantifiseres, er vel egentlig en usikkerhetsanalyse. Legger inn tiltak, og kravene er at alle risikoene skal være håndtert eller priset, før man kommer med tilbudet. Før vi leverer prisen gjennomføres en Skanska prisgjennomgang. Det settes av en pott til ukjent usikkerhet som ikke er kjent på det tidspunktet. Alle i Skanska kan legge inn, men eksterne aktører må melde det inn. Alle risikoer som de ikke trenger å håndtere skal de gi videre til Skanska.

→ Har du opplevd noen usikkerhetsmomenter når det kommer til dine arbeidsoppgaver i prosjektet?

En hel haug. En av de største er grunnforhold. Til syvende og sist - noe usikkerhet med dokumentene fra byggherre.

→ Hva har vært de største usikkerhetsmomentene i samarbeid mellom deg og prosjektleder?

Kanskje han har vært usikker på noe jeg har gjort, men ikke noe han har gjort. Han er veldig utålmodig, jeg er ganske tålmodig. Jeg kan vente litt å se. Det går på tillit igjen da.

→ Hva tenker du når du hører begrepet kultur?

Vi har en kultur i Skanska og den gjengen vi er. Kulturen er ikke helt lik over alt. Av de firmaene vi var sammen med. Vi valgte de vi var kjent med og de vi ønsket å jobbe med av eksterne aktører.

→ Hva slags kultur hadde prosjektet, og hva slags ledelse mener du ble brukt for å styre kulturen?

Du bygger en kultur med å jobbe fysisk på samme plassen. Er dog flinke på teams. Måtte møtes fysisk for å bli kjent å jobbe sammen med ting. Arbeidsmessig ikke alltid optimalt. Vi deler oss opp i mindre grupper, og det er her vi bygger kulturen og forståelsen. Hvordan vi skal jobbe sammen, og skaper en trygghet for hvordan dette skal bli. Ingen utfordringer med kulturbyggingen.

→ Hvordan tror du kultur og individuelle holdninger har påvirket utfallet av anbudet?

Ble mye bedre. De har jobbet godt sammen. Vi har valgt både firmaer og folk. Det kommuniseres slik: er det ok at denne er med på dette etc. folk godkjenner på en måte underveis. Jeg kjenner alle, det hjelper veldig på dette prosjektet. Kjente alle bortsett fra arkitektene. Vi trivdes sammen og det var god stemning. Alle kan kommunisere på kryss og tvers, alt trenger ikke å gå gjennom meg.

→ Hvordan påvirker kultur og individuelle holdninger risikohåndtering?

Du kan prøve å styre alt gjennom en prosjekteringsleder for å sikre 100% kontroll. Dette gjør dog at kommunikasjonen blir DRIT dårlig. Det går på tillit. Vi må prate om slike ting. Dere kan avtale det dere vil dere imellom, men involver meg dersom dere mener jeg må ta noe ansvar å bestemme. Trenger de meg så må de si ifra. Samhandlingsprosjekt - mye frihet. Mindre byråkrati. Vi hadde ikke god tid, så og gå fra 0 til komplett helsehus på 4 måneder er veldig kjapt. Du klarer aldri å komme i mål hvis ikke det gis frihet. Alle må følge med om det har skjedd noe som angår de.

→ Hva tenker du om kontinuerlig planlegging og vurdering?

Mural plan. De kan legge til: utført. jeg trenger ditt og datt... jeg er ferdig neste uke.. Vi hadde overordnet fremdriftsplaner, ganske detaljert. Viktig å ikke overbyråkratisere. Daglig overvåkning kan man bruke mye ressurser på, men fremdriften blir ikke noe annerledes. Tillit er viktig, du må vite at folk blir ferdig.

→ Hvordan har kommunikasjonen fungert internt i prosjektet?

Veldig bra. Oppstartsmøte (da ble muralplanen laget). Møter etter behov.

→ I hvilken grad føler du at prosjektleder har benyttet overvåkning av fremdrift som styringsverktøy?

Det har ikke vært noe dag for dag fremdriftsplan. Vi/han har fulgt opp fremdriften. Hvis planen fra start blir sett på som loven, så blir det veldig anspent. "Du er ikke ferdig, da får jeg ikke begynt".

→ I din erfaring, hvordan har planlegging for reduksjon av usikkerhet vært i prosjektet?

Skarisk gjennomgang? Sluttgjennomgang med regiondirektør hvor vi gjennomgår dokumentene og om han er enig i det som er gjort. Størrelsen på den uspesifiserte usikkerheten, om han er enig i dette. Risk register - skarisk gjennomgang av kalkylen - sluttgjennomgang med sjef. Da kommer man til B3.

→ Hvordan har du forholdt dere til milepæler?

Muralplan er en samvirkeplan. Milepælplan er en overordnet plan. Den første var å låse konsept, og det var denne som sklei. Hele organisasjonen har EN milepælplan. Milepæler er bare de viktigste tidspunktene hvor det er viktig at man er på plan.

→ Hva mener du er grunnen til at dere oppnådde suksess med prosjektet?

Flinke folk. Størst grunn til suksess - miljø, pris, arkitektur x2. Arkitekten er den viktigste grunnen til at vi vant dette. Miljøgjengen i Skanska teknikk - godt samarbeid mellom rørlegger, ventilasjon og elektro. Hadde også lav pris, så de har gitt en trygghet. Kredit til miljø og arkitekt!

Hva kunne blitt gjort bedre? → vi kunne hatt en bedre prosess på konsept. Nå landet arkitekten prospektet og det ble bra. Men var ikke tid til å vurdere mange konsepter. Sololøp av arkitekten. Flere folk hos arkitekten kunne vært et alternativ. Kunne gått veldig til helvete på arkitektdelen.

System for læring? → Ja. vi har mentimetersystem. De sier hvilke prosesser de synes var bra/dårlig. Var agenda god/dårlig, noen prosesser god/dårlig. Mye av læringen er spesifikt for dette prosjektet. Flere deltakere som kun er på slike prosjekter og er veldig kunnskapsrike. F.eks. en person som kun jobber på designprosjekt og tar med seg mye erfaring fra tidligere prosjekt. Vi endret en del ting av mentimetersystemet.

Usikkerhet: system som er bankers. System alle er kjent med er en kontroll i seg selv.

Intervjuguide 5: prosjektleder

Del 0. Innledning:

→ presentasjon av oss, oppgaven og problemstilling

→ samtykke til identifikasjon eller anonymitet

Del 1. Innledende spørsmål

→ Hvilken stilling har du hos arbeidsgiver?

Tilbudsleder

→ Har du tidligere erfaringer rundt temaet prosjekt og prosjektledelse?

Ikke som prosjektleder, men har jobbet 8 år i prosjektteam. Første gang som prosjektleder.

→ Fortell oss om prosjektet/tilbudsfasen.

Det er et design built prosjekt.

Del 2. Hoveddel

Se oppover og utover (prosjekteier og interessenter)

→ Hvem er prosjekteier/sponsor?

→ Hvordan har du håndtert prosjekteier?

Rapporter fortløpende. Har hatt stor frihet til å gjøre som jeg vil.

→ Hvem ser du på som prosjektets interessenter?

Lindesnes kommune, brukerne som skal inn og drifte samt bruke. Kommunisert med Lindesnes kommune gjennom portal; spørsmål/svar.

Innover og nedover (prosjektleder og prosjektgruppen)

→ Hva tenker du når du hører begrepet styring?

Det er å følge planen, og ha konkrete mål som man styrer imot. Ha en plan på hvordan man skal nå det målet.

→ Hva har vært viktigst å ta hensyn til når det kommer til styring av prosjektarbeidere?

Ha en god plan, enighet om hva som skal gjøres og hvordan man felles kommer til målet. Startet med samling med hoveddeltakere hvor man lagde en plan på hvor man skal komme i prosjektutviklingen? Alle var investert i å utarbeide den.

Tilbakemeldinger: felles samling fysisk. Lapper på hver milepæl.

→ Hva er dine personlige karakteristika som gjør deg til en god leder i dette prosjektet?

Positiv og engasjert. Veldig lyst til å vinne.

→ Hva er din lederstil?

Tydelig på hva jeg vil og hvor vi skal. Stiller krav til folkene rundt meg, men gir de frihet under de rammene som er satt. Folk skal få lov til å komme frem til mål på sin måte så lenge de holder mål. Frihet er viktig. Passe på å få frem alle styrkene til de forskjellige individene i teamet. Vil ikke ta ifra dem kreativitet. Gir dem tid og mulighet til å gjøre det de kan. Folk kom med problemer i sammen, løste det tverrfaglig.

→ Hva synes du om egen innsats i prosjektet?

Vi vant, så jeg er fornøyd og engasjert i prosjektet.

→ Som prosjektleder, hvordan har du styrt prosjektarbeidere og prosjektteam i dette prosjektet?

Overordnet ansvar for tilbudet. Har prøvd å unngå å dykke for dypt å dykke i alle slags problemer, men heller å ha et overordnet blikk. Vi skal mot det målet vi skal, og spesialistene er ansvarlige for sine ting. Stort blikk, ikke for dypt i problemstillingene. Han er med på beslutningene.

→ *Hva tenker du når du hører begrepet usikkerhet?*

Noe som er en stor del i alle prosjekter. Usikkerheten er en stor del av hverdagen.

→ Hva har vært usikkerhetsmomenter i styring av prosjektarbeidere og prosjektteam?

Ja, den største har vært tiden. Begrenset tid, med et forpliktende tilbud. Absolutt største usikkerhetsmoment. Store beslutninger på kort tid, forplikter å levere. Budsjett på 1mrd, fører til store konsekvenser hvis vi bommer på ting.

Tid: vi skal jo gi en pris på prosjektet og må ha et underlag å kalkulere ut ifra. Stor utfordringer med arkitekt, og stor usikkerhet 1 mnd. før prosjektet skulle leveres. Vanskelig med frihet her, spesielt for eksterne deltaker? Arkitekt er kreativ, og det er vanskelig å sette tidsaspekt her.

Jeg hadde hoved kommunikasjon med de eksterne aktørene. Tid og usikkerhet- to mnd. før tilbud med for dårlig levering? Måtte komme med tiltaksplan. De måtte vise at de hadde ressurser, og måtte lage en tydelig plan på hva de jobber med ila dagen. Tydelig plan.

→ Har det vært noen usikkerhetsmomenter i deg som prosjektleder?

Mest uerfaren. Største entreprisen vi har vunnet i Agder. Stolt av seg selv.

→ *Hva tenker du når du hører begrepet kultur? Prosjektkultur ja*

Viktig med positiv kultur.

→ Hva slags kultur hadde prosjektet og hva slags ledelse ble brukt for å styre kulturen?

Prøve å være åpen og ærlig. Viktigst at alle ville vinne prosjektet og være med. Fysisk samling som gjorde at folk ble kjent, kjenne personen bak ressursen. Viktig når man kommuniserer med så mange mennesker. Tydelig målplan som vi prøver å få alle investert i. Nye ressurser skulle on boardes på en god måte, tatt litt hånd om slik at de følte eierskap til prosjektet. Alle kunne ytre seg og gi sin mening. Konseptmøte hver andre uke, ga folk muligheten til å kommentere og presentere det som ble gjort de siste to ukene. Åpen for innspill, og hvor fornøyde folk er med møtet, både anonyme forslag.

→ Hvordan tror du kultur og individuelle holdninger har påvirket utfallet av anbudet?

Opplevde god stemning i hele teamet. Alle dro i samme retning og ga det lille ekstra. Var absolutt en gjeng som fungerte bra sammen. Hadde det gøy på jobb. Team med mye forskjellige personer, som samtidig fungerte godt sammen. Overordnet god stemning.

→ Hvordan påvirker kultur og individuelle holdninger risikohåndtering?

Åpen og ærlig kultur og kommunikasjon. Folk tør å uttrykke meningene sine, og vi finner løsninger på det.

→ Hvilke kommunikasjonskanaler og kommunikasjonsverktøy ble brukt?

Microsoft teams, Outlook, ORA? Mesteparten av kommunikasjon var over nett. Annenhver uke over teams. Hver 4 uke fysisk i Kristiansand. Primært deltakere fra Krs og Oslo.

→ Hva betyr kommunikasjon for deg som prosjektleder?

Viktig at man er tydelig, og at folk forstår hva en vil og hvor en vil. I kommunikasjon er det viktig å gjøre det som er avtalt, og i hvert fall være ærlig dersom man ikke har levert godt nok.

→ Har det vært noen kommunikasjonsutfordringer?

Alltid utfordringer i prosjektet, også korte lunter. Diskusjoner absolutt, men har blitt løst godt til slutt. Ikke krangler, bare høylytte diskusjoner frem mot mål.

Fremover og bakover (planlegging og evaluering)

→ Hvordan har prosjektets livssyklus vært?

Prosjektutvikling og tilbudsfasen - men har gått litt inn i hverandre som en felles syklus. 4 måneder med prosjektering, og 2 måneder med kalkulasjon.

→ Hva tenker du om kontinuerlig planlegging og vurdering?

Må ha en hovedplan, og kontinuerlig planlegging er viktig. Ukesvis fortløpende. På planlegging er det viktig at når man skal ha et møte at det er godt planlagt, og at folk vet agenda. Viktig at deltakere er forberedt. Respekt for andres tid. Vi har hatt milepælsplan.

→ Hvordan har kommunikasjonen fungert internt i prosjektet?

Veldig bra, høy takhøyde for gode diskusjoner. Løser risiko og utfordringer. Små konflikter har blitt løst fortløpende.

Usikkerhet på hvem man skal kommunisere med: noe ja. Vi kunne vært enda tydeligere på hvem som skulle kommunisert med hvem.

→ I hvilken grad føler du at du har benyttet overvåking av fremdrift som styringsverktøy?

→ Hvordan har tilbakemeldinger fra prosjektarbeidere blitt håndtert?

Frihet og åpen for innspill. Friheten mot slutten måtte strammes inn for å nå progresjonen.

→ Hvordan har planlegging for reduksjon av usikkerhet vært i prosjektet?

Vi har mye gode verktøy for håndtering av risiko. Ukentlige møter intern i Skanska. Tar opp risikoer som har kommet opp og vurderer sjansene for at de slår inn. Kommet med eventuelle handlingsplaner dersom det skulle oppstå. Også brukt ORA.

→ Hvilke verktøy har dere brukt for å redusere risiko og usikkerhet?

→ Er usikkerhet negativt eller positivt for dere?

Både positivt og negativt. Vurderer fortløpende om vi kan gjøre risikoen til en mulighet.

→ Hvordan har dere planlagt styring på et overordnet nivå?

Plan på oppstartsamlingen og blitt oppdatert fortløpende.

→ Hvordan har dere forholdt dere til milepæler?

Måtte justeres noe må milepælene.

→ Hva kunne blitt gjort bedre i prosjektet?

Ja, vi kunne kommet enda raskere i gang med prosjektteamet. Kickoff tidligere for å skape en prosjektkultur hvor folk kjenner hverandre. Var mer sperring i teamet frem til det fysiske møtet. Fint å kjenne personen bak rollen. Viktig å ha med hovedinteressentene slik at kommunikasjonen blir bedre og man føler på trygghet.

→ Hva mener du er grunnen til at dere oppnådde suksess med prosjektet?

Veldig sterkt team. Alle dro i samme retning og ville nå samme mål. Åpen og ærlig dialog på tvers av firma. Målplan ble styrt og målinger. Folk fikk holdepunkter å strekke seg mot.