AALBORG UNIVERSITET

INTERORGANISATORISKE RELATIONERS PÅVIRKNING AF NYBYGGERI - ET CASE STUDIE

Søren Ellegaard Hansen - Kandidat i Byggeledelse og Bygningsinformatik - Aalborg Universitet

Afleveret / 12-01-2023

Eksamen / 24-01-2023

AAU Build – Institut for byggeri, by og miljø
Thomas Manns Vej 23
9220 Aalborg øst

Uddannelse og semester:
Cand. Tech. Byggeledelse og bygningsinformatik.

Projekttitel:
Interorganisatoriske Relationers Påvirkning Af Nybyggeri - Et Case Studie

Projektperiode:
01/09/2022-12/01-2023

Deltagere:
Søren Hansen

Vejleder:
Søren Munch Lindhard

Antal tegn rapport: 134.585
Normalsider i rapport: 56s.
Side antal i rapport: 70s.
Antal tegn bilag: 148.000
Normalsider i bilag: 62s.
Side antal i bilag: 78s.
Afleveringsdato: 12/01/2023

Synopsis: Rapporten ser på et casestudie og har fokus på, hvordan man igennem interorganisatorisk samarbejde kan påvirke andre organisationer til egen fordel. Dette gøres ved at se på, hvordan aktører og projektledelsesteamet påvirker hinandens eksterne faktorer, og hvordan man kan bruge social kapital som et redskab til at få et bedre samarbejde imellem alle parter på et byggeprojekt.

Forord

Rapporten er udarbejdet i forbindelse med 4. Semester kandidat speciale i byggeledelse. Rapporten er udarbejdet i efteråret 2022 af rapportens forfatter på BUILD - Institut for Byggeri, By og Miljø, Aalborg Universitet.

Alt data i bilag er indsamlet fra projektet Østre Havn, Byggefelt B1, Aalborg af A. Enggaard som totalentreprenør (se metode for mere info om casen). Der skal derfor lyde en stor tak til A. Enggaard og deres projektledere på projektet for at lade mig samle data ind fra projektet.

Der skal også lyde en stor tak til vejleder Søren Munch Lindhard for konstruktiv vejledning under udarbejdelsen af rapporten.

Kildehenvisninger

I rapporten er kildehenvisningerne henvist som (forfatterens efternavn, årstal for udgivelse af kilden). hvis henvisningen er i slutningen af en sektion eller efter punktum, er hele sektionen en henvisning til kilden for eksempel herpå se for eksempel i indledningen. Alle citater på 40 ord eller mere står alene i teksten. Der er udarbejdet en ordbetegnelse i slutningen af rapporten hvor en list af ord og deres betydning i rapporten.

Alt dataindsamlingen i forbindelse med casen refereres til på følgende måde: *'4. min tømrer Byggemøde 4 - Bilag 4'.* Dette er et referencesystem til bilag, så det eventuelle citat kan findes ved at gå til Bilag 4 – byggemøde 4 og ned imellem 4-6 min for at finde udtalelsen.

Læsevejledning

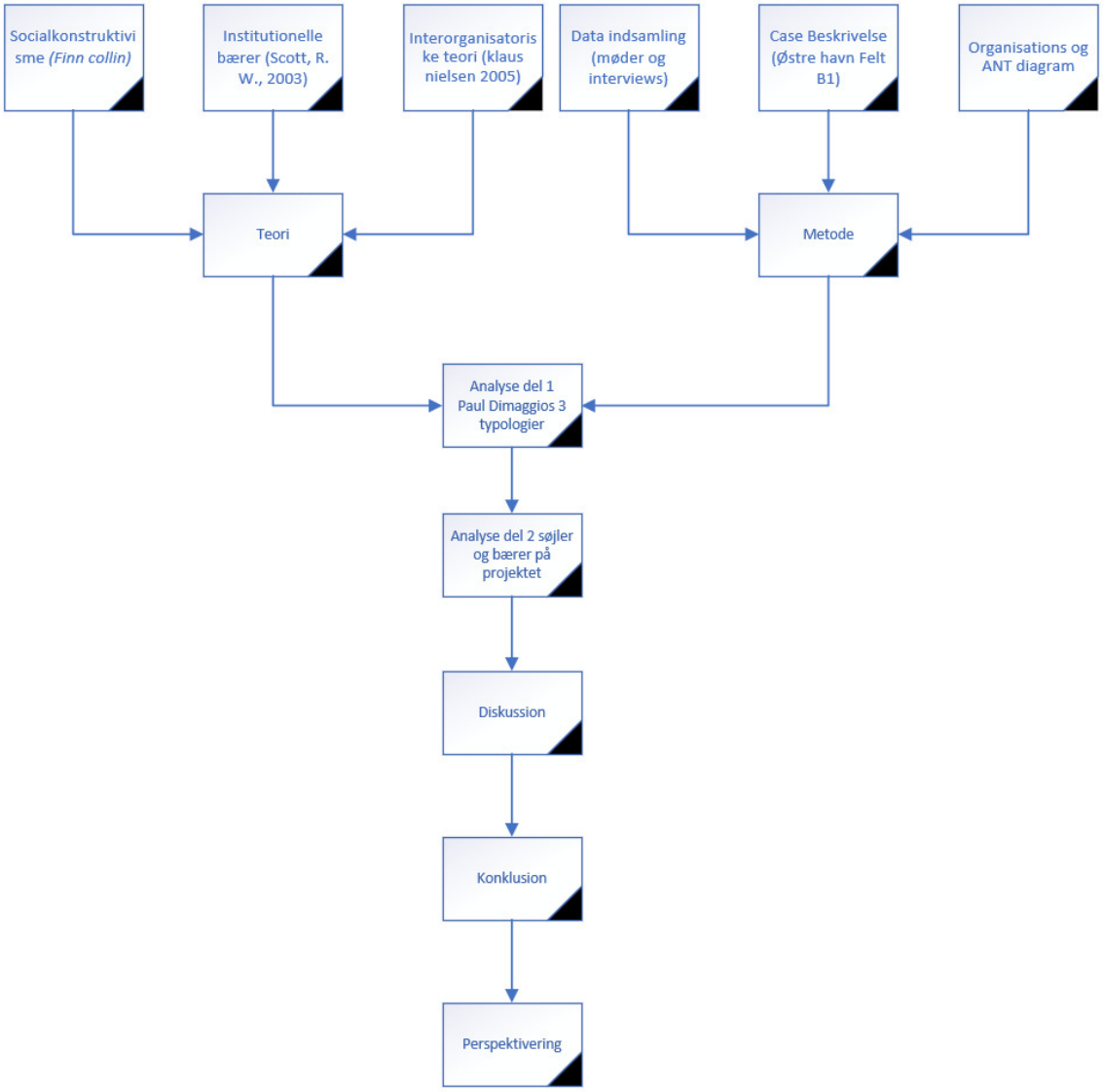
Afsnit Case beskrivelse, Metode, Teori, Analyse del 1, Analyse del 2, Diskussion, og Konklusion starter alle med at beskrive formålet med kapitlerne.

Rapporten begynder med at se på metode med henblik på at uddybe, hvordan data er blevet indsamlet igennem møder og interviews. Dertil finder læseren også her en case-beskrivelse og en beskrivelse af organisationen i casen.

Herefter ses der på teorien, som tager sit udgangspunkt i tre teorier: social konstruktivisme, institutionelle bærer og interorganisatoriske teori. Disse teorier har alle det til fælles, at de ser på den sociale opfattelse del af interorganisatoriske arbejde.

Analyse del 1 analyseres casen ud fra DiMaggios 3 typologier. Her er fokus på de handlemønstrer, der påviker casen, og hvordan adfærd ændrer handlemønstrer. sat i 3 bokse.
Analyse del 2 analyseres casen ud fra W. R. Scotts søjler og bærer. Her analyseres det, hvordan man finder den social balance, der bringer stabilitet i det sociale liv på arbejdspladsen og dermed i casen, og hvordan social kapital kan bruges i rollen som projektleder.

Derefter er diskussionen. Til sidst er konklusionen og perspektivering Nedenunder finder læseren en Læsevejledning.



Figur I Læsevejledning

Abstract
The report was prepared in connection with the 4th semester master's thesis in construction management, the report was prepared in the autumn of 2022 by a person at BUILD - Department of Construction, City and Environment, Aalborg University.

The report is a case study on how the interorganizational communication and collaboration impact a construction site. All the data is collected through interviews and meeting minutes has been collected through in collaboration with A. Enggaard on their project called "East Harbour, building plot B1 in Aalborg" the client and building owner is Østre Havnepromenade A/S. The building contains 78 apartments incl. own balcony / terrace as well as shared roof terrace and common room on the ground floor. The construction site started in the year 2021 and is currently in the process of fitting out and should be completed at the beginning of the 2nd quarter of 2023.

Analysis part 1 is analysed focus on action patterns that affect the case and how behaviour changes action patterns. Rational choice institutionalism (RCI/RAN) focuses on how the individual actor thinks and acts. Social constructivist institutionalism (SCI/SCN) focuses on how in a social context a diffusion process is created through communication and how it affects the case. Mediated conflict institutionalism (MCI/MCN) focuses on how all parties can be influenced by political or how the industry can be influenced by criteria that are set up by the framework that is set

Analysis part 2 is analysed based on the case W. R. Scott's tool, it will be investigated what is the social basis that keeps the case Østre Havn B1 in social balance that brings stability in social life. This has been done by examining the essential elements that are focused on within the Regulatory, Normative, and cultural-cognitive action patterns for the various actors, this report will now be analysed based on W. R. Scott pillars and carriers
The outcome of the report gives an idea of tacit and implicit knowledge that is used in the case, such as communication methods and its impact on the actors on the case. The report also touches how the actors affects the project with their planning and their personal interests.

Indholdsfortegnelse

Indledning **8**
Problemidentifikation 9
Afgrænsning 9

Case Beskrivelse **10**

Metode **11**
Semistruktureret interview 12
Syv stadier af interview 13

Teori **17**
Videnskabsteoretisk afsæt 17
Paul DiMaggios typologier 20
Søjler og bærer 23
Analyse ramme 25

Analyse del 1 PAUL DIMAGGIOS TYPOLOGIER **27**
Rational choice institutionalism (RCI/RAN) 27
Social constructivism institutionalism (SCI/SCN) 33
Mediated conflict institutionalism (MCI/MCN) 40

Analyse del 2 Søjler og Bærer På Casen **48**
Symbolske systemer 49
Relationelle Systemer 51
Rutiner 54
Artefakter 56

Diskussion **59**

Begrænsninger **61**

Konklusion **64**

Perspektivering **67**

Ordbetegnelse **68**

Kildeliste **69**

INDLEDNING

Byggebranchen er en kompliceret branche med mange interorganisatoriske samarbejdspartner, der skal arbejde sammen på tværs af værdikæden. Byggebranchen har fokus på at effektivisere kommunikation imellem parter i Byggebranchen, går det meget langsomt, dette kunne skyldes at byggebranchen er en forholdsvis konservativ branche hvor der nogle gange stoles for meget på egne evner som giver projekter der er for risiko fyldte. (Malmgreen, 2021)

Der er mange årsager til konflikter i byggebranchen, men mange af dem stammer fra dårlig kommunikation. Dette handler ikke kun om, hvordan information på et byggeprojekt bliver formidlet, men også hvordan man som mennesker samarbejder og påvirker hinanden. Det, der bliver sagt, har en indflydelse på, hvordan det bliver modtaget hos lytteren, men det har også en stor betydning, hvordan informationen bliver sagt. Dette kan resultere i mange konflikter i byggebranchen. (Pind, 2021)

I 2015 blev det vurderet, at der blev brugt ca. 40 milliarder på byggeri, hvor over fire milliarder skønnes at være blevet brugt til at ombygnings projekter, halvdelen af disse fire milliarder grundet dårlig, forkert eller for sen kommunikation. (Branner, 2015)

Bedre kommunikation og planlægning giver mindre spild, færre fejl men også langt færre arbejdsulykker. Kommunikation og planlægning går hånd i hånd og giver et bedre overblik, forudsigelighed og flow i byggeprojekterne. Alt dette giver et større økonomisk sikkerhed og giver byggebranchen et bedre grundlag til at kunne forbedre sig på mange af de områder, byggebranchen bliver kritiseret for. Byggebranchen er en branche, der bliver brugt rigtig mange ressourcer på, og derfor handler det ikke om at smide flere ressourcer efter branchen. I stedet handler det om at bruge de ressourcer, der er til rådighed smartere. For at byggebranchen kan bruge sine midler smartere, kræver det kompetencer og styringsredskaber der passer til de forskellige projekter. (Blaaberg, 2018)

Byggeprojekter kendetegnes ved høj teknisk og organisatorisk kompleksitet, ved store pengebeløb og med mange parter, der er en del af værdikæden. Den høje kompleksitet skaber et højt krav til de

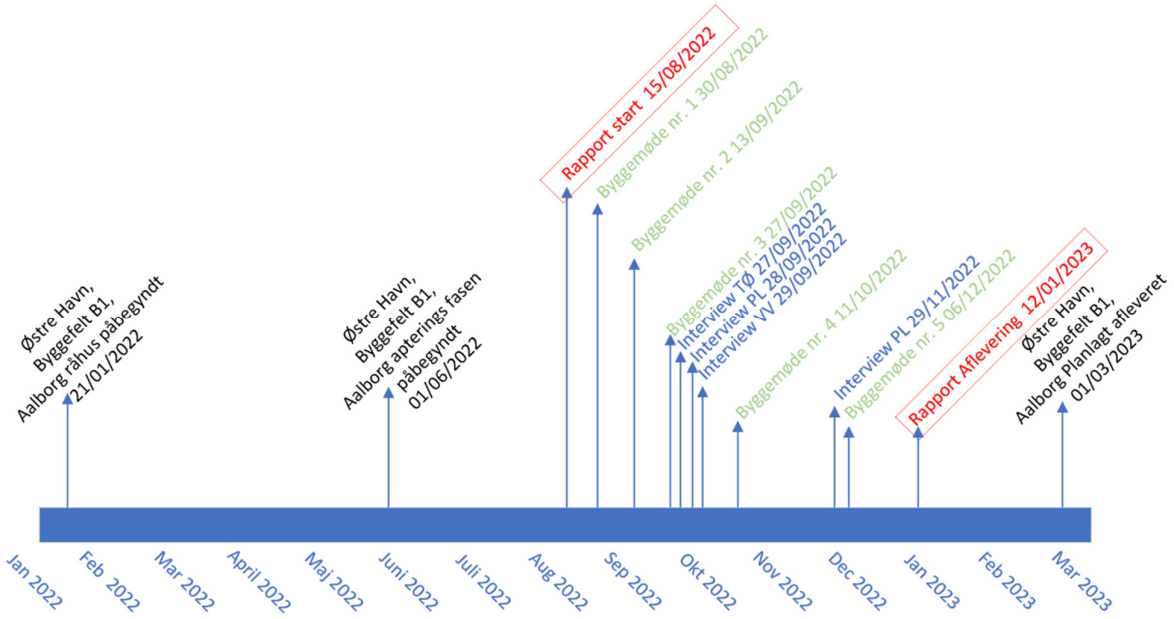
menneskelige kompetencer og ressourcer. Det er de menneskelige faktorer, der afgør byggeriets konflikter, og det er oftest imellem grænsefladerne af den ene organisations ansvar der ophører og den anden organisation tager over at konflikter opstår. (Mediationsinstituttet, 2017)

PROBLEMIDENTIFIKATION

Hvordan kan interorganisatorisk kommunikation og samarbejde påvirke et projekt udført som et casestudie
- Hvordan de forskellige parter i casen påvirker projektet.
- Hvordan social kapital opbygges og påvirker et nybyggeri.

AFGRÆNSNING

Rapportens dataindsamling er foretaget på casen i apteringsfasen i perioden 30/08/2022 til 06/12/2022. Se Figur III



Figur II: Casens fremgang kontra dataindsamling til rapport

Rapporten har primært et samfundsvidenskabeligt perspektiv med fokus på social kapital i interorganisatoriske virksomhedssamarbejde, hvilket gør, at der kan være nogle økonomiske og naturvidenskabelige årsager til noget, som ikke er taget i betragtning. Denne metodiske overvejelse er gjort med henblik på at fremhæve de menneskelige faktorer, der spiller ind. Det fremhæver de sociale opfattelser perspektiver, der påvirker et

projekt, det vil sige hvordan projekter påvirker aktører og deres handle mønstrer og omvendt.

Det er afgrænset materiale og dataindsamling fra byggemøder og interviews med aktører og projektledelsen, der har størst indflydelse på casens fremgang og proces.

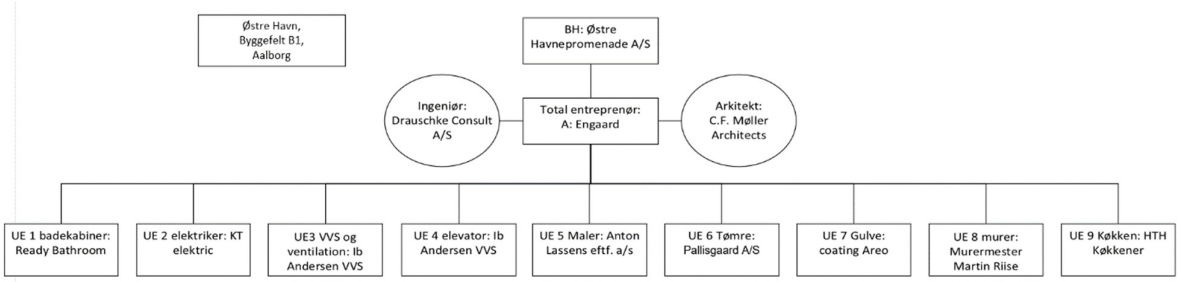
CASE BESKRIVELSE

Alt indsamlet data fra interviews og mødereferater er indsamlet i samarbejde med A. Enggaard på deres projekt ved navn "Østre Havn, Byggefelt B1 i Aalborg". Bygherre er bestående af Bygherre Østre Havnepromenade A/S. Se Plantegninger - Bilag 12 for stue-, 1 sal-, 8 sal- og 10 sal tegninger af casen.

A. Enggaard, som er totalentreprenør på Casen, er en dansk entreprenørvirksomhed, som blev stiftet i år 1943. Den har egenproduktion indenfor murer- jord- kloak- og betonarbejder. A. Enggaard har hovedkontor i Svenstrup, men har foruden også afdelinger i Aalborg, Frederikshavn og Aarhus. A. Enggaard løser opgaver inden for byggeri, anlæg, Offentlige Private Partnerskaber (OPP) og varetager en lang række andre bygge- og ejendomsrelaterede byudviklingsprojekter i hele landet. A. Enggaard A/S omsætter for 2,3 milliarder kroner om året (2016) og beskæftiger 500 medarbejdere.

Bygherre er Østre Havnepromenade A/S, hvis moderselskab er A. Enggaards Holding selskab til at by udvikle, som har købt grunde på østre havn for at bygge på grundene og sælge dem efterfølgende.

Casen er Østre havn B1, som er en del af en ny byudviklingsdel af havnepromenaden i Aalborg ud til Limfjorden. Bygningen rummer 78 lejligheder inkl. egen altan / terrasse samt fælles tagterrasse og med fællesrum i stueetagen. Byggepladsen startede op i år 2021 og er i øjeblikket i gang med aptering og skal stå færdig i starten af 2 kvartal af 2023. Under indsamlingen af data til denne Rapport er der i alt seks Underleverandører (UE), som ses på Organisationsdiagrammet Figur III herunder.



Figur IV: Organisations diagram på byggeplads Østre Havn B1

Aftalegrundlaget mellem totalentreprenøren og underentreprenørerne består af AB18.

METODE

I dette afsnit vil der blive undersøgt ,hvordan datainsamlingen har foregået, og hvordan strukturen er opbygget. Først forklares det, hvordan data Er blevet indsamlet indsamles igennem interviews, og hvordan interviewene er blevet struktureres. Herefter uddybes der hvordan det indledende arbejde med interview guides er lavet, ud fra Steinar Kvale syv stadier af interview (Kvale, 1997), udarbejdes der en i dybdegående forundersøgelse af interviews.

Interview

Dette afsnit beskriver undersøgelsesguiden, der er lavet for de afholdte interviews. Efterfølgende beskrives valget af interviewpersoner. Hvordan forberedelsen for interview er gennemført, følges op med en beskrivelse af spørgeguiden, der danner grundlag for interviewene. Til sidst beskrives, hvordan data ordnes og bearbejdes forud for et analysearbejde. Dette gælder også i valget af perspektiv eller indgangsvinkel til det at forberede, afholde og bearbejde de interview, der er foretaget i forbindelse med undersøgelsen.

Det kvalitative interview

Interviewet er en samtale mellem den interviewede og intervieweren, hvor formålet med interviewet er at synliggøre hvordan den interviewede opfatter bestemte forestillinger, holdninger, motivationer, oplevelser osv. Interview laves med henblik på at forstå, hvordan den interviewede har

oplevet eller forstået en given situation eller objekt. (Brinkmann & Tanggaard, 2020)

SEMISTRUKTURERET INTERVIEW

Et interview udføres med forskellige grader af struktur. Denne struktur er vigtig at få udarbejdet tidligt, og altid inden udarbejdelsen af interviewene, fordi valget er bestemmende for hvor effektiv og hvilken information der bliver udvekslet under interviewet. Mens der er fordele og ulemper for forskellige grader af struktur, ses en konsensus blandt dem, der anvender det kvalitative forskningsinterview, om at skelne mellem tre typer af struktur. (Kvale, 1997)

1. Det ustrukturerede
2. Det semistrukturerede
3. Det strukturerede

Graden af struktur betragtes som proportionel med interviewpersonens muligheder for at tale frit. Det vil sige, at desto mere strukturerede interviewene er, jo mindre mulighed er der for at bringe interviewpersonens egne pointer frem. Det, der udgør forskellen fra en almindelig samtale og et interview, er, at et interview har et defineret formål og skal have en form for struktur. Denne struktur kan variere alt efter ønsket råderum for den interviewede, men et interview skal altid have et udgangspunkt, som oftest bunder i at genererer data for at undersøge en problemstilling.
I den semistrukturerede interviewguide udarbejdes der en interviewguide med hoved points, som intervieweren gerne vil omkring. Disse pointer fungerer som en rammefordeling både for tid og de emner, interviewet skal omkring. Formålet med det semistrukturerede interview er at lade den interviewede tale frit indenfor de emner, der er opsat som hoved points, hvilket giver mulighed for at åbne op for mere frie samtaler deromkring, imens der stadig er en fast dagsorden der skal omkring for at generere data til den undersøgte problemstilling.

Interviews lavet som informationsindsamling til Rapporten har foregået som semistrukturerede interviews. Dette gøres for både at give den interviewede mulighed for at tale om de emner, der interesserer personen, men som også samtidigt giver lidt struktur, så emnerne holder sig relevante inden for Rapportens rammer. Denne metode frembringer information om, hvordan de forskellige aktører oplever situationen på

pladsen, men også om hvad de observerer på Casen. Det er vurderet i sammenhæng med rapporten, at det vil give det bedste resultat, eftersom Rapporten er struktureret omkring at de interviewede kan svare på det de vil inden for interview guidens begrænsninger. Derfor er der valgt en semistrukturerede tilgang til alle interviews.

SYV STADIER AF INTERVIEW

Resten af dette afsnit vil beskrive tilgangen til Kvale's syvstadier (Kvale, 1997) som danner rammen for interviewene, som rapporten indeholder. De syv er brugt som værktøj og har følgende overskrifter;

1. Tematisering.
2. Design.
3. Interviewning.
4. Transskribering.
5. Analyse.
6. Verificering.
7. Rapportering.

Tematisering

Formålet med undersøgelsen af casen er at lave en undersøgelse, af hvordan der kan kommunikeres i de forskellige situationer, man kommer i som projektleder og aktør på et projekt. Det er vigtigt at vælge den rigtige måde at styre kommunikation i projekterne. Det vil sige, at der i rapporten analyseres på casens struktur og organisering med henblik på at effektivisere kommunikationen og opbygningen af social kapital på casen, da denne sociale kapital er med til at skabe et bedre flow og mere social kapital i form af planlægning og konflikthåndtering.

Design

I forbindelse med udarbejdelsen af rapporten er der udarbejdet en interviewguide til de individuelle interviews for aktøreners interviewguide se bilag 8 for projektlederens interviewguide se bilag 9 for projektlederens opfølgende interview se bilag 14. Spørgsmålene er udarbejdet med teoretisk grundlag i teoriafsnittet om Socialkonstruktivisme (Finn Collin), Institutionel teori (Klaus Nielson) og Institutionelle bærer (William Richard Scott). Til alle interviewguides er der udarbejdet en række stikord, som er udarbejdet til hjælp under interviewet for at sikre struktur og et flow, der bidrager til at få samtalen til at glide uproblematisk. Enkelte spørgsmål i interviewguiden er udarbejdet til én bestemt aktør og er dermed ikke

anvendt til de andre informanter. Dette er, fordi de forskellige aktører har forskellige forståelser af casen og har forskellige information angående casen og kan derfor have information, der er relevant, som de andre aktører ikke har viden om.

Interviewing

Alle interviews er foretaget fysisk for at kunne opfange usagte ord og stemningen omkring et emne, men også for at kunne bede den interviewede uddybe, hvad der menes med en følelse, der kan forekomme under interviewet. Alle interviews og byggemøder er foregået i kendte omgivelser for de interviewede, nemlig i A. Enggaards lokaler, der er placeret i deres skurby, der fungerer som totalentreprenøren- og underleverandørernes medarbejders pauselokaler. Interviews er foretaget i enerum mellem den interviewede og interviewer med henblik på at skabe trygge rammer. De interviewede personer har ikke fået kendskab til spørgsmålene på forhånd. Denne fremgangsmetode er et bevidst valg, da dette giver mulighed for at få den interviewedes første reaktion på de spørgsmål, der forekommer under interviewet. Den viden, de interviewede har haft omkring spørgsmålene, stammer kun fra den introduktion, der har været af emnet til møderne, som er den samme som begrundelsen for deltagelsen ved observationer af byggemøderne. Det har været formålet med alle interviews at skabe en uformel og afslappet atmosfærer for at få den interviewede til at føle sig tryg i forhold til at komme med inputs til mødet. Som interviewer skal man have styr på hvilke emner, der er berørt og i hvilket omfang, det skal snakkes om. Alle interviewede har accepteret lydoptagelse af både interviews og byggemøderne.

<u>Udvælgelse af informanter.</u>

For at få en forståelse for det interorganisatoriske samarbejde på casen vælges der informanter fra forskellige aktører med kulturelle forskelle. Informanterne er valgt ud fra et perspektiv, som giver mulighed for et varieret perspektiv af meninger i casen. Det er essentielt at få inddraget flere forskellige aktører, da det bidrager med deres perspektiver, for at få flere vinkler på casen. Derfor er der også indsamlet data fra byggemøder for at få observerende dataindsamling fra forskellige aktører.

Byggemøder er møder der er forgået løbende igennem casens fremgang, hvor dataindsamlingen er forgået løbende og blevet indsamlet i

forbindelse med udarbejdelsen af rapporten. Dette er gjort ved at observere de deltagende i deres møder der er indsamles data omkring aktørernes samarbejde og bearbejdelse af grænseflader på pladsen.

Mødedeltagere

Møde nr.	Deltagere	Dato	Bilag
1	PL (TE), EL (UE2), VV (UE 3), MA (UE 5), TØ (UE 6)	30. august	Bilag 1
2	PL (TE), EL (UE2), VV (UE 3), MA (UE 5), TØ (UE 6)	13. september	Bilag 2
3	PL (TE), EL (UE2), VV (UE 3), MA (UE 5), TØ (UE 6)	27. september	Bilag 3
4	PL (TE), EL (UE2), MA (UE 5), TØ (UE 6), KØ (UE 9)	11. oktober	Bilag 4
5	PL (TE), MA (UE 5), VV (UE 3), KØ (UE 9)	06. december	Bilag 11

Tabel 1: Liste over møder og deltagere til mødet

Interviewet Informanter

Informanter	Ansvarsområde	Virksomhed	Dato	Bilag
PL (TE)	Projektleder på casen	A. Enggaard	28. september	Bilag 5
VV (UE 3)	VVS og ventilation	IB Andersen VVS	29. september	Bilag 6
TØ (UE 6)	Tømrer	Pallisgaard A/S	27. september	Bilag 7
PL (TE)	Projektleder på casen	A. Enggaard	29. november	Bilag 10

Tabel 2: Liste over de interviewede og bilag nummer til referat

Projektleder på casen er uddannet diplomingeniør i konstruktioner og derefter civilingeniør i byggeledelse. Projektlederen har i alt 2 års erfaring, siden han blev uddannet i 2020. Projektlederen har været med til at starte casen op og arbejder kun på dette projekt.

VVS-og ventilationsrepræsentanten er udlært VVS'er og derefter arbejdet som VVS'er i tolv år. Derefter blev han projektleder for både ventilation og vvs i som han har været i femten år. VVS -og ventilationsrepræsentanten har været på casen fra begyndelsen og har gang i syv projekter på en gang.

Tømrerrepræsentant arbejdet som tømrer i tyve år og efterfølgende uddannet som bygningskonstruktør som han har arbejdet som i syv år. Tømrerrepræsentanten har været på casen fra begyndelsen og har gang i fire andre projekter på en gang.

Tømrerrepræsentanten og VVS- og ventilationrepræsentanten arbejdsopgaver på casen er at booke arbejdskraft, bestille materialer, dokumentere deres arbejde og sørge for at alle detaljerne er på plads inden for deres kontraktområde for at håndværkeren ikke går i stå.

Transskribering
Alle møder og interviews er transskriberet mundret for at give en gengivelse af byggemøderne og interviews. Der er undervejs af både på byggemøder og interviews skrevet emotionelle reaktioner på de deltagende for at give en forståelse for, hvordan de deltagende i undersøgelsen reagerer og ikke kun, hvad de siger. Der er lavet noter af observeringerne lavet undervejs på møderne. Disse noter er sat ind i transskriberingerne for at give et større indsigt i, hvad der er foregået under møderne og interviews. Transskriberingen betragtes som rapportens empiriske grundlag.

Analyse verificering
Der er ikke sorteret i hvad der blev snakket om til møderne byggemødereferaterne eller interviewene referaterne, referaterne er skrevet som samtalen er foregået. Dette er for at modvirke misforståelser eller ændringer af forståelsen af sætninger. Derudover er der lavet meget små sproglige rettelser for at gøre sætninger forståelige i sammenhæng med samtaler, hvor personer der snakker over hinanden. Citater er brugt i den sammenhæng, de er sagt i.

Rapportering
I Rapporten vil interviews og mødereferater indgå i rapporten gennem dialoger, citater og narrative. I Rapporten vil disse dialoger og citater bevidst været skåret ned til minimum, eftersom det er vurderet, at det vil forstyrre flowet i rapporten, hvis der ofte skal indsættes dialog og citattekst. Det vil stadig blive brugt til at fremhæve vigtige pointer. For at beskytte de interviewede og mødedeltagerne vil der ikke blive brugt deres navne, men i stedet bruges de virksomheder, de repræsenterer, eftersom dette er offentligt tilgængeligt.

TEORI

I dette afsnit vil redegøres der for valget af teori og forklares, hvordan det danner rammen for rapporten. Først beskrives det videnskabsteoretiske afsæt sammen med ide en om at der flere meninger i en socialkonstruktivstisk tankegang. Disse bruges som videnskabeligt fundament i raporten. Efter dette introduceresden institutionel teori, der arbejdes med i analysen gennem Paul DiMaggios typologier og isomorfismer(Powell & DiMaggio, 1991). Denne teori benyttes i analysen del 1. Til sidst analyseres institutioners fælles træk og deres betydning for andre institioner igennem William Richard Scotts søjler og bærer (Scott, 2003). Denne teoridel benyttes i analysen del 2.

VIDENSKABSTEORETISK AFSÆT

videnskabsteori fungerer også som data for de grundantagelser der allerede er til stede om det undersøgte område. Videnskabsteorien har en stor betydning for Rapportens og resultatets grundlag, Videnskabsteori defineres ved et antal teorier, der Opsat for at forklare hvordan mennesker forstår videnskab til at beskrive hvordan mennesker forstår videnskab eller hvordan det bør være. Det vil sige, at der befinder sig en lang række forskellige videnskabsteoretiske retninger, som bygger på forskellige epistemologiske antagelser og ontologiske forståelser. Det videnskabsteoretiske standpunkt skal i den forbindelse være genstand for at fastlægge hvad der godtages eller accepteres som virkelighedsopfattelse, samt medvirke til hvordan denne virkelighed kan udforskes og hvordan data indsamles gennem undersøgelsen. I forbindelsen med Rapporten inddrages et videnskabsteoretiske ståsted, der anvendes som et retningsgivende spor. I Rapporten vil der blive

inddraget et videnskabsteoretisk perspektiv I form af socialkonstruktivisme, som vil være retningsgivende I arbejdet med systematisk at analysere det indsamlede data. Rapporten og dataindsamlingen har taget udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk synsvinkel.

Socialkonstruktivisme som videnskabeligt fundament

Dette afsnit redegør for Rapportens retning som er socialkonstruktivisme, med et fokus på at undersøge, hvordan interaktioner imellem mennesker og organisationer påvirker kommunikationen på byggepladser. I den socialkonstruktivistiske opfattelse er afdækningen af virkeligheden altid en fortolkning af, hvordan den bliver opfatte. Helt konkret betyder det i praksis, at der i denne Rapport vil blive undersøgt, hvordan kommunikation, handlinger og praksisser i form af værdiladede perspektiver kan påvirke og have indflydelse på den sociale kommunikation. Dette gøres med henblik på at konkretisere kommunikationsflowet og den påvirkning på byggeprojektet. Et byggeprojekt vil altid blive påvirket af de mennesker, dette er et resultat af de sociale påvirkninger de forskellige parter kommer ud fra og skal agere i

"Inden for socialkonstruktivismen anses mennesket som et foreløbigt resultat af de sociale påvirkninger. Det betyder, at et menneske ikke ses som en konstant biologisk størrelse, men i stedet anskues som et foranderligt subjekt indlejret i en kontinuerlig og dynamisk tilblivelsesproces, der gør, at det i princippet altid er under udvikling."
(Haandbæk Schmidt, 2022)

Dette gør at det er vigtigt at det er indarbejdet i ens beslutninger om hvordan situationer håndteres fordi det har indflydelse på de omkring værende.

Socialkonstruktivisme er således en del af kommunikation og dermed relevant I forhold til analyse af kommunikation og ledelse I casen mellem aktører og projektlederen. Den socialkonstruktivistiske tilgang viser hermed sammenhængen mellem individer, ledelse og kommunikation, fordi alt interpersonel og interorganisatoriske kommunikation I projektet foregår mellem mennesker, som har deres forståelser af en given situation, f.eks. Et møde eller en aftale, som kan fører til kritik af et kommunikativt forløb eller en bestemt periode.

Den danske filosof, Finn Collin, har forsøgt at skelne mellem forskellige typer af socialkonstruktivisme. Collin har i den forbindelse systematiseret et overblik over fire forskellige dimensioner af socialkonstruktivisme. Se her Tabel 3, som afbildes skematisk nedenfor. ”Vores” skal her forstås som menneskets forståelse.

	A) Fysisk virkelighed	B) Samfundsmæssig og menneskelig virkelighed
1) Erkendelsesteoretisk konstruktivisme	Vores videnskabelige viden om den fysiske virkelighed er en konstruktion	Vores videnskabelige viden om den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er en konstruktion
2) Ontologisk konstruktivisme	Den fysiske virkelighed er en konstruktion af vores videnskabelige viden om den	Den samfundsmæssige og menneskelige virkelighed er en konstruktion i) af vores videnskabelige viden om de; eller ii) af vores dagligdags viden om den; eller iii) af sådanne abstrakte størrelser som ”epistemer” m.m.

Tabel 3: de fire forskellige former for konstruktivisme s. 28 (Collin, 2021)

Med hensyn til Tabel 3 skelner Collin henholdsvis mellem en variant af erkendelsesteoretisk konstruktivisme (epistemologi), der hævder, at den videnskabelig viden om virkeligheden er socialt konstrueret, som en repræsentation af sociale omstændigheder. ontologisk konstruktivisme, er en variant der betegner en opfattelse af selve virkelighed som en social konstruktion der med andre ord siger, at virkeligheden består af menneskelige handlinger, adfærd og intentioner hvormed disse handlinger besidder et objektivt, ikke-konstrueret element. Ligeledes skelner Collin ifølge Tabel 3 imellem forskellige områder af virkeligheden, som enten

beskæftiger sig med den sociale virkelighed (samfundsvidenskabelig) og den fysiske virkelighed (naturvidenskabelig).
Fra et socialkonstruktivisme perspektiv giver det os mulighed for at sige noget om den subjektivt producerede opfattelse af kommunikation opfattes af de repræsentative parter, men også om aktørens opfattelse af interaktionen og resultatet af kommunikationen, der er foregået imellem parterne.(Collin, 2021)

Institutionel teori

Der er i rapporten valgt at inddrage institutionel teori, hvilket bidrager til en analyse og forståelse af forandring af kommunikationsformer, samt påvirkningen af mekanismer omkring kommunikation, der er med til at forandre den. Klaus Nielsen beskriver institutionel teori som en gren af samfundsvidenskaben, der bygger på, at samfundet er opbygget af institutioner. Denne teoretiske tilgang har et fokus på, hvordan sociale konstruktioner, normer, regler og rutiner er med til at fremme eller begrænse specifikke handlemønstre for individer og organisationer inden for en given institution. (Nielsen, 2005) Klaus Nielsen definerer en institution som: *"Begrebet institution anvendes om tankeformer og handlemønstre, men der er kun tale om institutioner, hvis disse har en vis udbredelse og varighed".* Dette beskriver, at der altså ikke er tale om en institution, før den omfatter en del organisationer, og har eksisteret i en vis periode. Der er derfor også forskel på en organisation og en institution, hvor en måde at adskille de to, er at en organisation beskrives som "spillerne" og institutioner beskrives som "spillereglerne", hvori spillerne kan agere.(Nielsen, 2005)

PAUL DIMAGGIOS TYPOLOGIER

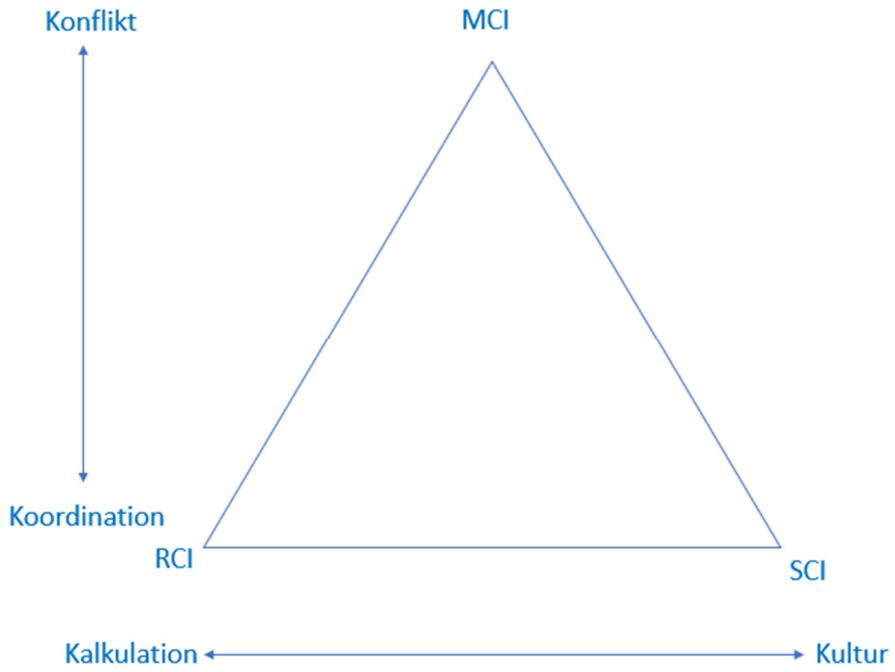
Inden for institutionel teori er der uenighed om, hvordan institutioner er sat sammen. Der er tre primære retninger i institutionalisme – som Paul DiMaggios forklarer dem i sine typologier, der bliver præsenteret i Klaus Nielsen(Nielsen, 2005). De tre typologier er:

- Rational Choice Institutionalisme (RCI)
- Social Constructivism Institutionalism (SCI)
- Mediated Conflict Institutionalism (MCI)

Typologien anskueliggør fire punkter, hvor de tre former for institutionalisme adskiller sig fra hinanden:

- Hvilken slags aktører, der inddrages i teorien, herunder hvilke egenskaber der tillægges,

- Hvordan disse aktørers interesser, præferencer og mål er bestemt,
- Hvilke slags institutioner og hvilke aspekter ved institutioner, der lægges vægt på, og
- Hvilke forandringsmekanismer, der fokuseres på.



Figur V: Paul DiMaggios typologier s. 23 (Nielsen, 2005)

De tre typologiers verdenssyn fordeler sig som følger:

- **RCI** har fokus på de spilleregler, som institutioner sætter i form af love, reguleringer, organisatoriske strukturer og normer, samt hvordan disse sætter begrænsninger eller skaber mulighed for en gevinst som anses for at være en økonomisk gevinst. Aktører anses som værende rationelle, og de anses for altid at ville vælge den handling, der er bedst for dem. I denne tilgang er der fokus på formelle institutioner, så som eksempel hvis virksomheders opbygning eller valgsystemer.
- **SCI** skal ses som modsvaret til RCI-tankegangen. Denne alternative tilgang har været med til at skabe en øget anvendelse af institutionel teori. Inden for dette verdenssyn anses alt som bestående af sociale konstruktioner, hvilket betyder, at aktørers interesser og præferencer anses for at være formet af den samfundsmæssige kontekst, de er i. I denne tilgang til institutionel teori antages det, at allerede eksisterende institutioner former institutionens aktører. Der er ligeledes en antagelse om i dette perspektiv, at aktører følger institutionens normer, og at disse aktører følger deres vaner i dagligdagen. Inden for denne tankegang har et stort fokus på normative isomorfisme forandringer (se afsnit Isomorfismer).

- **MCI** skal forstås som mellemvejen mellem de to yderpoler: SCI og RCI. I denne tilgang er der fokus på, hvordan aktørernes kollektive handlen på den ene side antages for at være strategisk kalkulerende inden for de rammer, som institutionerne udgør, mens ideer og meningsdannelser på den anden side influerer på aktørernes opfattelse af, hvad der er i deres interesse.

Institutionel Isomorfisme

Der tages udgangspunkt i DiMaggio og Powells artikel 'The Iron Cage Revisited'(DiMaggio & Powell, 1983) om at organisationer bliver mere og mere homogene og en central antagelse i institutionel teori er isomorfisme. Isomorfismebegrebet bliver beskrevet som "*isomorfisme er en begrænsende proces, der tvinger en enhed i en befolkning til at ligne andre enheder, der står over for de samme miljømæssige forhold*" (Powell & DiMaggio, 1991). Isomorfisme er altså et begreb, der betegner en processuel eller strukturel lighed mellem organisationer. Det er et begreb, der dækker over en proces der gør organisationer eller individer mere ens uden at deres processer effektiviseres inden for et institutionelt felt.

DiMaggio og Powells beskriver tre forskellige former for isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) Tvangsmæssig isomorfisme kommer fra politisk og legitimitets indflydelse. Den første form for isomorfisme er Tvangsmæssig isomorfisme kan ses som et pres fra andre organisationer, hvor der er et afhængighedsforhold imellem parterne. Dette ses f.eks., når regeringer eller andre professionelle organisationer kan etablere regler, som skal følges af andre organisationer inden for institutionen. Eksempler på mekanismer til at skabe en tvangsmæssig isomorfisme er kontrakter, aftalesæt og lovgivning.

Den anden form for isomorfisme er Mimerisk isomorfisme opstår som regel på baggrund af usikkerhed fra aktører i felten. Denne usikkerhed fører til, at man imiterer hinanden ud fra en betragtning af, at hvis det gavner dem, gavner det os. Eksempler på kilder til institutionel usikkerhed kan være økonomiske kriser eller teknologisk udvikling. I disse tilfælde vil det være aktørernes standardrespons at kigge på, hvad andre aktører i feltet foretager sig.

Den tredje form for isomorfisme er Normativ isomorfisme kommer primært fra professionalisering. Normativ isomorfisme er, hvor aktører i en given profession ud viser normer og adfærd, der kan associeres med denne profession. Overholdelse af disse normer og forventninger til adfærd fører

til en legitimitet omkring professionen, Denne legitimitet kan føre til en forandring.

SØJLER OG BÆRER

Alle institutioner er forskellige i deres sammensætning af, hvad der er vigtigt for institutionen, men ifølge William Richard Scott er et fælles træk for alle institutioner, at de består af de samme søjler, der er de bærende elementer for institutionen. I W. R. Scotts søjler og bærer beskrives det, at de er karakteriseret sådan, da "*hver bidrager med en særpræget form for støtte, der hjælper med at bringe stabilitet i det sociale liv*". (Scott, 2003)

De tre søjler, som W. R. Scott taler om, er som følger:

- Regulativ elementer – dette indeholder muligheden for at skabe regler, overvågningsmekanismer og forskellige sanktioner, der kan påvirke måden, individer agerer på.
- Normative elementer – dette indeholder skabelsen af forventninger der introducerer en foreskrivende, evaluerende og obligatorisk dimension i det sociale liv.
- Kulturel-kognitive elementer – dette indeholder skabelsen af delte forestillinger, der udgør den sociale realitet og rammerne for meningsskabelse.

Hver af disse søjler er forbundet med forskellige ordensgrundlag, overholdelsesgrundlag,
forandringsmekanismer, handlingslogikker, indikatorer af tilstedeværelse og kilde til legitimitet.

W. R. Scott definerer seks overskrifter som kobles til de tre søjler Regulativ, normative og kulturel-kognitive elementer, sammensætningen er angivet i Tabel 4 nedenfor.

	Regulativ	**Normative**	**Kulturel-kognitive**
Overholdelses-grundlag/Formål	Social	forpligtelse	Taget for givet, delt forståelse
Ordensgrundlag	Regulativ regler	Bindende forventninger	Grundlæggende skemaer
Mekanismer	Tvangsmæssig	Normative	Mimerisk
Handlingslogikker	Instrumen-talitet	Passende	Ortodoks

Indikatorer af tilstedeværelse	Regler, love, sanktioner	certificering, akkreditering	Fælles overbevisning, delte handlingslogikker
Kilde til legitimitet	Lovmæssigt sanktioneret	Moralsk styret	Forståelig, genkendelig, Kulturelt understøttet

Tabel 4: Søjler s. 52 (Scott, 2003)

En institution kan udbredes eller forandres igennem det, som W. R. Scott kalder for bærer. W. R. Scott argumenterer for, at hvis ideer skal transporteres fra sted til sted, skal de generaliseres i en form, der muliggør udbredelse, og som kan afkodes af modtageren. Disse måder at transporterer idéer på, er det W. R. Scott kalder for bærer. Det er altså ikke en forandringsmekanisme, men det er en måde at formidle forandringen på.

W. R. Scott beskriver fire forskellige bærer:

1. Symbolske systemer – forskellige typer af symbolske ”skemaer”, i hvilke meningsfulde informationer kodes og transmitteres. Det kunne f.eks. være kvalitetssikringsskemaer eller tilsynsrapporter fra et byggeri.
2. Relationelle systemer – både interpersonelle og interorganisatoriske koblinger. Dette kan være både formelle organisationer som en projekt-organisation eller personlige relationer mellem kollegaer.
3. Rutiner – mønstergyldige handlinger, der reflekterer tavs viden hos aktørerne. Dette kunne f.eks. være måden at opbygge et forbandt i murværk.
4. Artefakter – materiel ”kultur” skabt af aktører med henblik på at understøtte udførelsen af opgaver. Dette kunne være byggemødereferater.

Nedenfor er der angivet et skema for, hvordan de fire bærer er forbundet til de tre søjler:

Bærer/Søjler	**Regulativ**	**Normative**	**Kulturel-kognitive**
Symbolske systemer	Regler, love	Værdier, forventninger, standarder	Kategorier, typifikationer Relationelle
Systemer	Governance,	magt systemer	Strukturel

	styringssystemer,	Regimer, autoritet systemer	isomorfisme
Rutiner	Rutiner, Protokoller, standard Operations-procedure (OPP)	Job, roller, lydighed til pligt (pligtopfyldende), Manuskripter	Manuskripter
Artefakter	Objekter, der overholder givne specifikationer	Objekter, der overholder konventioner, standarder	Objekter, der besidder symbolsk værdi

Tabel 5: fire bærer forbindelse til de tre søjler s. 77 (Scott, 2003)

ANALYSE RAMME

Formålet med socialkonstruktivismen er at få afklaret, hvordan A. Enggaard som organisation og deres medarbejdere skaber kommunikation gennem interne strategier, kommunikationsledelsesmæssige tiltag og andre aktiviteter, der relaterer sig til socialt kulturelle processer og sociale begivenheder. Rapporten tager udgangspunkt i information, der er indsamlet for at skabe en dybere forståelse af organisationens kulturelle og sociale interaktioner, samt give dybere indsigt i kommunikationsværktøjerne, der bliver brugt, og hvordan medarbejdernes tilgang til kommunikation er. Der er socialkonstruktivisme som videnskabsteoretisk som grundlag med henblik på at få indblik i aktørerne opfattelse af virkeligheden og deres egen erkendelse af den i forhold til kommunikation.

Der er ifølge Klaus Nielsen to grundlæggende spørgsmål, som en institution skal forholde sig til: ”hvilken rolle har institutioner i forhold til adfærd og handlen” og ”hvilke forhold der er årsagen til, at noget institutionaliseres, og hvad der driver institutionelle forandringsprocesser”. Disse spørgsmål vil i rapporten blive analyseret igennem Klaus Nielsens værktøjer. Dette vil analysere casens medarbejdere og ledelsen igennem

institutionelle tilgange og handlingsmønstre. Dette gøres ved at analysere møderne og interviews, og det indsamlede data vil blive analyseret med udgangspunkt i Rationel valg institutionalisme (RCI), social konstruktivisme institutionalisme (SCI) eller I konflikt institutionalisme (MCI), som bruges til at undersøge, hvilken type medarbejdere, der er I projektet samt deres tankemønstre.

Søjler og bærer
Igennem Institutionel bærer som W. R. Scott har defineret, beskriver han fire forskellige bærer.

1. Den første består af symbolske systemer, som overordnet består af medier, verbal kommunikation, digital kommunikation, decentralisering, demokrati og administrative strukturer, disse er emner der har en stor indflydelse på en institution. Disse symbolske systemer er også muligt at ændre for en institution, som giver mulighed for at bearbejde og ændre på hvis de ikke er i casens interesse.
2. Den anden består af relationelle systemer, som består af forbindelser mellem aktører, herunder både individuelle og kollektive aktører. Denne relation har stor betydning for institutioner og interorganisatoriske samarbejde, fordi samarbejdspartnerne kan have deres loyalitet hos deres leverandører eller andre organisationer, der ikke nødvendigvis har casens interesse.
3. Den tredje består af rutiner. Om denne bærer skriver W. R. Scott, at det består af alt det, der går ind under både tavs viden, protokoller og andre rutineopgaver. Disse opgaver er vigtige ikke at glemme. De er vigtige for alle organisationer og projekter, eftersom det er grundstenene for alle organisationer, men det er også dér, der kan opstå meget spildtid, hvis der ikke bliver ændret på en rutine under bearbejdelse af et projekt.
4. Den fjerde består af artefakter såsom standardiseret dokumenter, objekter af symbolsk værdi.

Disse 4 bærer arbejder på tværs af hinanden og har stor indflydelse på hinanden. Relationelle systemer, der involverer direkte interaktion mellem individer, ser ud til at være særligt afgørende for den tavse viden, tavse viden indlejret i udøvendes færdigheder og rutiner. Kodificeret viden kan lettere overføres af skrevne medier eller indlejres i artefakter end tavs viden. Overførslen af tavs viden ser således ud til at afhænge af den kombinerede brug af relationer og rutiner. Dette bruges til at finde ud af, hvordan kommunikation bedst kan foregå på pladsen og hvordan ledelsen

bedst vil kunne undgå konflikter ved at forstå, hvordan aktørernes prioriteter er og hvordan de kan bearbejde problemer, inden de opstår.

ANALYSE DEL 1 PAUL DIMAGGIOS TYPOLOGIER

Dette afsnit har fokus på handlemønstrer, der påvirker casen, og hvordan adfærd ændrer handlemønstrer. Rational choice institutionalism (RCI/RAN) har fokus på, hvordan den individuelle aktør tænker og handler. Social constructivist institutionalism (SCI/SCN) fokuserer på, hvordan der i en social kontekst skaber en diffusionsproces igennem kommunikation, og hvordan den påvirker casen. Mediated conflict institutionalism (MCI/MCN) har fokus på, hvordan alle parter kan blive påvirket af politiske beslutninger, eller hvordan branchen kan påvirkes af kriterier, der bliver sat op af de rammer. En oversigt over disse 3 typer ses i tabel 7:

Stiliseret sammenligning af tre neo-institutionalisme				
	Aktører	Interesser	Institutioner	Forandrings-mekanisme
Rational choice institutionalism (RCI/RAN)	Individuel handling	Eksogen (udefrakommende)	Primært formelle	Strategisk handling/udvælgelse
Social constructivist institutionalism (SCI/SCN)	Konstrueret/svagt agentur	Endogen (indefra-kommende)	Primært uformelle / skemaer	Diffusion / påvirkning af andre
Mediated conflict institutionalism (MCI/MCN)	Grupper	Eksogen (udefrakommende)	Formelle/uformelle organisationsformer	Politisk konflikt

Tabel 7: Sammenligning af tre institutioners typer (DiMaggio, 1998)

RATIONAL CHOICE INSTITUTIONALISM (RCI/RAN)

RCI bruges i rapporten som en betegnelse for hvordan aktørerne tankegang og handle mønstrer på casen har hver deres kompetencer og fokusområder der alle påvirker casens fremgang. De interviewede beskriver AB18 som et velkendt dokument som aftalegrundlag imellem organisationer på et projekt, som bruges til at aftale de basale ydelser på

et projekt. AB18 er skrevet som et juridisk dokument af en jurist så det er meget bredt beskrevet og er vigtigt ud over dette dokument at kunne snakke og løse udfordringerne løbende. Casens aftalegrundlag imellem totalentreprenør og aktørerne består altså af AB18, ”*Ja, det aner de ikke, de har ingen anelse, de skriver bare under når den kommer, de arbejder jo meget sammen med de samme så de ved de jo godt hvordan det er vi opfører os,”* 14. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6. Projektlederen på casen mener, at de forskellige aktører på casen ikke ved, hvad der står i aftalegrundlaget, men dette er heller ikke nødvendigt, så længe de har en normativ og kulturelkognitiv forståelse for, hvordan man opfører sig ordentligt. VVS og tømrerrepræsentanten på casen giver begge udtryk for, at de ved, hvad AB18 indeholder, men samtidig også, at de ikke kan aftalegrundlaget udenad. Det er ifølge projektlederen heller ikke det vigtigste, så længe de har et godt samarbejde partnerne imellem, så giver det ikke anledning til at skulle følge denne udenad. AB18 anses derimod som en negativ kommunikation, fordi parterne i så fald skal gå rundt og sige, hvad der juridisk er aftalt imellem parterne: ”*det en smule negativ kommunikation hvis man skal til at slå hinanden i hovedet med det*.” 14. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5. Således har det ifølge tømrerrepræsentanten en negativ indflydelse på kommunikationen på casen, hvis man skal bruge AB18 som argumentation for, hvad der forventes af andre aktører. under byggemøde 4 bruger Tømrerrepræsentanten AB18 som en forsvarsmekanisme til at få ret til at få tidsfristforlængelse under § 39 i AB18

”*Der står at snedkerarbejde skal starte op i uge 40 der kunne jeg godt tænke mig at der skulle stå at vi skulle have stået i uge 32 som der står i udbudsplanen og jeg forholder mig ret til tidsfrist forlængelse*.” 4. min tømrer Byggemøde 4 - Bilag 4

Dette giver projektlederen ham også ret i og siger, at han har fået det, under disse foranstaltninger har Tømrerrepræsentanten brugt AB18 som han selv udtrykte det som negativ kommunikation, dette påvirker de andre aktører på projektet.

Observationer under dataindsamlingen
Tømrerrepræsentanten beslutter sig for at gøre de andre til mødet opmærksomme på, at han har ret til tidsfristforlængelser, eftersom casen er to måneder efter udbudstidsplanen. Tømrerrepræsentanten nævner flere gange under møderne, at der ikke er mange uger tilbage i forhold til, hvor meget arbejde der er. Dette er fordi tømrerrepræsentanten er nervøs for forsinkelserne, og at han prøver at foregribe, at det ikke kommer til at betyde ekstra udgifter for ham selv. Tømrerrepræsentanten nævner i interviewet, at det at bruge AB18 som et samtaleemne til overensstemmelse i deres arbejde har en negativ indflydelse på arbejdet, men beslutter sig for at bruge denne negative kommunikation til at forsvare sig selv juridisk.

Paul DiMaggio tre typologier beskrives der at RCI lægger stor vægt på spillereglerne og der er stor fokus på institutionens egen fortjeneste igennem casen. Denne fortjeneste kunne komme fra ekstra arbejde, mindske ressource forbruget på casen for aktørerne selv på casen. Der lægges stor vægt på de juridiske forhold på casen, hvilket ses i form af dokumenter som AB18 og udbudsdokumenterne, som er vigtige dokumenter i forhold til aktørernes accept af casen, men også i forhold til deres fortjeneste igennem ekstra arbejde. På casen er udbudsmaterialet fyldestgjort dette er grundet casens kompleksitet og den isomorfismeske normative tilgang til casen, som rationaliserer det der definerer kompleksiteten. Udbudsmaterialet har til formål at give underentreprenørerne dokumentation for, hvordan casen skal bygges op og for at hjælpe underentreprenørerne med, hvor meget af casen, der skal sættes pris på. Dette er den forpligtigelse, underentreprenørerne i casen har sagt, at de vil bygge ud fra. Tømrerrepræsentanten mener, at udbudsmaterialet har været tilstrækkeligt, og at der ikke har været nogen, der har været i tvivl om udarbejdelsen af prisen,

”når udbuds materialet er lavet til dette projekt specifikt så noget nemmere, der er selvfølgelig altid nogle steder hvor man tolker lidt, det skal der jo være så kommer det jo underentreprenøren til gode, men det er ikke altid vi kan blive enige om det der står, men det er jo det der står i AB18.” 18. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5

Det er ifølge tømrerrepræsentanten vigtigt, at udbudsmaterialet bliver lavet specifikt til hvert projekt, de det gør udbudsmaterialet nemmere at forholde sig til. Dette er med til at fjerne usikkerheder, som kan komme underentreprenøren til gode, i henhold til AB18, men dette kan også være med til at optrappe konflikter mellem aktørerne eller projektledelsen.

De interviewede aktører bestående af repræsentanter fra tømrer og VVS nævner begge, at der ikke er mange usikkerheder i udbudsmaterialet, men under møderne er der gentagende gange observereret gråzoner i forhold til, hvem der skal gøre hvad, hvilket kan skabe uklarheder og dermed usikkerheder aktørerne imellem. De usikkerheder, der bliver taget hånd om og aftalt indbyrdes, hvem der skal stå for regningen. Rigtig mange af aftalerne bliver aftalt løbende, hvilket kan skabe problemer med planlægningen og misforståelser alle ekstra aftaler, som ikke er aftalt igennem udbuddet. Det fører til, at casen bliver mere forsinket, end det er i forvejen både på grund af de ekstra arbejdsgange, som skal planlægges ind i casen, men også at de forskellige aktørerne skal have arbejdskraft ind for at udføre arbejdet.
Derudover bliver dokumenterne fra mødet delt over byggeweb, hvilket nogle aktører ikke bryder sig om. Faktisk har de ikke åbnet byggeweb I lang tid og kan derfor ikke huske tegningerne. Dette er med til at eskalere uklarheder og planlægning af projektet. For at eskalere dette problem yderligere forekommer der mange spontane svar på møderne, som er bindene, men i dette tilfælde opstår der også et problem. Aktørernes repræsentanter er på mange forskellige projekter på samme tid, hvilket gør det svært for dem at huske på alle aftalerne, dokumenterne og tegningerne på de respektive projekter.

Paul DiMaggios tre typologier beskrives der at Under RCI antages virksomheder på kort sigt at være stabile, men på længere sigt vil institutionerne ændrer sig som resultat af individers adfærd. Dette er et direkte resultat af aktørernes strategiske adfærd. På casen kommer dette til udtryk igennem aktørernes planlægning af casen, og hvordan de andre aktørers planlægning har indflydelse på casen. Det er i det perspektiv således hinandens adfærd, der påvirker casen. Udbudstidsplanen er den plan, der er blevet kommunikeret ud til aktørerne igennem udbudsmaterialet og som aktørerne har givet pris ud fra. Dette har givet

aktørerne mulighed for at vurdere pris, tid, bemanding og materialeplanlægning ind tidligt i casen

" jeg booker jo folk derhjemme, når jeg har udbudsplanen, så bruger jeg jo folk i god tid, og nu når det så bliver skudt 2 eller 3 måneder, så skal man jo have fundet noget til de der 3 til 4 mand i det stykke tid" 6. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5

Denne udbudstidsplan, siger tømrerrepræsentanten, er blevet forsinket to måneder, Her opstår endnu et problem, da det er vigtigt for aktørernes virksomhedsplanlægning, at udbudsplanen passer, eftersom de ansatte i aktørernes virksomheder skal allokeres, hvilket kan resultere i tab af effektivisering af arbejdskraften på pladsen. under interview et og tre af de to repræsentanter fra aktørerne på casen, blev der lagt stor fokus på materialebestilling, hvilket giver anledning til endnu et eksempel på en problematik for aktørerne.

"ligeså med materialer det er også svært at bestille det, fordi vi har ikke plads til at have det på lager, det skal gerne komme når vi lige skal bruge det, det går jo ikke at vi fylder hele bygningen op med noget vi først skal bruge om 2 måneder." 6. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5

Ifølge tømrerrepræsentanten skaber det således problemer med materialer, hvis tidsplanen ikke kommunikeres ud i ordentlig tid. Dette giver både problemer for de andre aktører på pladsen med materialeopbevaring, eftersom der ofte er krav til opbevaring af de forskellige aktørernes materialer, men også fordi materialerne skal være klar, når aktørerne skal bruge dem. Dette gør, at aktørerne også bliver meget afhængige af leverandørernes mulighed for at levere materialer, hvilket både aktørerne i interview et og tre er enige om kan være et problem, da der kan være lange ventetider på mange af materialerne. leveringstiden varierer meget alt afhængig af hvilke materialer, der skal leveres. Aktørerne er meget afhængige af leverandørernes samarbejde og kommunikationen igennem deres bearbejdelse af materialer på casen. Aktørerne på casen siger, at de begge synes, at planlægningen på casen er lige til og ikke så tidskrævende som mange andre af deres projekter, hvilket kan skyldes det lave kompleksitetsniveau på casen. materialerne til projektet har meget kort leveringstid, fordi materialerne er gængse

byggevarer. hvor de som køber har forhandlingskraften, fordi der er mange byggemarkeder der leverer samme type materialer. ifølge VVS og ventilation kommer alle deres materialevalg an på pris og tager gerne imod kampagne tilbud "*vi sender det rundt til 3 leverandører og så finder vi ud af hvilken leverandør der kan levere det vi mener der skal afleveres til casen, og så er det altid prisen det kommer an på*." 14. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7 som gør at VVS og ventilationrepræsentanten har meget fokuseret på pris hos leverandørerne. Tømrerrepræsentanten er mere kommunikations -og planlægningsorientere. Der er en tillid, det har stor betydning for tømrerrepræsentanten at der kan regnes med at få leveret de rigtige materialer til byggepladsen, når de skal bruge dem

" hvor man altid lige kan ringe til, og sige hov jeg har glemt at jeg skal bestille noget til kl. 2 i morgen, kan vi nå det, og så står det der og det er det rigtige, det har man også somme tider oplevet at det er det forkerte, når de er på ferie eller et eller andet der så får man lige fat i en anden, det kan godt være at der står noget derude, men det er ikke det man har bestilt, sådan at man også snakker samme sprog med den man bestiller med" 22. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5

Tømrerrepræsentantens fokus på kommunikation og fleksibilitet med leverandørerne igennem deres direkte kontakt giver dem mulighed for at kunne trække på deres kontakter, og det giver dem mulighed for at være mere fleksibel i deres planlægning, hvilket også giver mere handlekraft til leverandøren med denne fleksible handleform.

Planlægningen bliver presset for mange aktører for at kunne komme til og det kan være svært at få alle aktørernes tidsplaner til at stemme overens. Alle aktører prøver på at presse deres agenda ind i til byggemøderne for at give dem selv fordelen, Dette kan skabe konflikter. Aktørernes personligheder har en stor indflydelse på casen, hvor meget de individuelt influerer casens fremgang. Denne indflydelse påvirker alt fra tid til at gå i dybden med casen, men også hvor tilbøjelige de er til at optrappe eller nedtrappe konflikter og tage beslutninger, som er til fordel for casen og ikke kun for deres virksomhed.

Der er ikke nogen visuel måde at se planerne som der bliver snakket om til møderne, dette gør at det er sværere for alle at følge med og forstå hvad der bliver snakket om. Dette skaber forvirring på casen hvilke tider og datoer der er tale om i deres fælles planlægning.
Malerrepræsentanten bliver presset af alle aktører, fordi han er bagud. Undervejs i møderne kommer det frem, at malerrepræsentantens forsinkelse skyldes, at de er kommet sent i gang men også tørretiderne. Dette antyder der kan forekomme konflikter som tømrerrepræsentanten der bruger den juridiske forsvar til tidsfristforlængelser, som er med til at optrappe konflikter på grund af den negative kommunikation. Det kan altså ikke arbejdes videre, før malingen er tør, men et andet aspekt af problemet er også, at bygningen er meget våd, eftersom råhuset har stået uden tag i lang tid. Derudover presses tidsplanen yderligere ved, at vinteren og dermed frostvejret er på vej.

På casen er der således observeret, at der er Kultur for at planlægge løbende, hvilket både skaber en mulighed for løbende planlægning, men også skaber problemer med den totale planlægning, Derudover er der også pres på aktører og ledelsen for at blive færdige. Dette pres bunder også i, at aktørernes repræsentanter er på over 6 projekter ad gangen, hvilket gør, at der ikke er tid til at planlægge frem I tiden på alle projekter. Modsat mener VVS. Og ventilationrepræsentanten, at casen næsten er et drømmeprojekt, fordi det passer sig selv. VVS. Og ventilationrepræsentanten oplever således ikke presset på samme måde. Dog tyder observationerne på, at det godt kan gå hen og blive et problem i slutningen af casen, at der er mange ufærdige aftaler og arbejdsgange, som ikke er overens stemt eller der ikke har været opfølgning på.

Det der driver forandringsmekanismerne i RCI er det, der er økonomisk gavnligt for ens egen institution, men for at det kan blive et økonomisk gavn for aktørerne, skal det fælles projekt gå godt. Ellers bliver den såkaldte negative kommunikation i form af juridiske bindinger og aftaler taget i brug for at få aktørerne til at lave arbejdet. Dette har en negativ indflydelse på den relationelle kommunikation og derfor casen.

SOCIAL CONSTRUCTIVISM INSTITUTIONALISM (SCI/SCN)

SCI bruges til at repræsenterer et radikalt opgør med den opfattelse af aktører og handlen, som RCI står for. På casen menes det, at tidsplanen

har stor indflydelse på individer i RCI er ressourceforbrug og materialebestilling. Kommunikationen vedrørende tidsplanen har også stor indflydelse på aktørernes planlægning i deres virksomhed, men har også betydning for, hvor motiveret de er til at bruge ressourcer i form af tid og deres overskud. Alle de elementer, som RCI opfatter som stabile og udefra givne såsom aktørers interesser og præferencer, antages i SCI at være socialt konstrueret og værende formet af den samfundsmæssige kontekst. Det kommer til udtryk igennem entrepriseformen, totalentreprise, som er værdsat af aktørerne, hvis totalentreprenøren er professionel og har stor fokus på resultatet af det fælles projekt. Projektlederen på casen mener i den forbindelse, at der er flest fordele ved totalentrepriser "*Nu er jeg jo totalentreprenøren på det, og det er udbuds som total entreprenør, jeg kan se flest fordele i at have projektet som totalentreprise."* 8. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6. Projektlederens udtalelse støtter VVS og ventilation på casen op om og uddyber med følgende: "*Totalentreprise, med nogen der har styr på det, er det fedt, fagentreprise styrer vi vores eget løb, så er jeg ligeglad med elektrikeren og tømrerrepræsentanten , indtil der kommer en som projektlederen og siger at det skal vi*." 8. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7. Dette citat viser, at hvis der er en totalentreprenør, der har ansvar for, at hele byggeriet skal stå færdigt, medfører det, at der bliver lagt mere energi i at få grænsefladerne til at stemme overens. projekter med høj kompleksitet skal de forskellige aktører bruge flere ressourcer på forventnings overensstemmelse. Det er vigtigt, at de forskellige aktører kan få svar på de spørgsmål der eventuelt kan opstå i løbet af casen om planlægning og udførelse af casen. Hvis det er ikke tilfældet i casen skaber det store uoverensstemmelser, som skaber konflikter og dermed mindre engagement fra aktørerne som fører til dårligere kommunikation. I forlængelse af citatet bruger VVS og ventilationrepræsentanten det nye byggeri af Aalborg universitetshospital som et eksempel. Dette projekt er udbudt i fagentreprise, og her har bureaukrati en negativ indflydelse på håndværkerne, på grund af den meget høje vertikale organisationsstruktur, inden en beslutning bliver besluttet. Derudover forklarer VVS og Ventilationrepræsentanten, at der oftere er dårligere kommunikation mellem aktørerne i fagentreprise, fordi alle aktører kører sit eget show. Derudover er der mange omkostninger i forbindelse med administration, og alle aktørerne vil prøve og løfte deres bundlinje, i stedet for at løfte i flok. Tømrerrepræsentanten antyder også, at som underentreprenør skal man indrette sig efter casen, fordi alle

aktørers loyalitet er hos deres lønmodtager, men dette gavner ikke casen og de andre aktører:

”Ja det er nok os der skal planlægge os ind under projektet, det er også sådan det skal være, når man er underentreprenør, vi kan ikke alle sammen få vores vilje, så bliver der nødt til at være en der siger det er sådan her det er, det er nok den bedste måde alligevel, selvom det nok altid ville være rarest at være den der bestemmer så er det nemmere at få det hele til at gå op.”10. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5

Dette har indflydelse på kommunikationen både mellem underentreprenørerne, men også i forhold til den måde ledelsen skal agere, da det er ledelsen, der bestemmer casens fremgang. Underentreprenøren skal i den forbindelse indarbejde sig til casen efter rimelige betingelser. Observationer af møder viser tilfælde, hvor dette kommer til udtryk. F.eks. var totalentreprenørens projektleder nødsaget til rette underentreprenører for deres planlægningen eller ændre deres arbejdsgange. Dette stammer fra, at de forskellige aktører på casen har gang i mange forskellige projekter på samme tid og har svært ved at følge med alle projekterne. Det er her hvor det er vigtigt at have en ledelse på casen der har fokus på casen som helhed hvor aktørerne har svært ved at holde sig opdateret på casen.

De forskellige aktørers repræsentanter på casen der deltager til mødet, agere som bindeled og er på flere projekter på samme tid. Dette betyder, at der er et informationsled mere, før arbejderne på pladsen får den information, de skal have. Med det er en kombination af, at aktørernes repræsentanter har mange projekter ad gangen, og at de agerer som bindeled imellem dem, der skal udføre arbejdet, kan der gå mange informationer tabt, og aftaler kan blive glemt. VVS og ventilationrepræsentanten bruger meget af sin tid på dokumentation af udførelsen af deres arbejde, dette giver også antydning til det er det der bliver sat mange ressourcer af fra VVS og ventilationrepræsentanten. De eksisterende institutioner i SCI former aktørerne inklusiv de præferencer og oplevede interesser, der således er endogent bestemt snarere end eksogent givne. For aktører er det vigtigt at have balance imellem alle de projekter, de arbejder på samtidigt med projekten, som casen. Hvis

aktørerne er på for mange projekter på en gang, har det indflydelse på deres arbejdsrutiner og tankemønstre i forhold til de forskellige projekter. Dette gælder både kommunikationen med de andre aktører og ledelsen, men også i forhold til de tekniske løsninger.

I et SCI-perspektiv følger aktørerne vaner, efterligner og gør hvad der forventes af dem fremfor at optimere ud fra egeninteressen. Kommunikationen på casen varierer alt efter de ressourcer, der er til rådighed. Det gælder også formålet med interaktionen. Hvis kommunikationen imellem parter skal dokumenteres på casen, forgår kommunikationen på mail, men hvis alt foregår på mails igennem online platforme. Hvis alt dokumentation foregår online, har det en negativ indflydelse på aktørernes mentale overskud i hverdagen og deres motivation for at bruge ressourcer på casen. Kommunikationstyper har desuden også stor indflydelse på kvalitetssikring af aktørernes arbejde. Det kan være nemmere at forholde sig kritisk til en mail eller telefonopkald end hvis man ser det selv, som for eksempel ser hvordan kvaliteten er på en udført arbejdsgang eller materialer. Der fokuseres på intentionelt understøttede normative fordringer, legitimitetskrav, professionelle standarder og udbredte problemforståelser, der definerer hvad der er acceptabel adfærd. Dette svarer til den normative og kognitive adfærd.

Der bliver benyttet en lang række kommunikationsværktøjer på casen, som hver især påvirker modtagerne af kommunikationen på bestemte måder. Kommunikationsværktøjerne kan indebære E-mail, online lagring af dokumenter, fysiske møder i lokale, fysisk møde på pladsen, telefonopkald og SMS. Alle kommunikationsværktøjerne har deres fordele og ulemper, som de interviewede hver især har deres respektive meninger om. Tømrerrepræsentanten beskriver, at kommunikation oftest består af mail og telefonopkald. Det beskrives også som de hurtige valg for at informere den anden part, men dette synes tømrerrepræsentanten ikke er en god måde at få en besked. Det er heller ikke lige så troværdigt som at stå ude på pladsen og få besked "*det er svært at sidde på et kontor et sted, om der er noget der roder eller om der er noget der er glemt at lave, så kan man godt sidde og tro at det er fandme lavet*" 12. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5 Det er derfor væsentligt bedre for tømrerrepræsentanten, at arbejdes gangen bliver set af egne øjne, men dette er der ikke altid tid til. Tømrerrepræsentanten beskriver også dokumentation som en

betydningsfuld del af kommunikationen imellem aktører, fordi mails har den fordel, at der kan dokumenteres beslutninger og vedhæftes beskrivelser eller styklister, som kan bruges til juridisk bindende dokumentation.

"Når jeg bestiller materialer er det oftest på mail, fordi så kan man sætte en styk liste med, når jeg for eksempel bestiller døre, holder jeg gerne et møde med sælgeren så vi kan finde ud af hvad det er vi lige har behov for, fordi det er også nemmere lige at få leveret det rigtige når vi sider og læser udbuddet igennem, og hvis der er noget vi er i tvivl om så ringer vi lige til Projektlederen så vi får det rigtigt førstegang, fordi når man først skal til at rette en ordrebekræftelse, så skal man have den sendt tilbage og godkendt, så er der hurtigt en eller anden ting der er smuttet, det er altid nemmest at lave det rigtigt første gang." 24. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5

Tømrerrepræsentanten beskriver også, at det er vigtigt med nogle produkter eller materialer at sikrer sig at det er de rigtige materialer med mange forskellige slags kommunikations værktøjer, at det der bliver bestilt og bestemt er det rigtige første gang, fordi det kan give problemer, hvis de skal ændres. hvor der er dokumenteret hvilket type produkt og materiale der er bestilt. Ikke alle aktører er dog så glade for den nedskrevne kommunikationsform. VVS og ventilationrepræsentanten beskriver, at de andre på casen er glade for mails som kommunikationsform, og at de foretrækker denne kommunikationsform, men han ikke er glad for mails. VVS. Og ventilationrepræsentanten er meget glad for at bruge telefonen.

"Altså der er mange der er glade for mails, men jeg er glad for telefon, projektlederen er glad for mails, men jeg syntes det er flat, det er ikke fordi projektlederen kommer og så står hele pladsen stille jeg syntes at alle kan snakke med hinanden, alle dem der kan dansk i hvert fald." 8. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7

Disse præferencer i forhold til kommunikationsformer kan ifølge vvs og ventilationrepræsentanten skabe komplikationer. I hans perspektiv har den

sociale del af interaktionen imellem parterne en positiv indflydelse på byggeriets fremgang. Derudover nævner VVS. Og ventilationrepræsentanten også en problematik i forhold til sproglige barrierer. Den kommunikation, der er, bliver igennem forskellige sprog mere kompliceret. Dette er med til at skabe frustrationer hos aktører, der skal interagere med personer, som de ikke kan kommunikere med eller har svært ved at forstå på grund af sprogbarrieren. Hvis der kun kommunikeres igennem mail, fortæller vvs og ventilationrepræsentanten, at det påvirker ham personligt og kan få vvs og ventilationsrepræsentantens dage til at føles meget lange, hvis han ikke har den sociale interaktion med andre.

"Jamen, det er trættende man det hænger sammen, der er nogen ting vi ikke kan få bekræftelse over telefonen, for eksempel hvis jeg sender noget til projektlederen, så skulle jeg gerne have en beskæftigelse af ham at han syntes det er en god ide." 10. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7

For vvs og ventilationrepræsentanten er det derfor vigtigt at kunne ringe og få den sociale interaktion, men også en mundtlig godkendelse af en ide eller bekræftelse. Hvis dette ikke kan gøres, har det en negativ indflydelse på ham og casen. Det sociale kommunikationselement har således en stor betydning for vvs og ventilationrepræsentanten. Et andet eksempel på et socialt kommunikationselement er byggemøderne. Projektlederen giver udtryk for, at der ikke holdes så mange byggemøder på casen, fordi der ikke er nogen af aktørerne, der har udtrykt behov for flere end et byggemøde hver 14. dag, men giver også udtryk for, at det nok kommer senere, når casen kommer til de senere faser, hvor arbejdsgange skal afsluttes.

"Jamen vi holder ikke så forfærdelig mange byggemøder, fordi der er ikke nogen der har udtrykt så stort et behov for det på projektet, det kan også være at det kommer senere på projektet, når vi begynder at afslutte nogle ting, så begynder vi at skulle holde hinanden mere i hånden men indtil videre har der ikke været noget behov for det, så det er mest e-mail, sms og jeg plejer mest at ringe fordi det bliver så formelt hvis man skriver en e-mail, det er nemmer bare at tage en snak om tingene, der er selvfølgelig

nogle ting man gerne vil have på skrift, man kan altid følge et telefonopkald op med en mail, og bare lige skrive ligesom vi aftalte det og det." 10. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6

Projektlederens argumentation for at den sociale interaktion ikke er den primære kommunikationsform, er, at der ikke har været nok grænseflader på casen, der har givet anledning til flere møder eller sociale udvekslinger. De konsekvenser, det har, ikke at har at holde flere møder eller sociale udvekslinger imellem lederne og aktørerne bliver uengageret som vvs og ventilationrepræsentanten siger at han bliver meget træt hvis ikke de for snakker sammen, igennem telefon, møder eller på pladsen. Dette er med til at motivere aktører til at gøre en indsats for casen, men også for at minimere risikoen for fejl i materialebestillingen og arbejdsgange, hvilken tømrerrepræsentanten som tidligere nævnt kommer ind på. Tømrerrepræsentanten mener, at det er meget vigtigt at have en balance af verbal kommunikation, fælles forståelse for løsninger og bruge e-mails som dokumentation af for eksempel styklister. Eftersom casen har mange professioner, der mødes, er der også mange kulturer, der mødes og som skal stemme overens. Derfor er den kommunikation, der foregår i det daglige på en byggeplads så vigtig med henblik på at få en fælles forståelse af, hvad der bliver sagt til hinanden på de forskellige projekter og for at undgå misforståelser.

Det, der driver forandringsmekanismerne i SCI er efterligning og tilpasning igennem en gradvis diffusionsproces. Det er igennem møder, hvor alle aktører har muligheden på casen for få lavet en forventningsoverensstemmelse og få en diffusionsproces i gang til at handle ud fra. Det er derudover observeret, at møderne giver aktørerne mest taletid, hvilket i et RCI-perspektiv giver dem mulighed for at holde fokus på, hvad de mener, der giver størst økonomisk gavn for deres institution. Men møderne skal drives af et normativt pres ønsket om at fremstå som legitim om et fælles mentale modeller af omverdenen og handlemulighederne.

MEDIATED CONFLICT INSTITUTIONALISM (MCI/MCN)

MCI fokuserer på, hvordan der struktureres og medieres konflikter mellem grupper med forskellige interesser ved at tildele magtressourcer og udforme spilleregler for interaktion og skabe rammer for kompromisser. Byggemøderne på casen bliver brugt til at ventilere problemer og lave forventningsafstemning, men der er meget fokus på, hvad aktørerne vil have fokus på. Denne balance omkring forandring i handlemønsteret er til gavn for det fælles projekt, men det største ansvar for at skabe rammerne for dette er hos totalentreprisens ledelse. Ledelsen har ansvaret for at skabe rammerne, hvori casen er i fokus, men stadig i balance, det vil sige uden der udløses konflikter imellem aktører. Møderne er således meget løst struktureret. men dette er dog inden for nogle bestemte rammer. Møderne er struktureret gennem 12 punkter, som altid går igen til hvert møde:

1. Bemærkninger Til Sidste Referat
2. Tidsplan
3. Myndighedsforhold
4. Gældende Projektmateriale
5. Projektforhold/Afklaringer
6. Entreprisegennemgang
7. Kvalitetssikring/ Drift & Vedligehold
8. Økonomi
9. Oprydning/Rengøring
10. Andre Forhold/Diverse
11. Næste Møde
12. Referat Sendt Til

Disse punkter er kun retvisende og meget brede, hvilket stadig giver aktørerne mulighed for at komme med inputs til de forskellige emner, men de bliver ikke uddybet yderligere af projektlederen, som er med til at give mødet en meget ustruktureret tilgang.
Antallet af møder er også lavt, hvilket ifølge projektlederen er et udtryk for projektets grad af kompleksitet, men også fordi aktørerne ikke har givet udtryk for, at de har brug for flere møder,

”Jamen vi holder ikke så forfærdelig mange byggemøder, fordi der er ikke nogen der har udtrykt så stort et behov for det på projektet, det kan også være at det kommer senere på projektet, når vi begynder at afslutte nogle ting, så begynder vi at skulle holde hinanden mere i hånden men indtil

videre har der ikke været noget behov for det" 10. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6

Derudover er møderne ikke timelange, hvilket VVS og ventilationrepræsentanten forklarer med argumentet om, at korte møder er et tegn på, at alt går godt ude på casen, *"alt herude går det rigtig fint, det signalerer vores bygge møder også vi sidder her i 10-15 minutter, andre steder sidder vi i 45-60 min det er fordi der er noget der ikke kører som det skal.*" 2. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7, møderne som er observeret i løbet af dataindsamlingens varighed, lyder som følgende møde et 26 min, møde to 20 min, møde tre 22 min og møde fire er 46 min, dette tyder på at casen går i den retning som VVS og Ventilationrepræsentanten hentyder til.

Som tidligere nævnt er det meget vigtigt for projektlederen, at alle under møderne har mulighed for at kunne snakke om de ting, der bekymrer dem i forhold til casen, men dette skaber også meget forvirring og mange spring mellem emner og problemer, fordi casen inkluderer flere forskellige professioner og dermed kulturer. Det positive del af at have mødernes emner så brede og åbne er at det skaber en mere decentraliseret styring af møderne og derfor er aktørernes bekymringer som er med til at skabe et fælles ansvar for casen.

Under observationerne af møderne er der også tegn på, at den skriftlige kommunikation ikke altid når frem til de relevante aktører. Under et af møderne spurgte malerrepræsentanten, hvorfor han ikke havde modtaget en e-mail angående mødeindkaldelse, "*Ja, og du må gerne sætte mig på til mødeindkaldelse til møderne.*" 12. min malerrepræsentant Byggemøde 3 - Bilag 3. Hertil reagerer projektlederen hurtigt, fordi projektlederen ved, at det er vigtigt, at alle aktørerne modtager dokumentation og bliver informeret. Vigtigheden af denne information er fordi det underminerer det arbejde projektlederen står for og der bliver lavet en bødekasse hvis ikke man ankommer til mødet uden mødeindkaldelsen, kommer for sent eller ikke kommer til mødet uden at informere om det. Projektlederen har oprettet en bøde kasse når aktører ikke dukker op til møderne eller ikke har meldt afbud, dette er for at efterkomme at folk forbereder sig og dukker til møderne.

Mødeindkaldelsen spiller også en rolle på et af mødernes dagsorden. Der blev snakket, at man kan sige, hvad man vil under en mødeindkaldelse, fordi der ikke er nogen, der læser dem, inden de ankommer til mødet ” *ja det kan jeg godt se, det er jo godt nok så ved man at man kan skrive hvad som helst i Mødeindkaldelse*” 2. min Tømrer Byggemøde 4 - Bilag 4. Denne samtale foregik med alle aktører ved bordet. At mødeindkaldelsen ikke bliver læst, kan gøre møderne mere ineffektive, hvis de forskellige parter ikke har forberedt sig til mødet. Det bliver svære at kunne følge med i de emner, der snakkes om. Mødeindkaldelsen er således et redskab til at skabe mere effektive møder, men der er også andre kommunikative redskaber til dette, f.eks. tegninger over byggeriet. I rummet, hvor mødet afholdes, er der fyldt med tegninger over byggeriet, men disse bliver ikke brugt. I stedet for bliver der bare snakket om steder i bygningen, for eksempel blev en Tegning vist på en telefon, der er 7x15cm, og som kun 2 parter under mødet kan følge med i. Dette bliver under mødet brugt til at vise, hvad der menes, fremfor at bruge de tegninger, der er til rådighed og som ovenikøbet er større og derfor nemmere at følge med i. Problematikken ved dette er, at alle de andre parter blive ekskluderet fra samtalen, men også at det tager tid at finde billedet frem på skærmen, og de ikke-inkluderede parter mister fokus på mødet. Generelt er nedskrevne dokumenter en mangel på møderne. Et andet eksempel på dette er, at aktørerne ikke nedskriver, datoer og andet information, der bliver udvekslet, hvilket medfører problemer med at huske, hvad der blev aftalt, og dermed er det ikke sikkert, at de husker at udføre den mundtligt aftalte opgave. Dette bliver derfor svære for aktørerne at huske de forskellige aftaler imellem parterne. Det er især en udfordring, når de forskellige repræsentanter fra aktørerne har gang i mange projekter. Derudover består referatet, der bliver sendt ud efter møderne, kun af stikord til nogen af samtalerne og aftalerne. Det nedskrevne værktøj er således holdt på et minimum. Møderne bliver brugt til at ventilere problemer og bekymringer så andre aktører kender til dem og kan være opmærksomme på dem, dette er en stor del af at undgåkonflikter, eftersom Konflikter kommer meget fra at problemer der ikke bliver løst eller lyttet til.

I MCI ses individer som grupper og ikke individer, der skal komme frem til et defineret fælles resultat. Det er vigtigt for at ændre de normative og mimeriske isomorfismer, at der udfordres og konfronteres for at ændre adfærd, så den er til gavn for casen og for at ændre branchen. Det normative og mimeriske aspekt ses og udfordres på casen omkring oprydning. Her kommer ledelsen og hjælper med at rydde op. Dette gøres for at øge den sociale kapital og for at give aktørerne og vise et fælles ansvar for at rydde op efter sig selv, men også med henblik på at hjælpe de andre. Det ses ved følgende citat:

" så vil jeg lige slå et slag for oprydningen, der begynder at være mange mærkelige småting alle mulige mærkelige steder, så jeg tænker fredag 09.30, der kan i sige til folket at så kommer vi over og giver en hånd med oprydningen, så må alle hjælpes ad på etagerne med at få alt det lort der ud og kørt ned." 16. min projektleder Byggemøde 2 - Bilag 2

Projektlederen udtaler også, at han vil prøve på at skabe en fælles forståelse for, at man skal rydde op efter sig selv, men også tage de andres affald med, hvis man er i gang med at rydde op.

"Ja det gør vi ved at hjælpe dem, som at arrangere fælles oprydning ude på pladsen, at gøre nogle ekstra ting som at hjælpe dem med at rydde op så de ikke bare føler at de er bare skal gøre det selv, så kan det godt være de broker sig over at tage de andres affald, det er også rigtigt men så tager de dit affald på de andre etager, hvis vi alle gør det på samme tid så skal det nok gå, så det er bare at gå ud og vise flaget og være med til tingene, så de bliver løst sammen." 18. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6

Projektlederen syntes at det er vigtigt for et projekt at lederen går ud og viser samarbejdsvillighed på det praktiske niveau, og det er de små ting der er med til at skabe et fællesskab på et projekt. Projektlederen prøver på at skabe en atmosfære for både at dele problemer og skabe en fælles forståelse for hinandens professioner. forsøget med at gøre så der kommer en fælles forståelse for oprydningen falder fra igen, når der bliver spurgt om for eksempel grus til adgangsvejene på grund af vand. Dette modarbejder meget den fælles forståelse for oprydning når der skal efterspørges flere gang grus til adgangsveje. Så forsøget på at Skabe kultur for fælles problemløsning og oprydning har ikke så stor en effekt som håbet. Det er vigtigt at huske der er mange aspekter der har indflydelse på et projekt og aktørerne.

Der er andre måde, hvorpå det kan ses, at det fysiske miljø spiller ind på, hvordan en social virkelighed bliver konstrueret. Projektlederen på casen har i det daglige et kontor, der er lokaliseret ude ved siden af casen.

Ifølge de interviewede underentreprenører er der store fordele ved dette, f.eks. at minimere kommunikationsvejen og forebygge misforståelser:

”Det er nemmere hvis de sidder tættere på, hvis pladsen er så stor at pladsen kan bære at de sidder så tæt på og at den man skal arbejde sammen med sidder lige inden ved siden af så er det nemmere lige at gå ind ved siden af og se hinanden i øjnene, fordi den kan nemt blive misforstået sådan en mail, især hvis det er et eller andet med oprydning eller en der ikke er færdig, hvor man lige kommer ind forbi med en kop kaffe, og siger at vi lige skal have fundet ud af det her, hvordan løser vi lige det, så er det bare nemmer, ellers kan man skrive mails hele dagen om hvor stor en idiot man er, det skal man passe på med, med mail, den der modtager den kan ikke helt læse den som hvad humør man er i, den bliver ikke læst som den er skrevet, den bliver nogen gange fortolket lidt.”12. min Interview 1 Tømrer - Bilag 5

Tømrerepræsentant mener således, at det skaber en mere positiv kommunikation på pladsen, hvis man kan gå ind til ledelsen og få svar på spørgsmål med det samme uden at skulle sende mails og vente på svar. Den mundtlige kommunikation hjælper på at løse problemer, men også det menneskelige bag at stå og pege på noget, der skal fikses, sammen. Tømrerrepræsentanten mener, at e-mails nemt kan bidrage til misforståelser, hvilket så vil medføre problemer og konflikter. Det er vigtigt på et projekt eller i en organisation at kunne informere begge veje i en informationskæde, men også at gøre det der bliver aftalt ”*These results signify the importance of upward feedback and managers closing the loop of concerns raised*.” (Ruck & Welch, 2012) som også peger på at ledelsen skal være en integreret del af casen eller organisationen. Tømrerrepræsentanten giver også udtryk for, at den sociale kapital er supervigtig på et projekt. Meget kommunikation foregår online og er ofte envejskommunikation i form af dokumentation for et stykke udført arbejde, men også for aftaler der er aftalt imellem parter. Denne form for VVS og ventilationrepræsentanten udtryk for at der er meget af på casen, eftersom han både skal dokumentere udført arbejdet og datablade på alle deres produkter og materialer der er brugt. ”*2 gange om ugen er jeg nede og lave KS på de ting de laver i snit, og så har jeg bygge møder, så jeg er her nede 2-3 gange om ugen*.” 10. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7 Projektlederen på casen har gjort udtryk for at bare aktørerne laver dokumentation på deres arbejde så behøver ledelsen ikke tjekke det

bliver lavet ”*Bare du laver noget dokumentation, så er det fint*.” 0. min projektleder byggemøde 3 - bilag 3, denne dokumentation er vigtig for casen eftersom hvis der er fejl på materialerne eller der er noget som ikke lever op de aftalte løsninger skal de laves om.

”Det er jo også vidst alting skulle dokumenteres så kan vi jo ikke gå rundt og lave andet, alle underleverandører skal selv aflevere et eller andet KS materiale, som jeg har en forventning til at de har fuldstændig styr på, hvor de store linjer ser fornuftige ud, så er jeg sikker på at vi nok skal komme godt i mål.” 12. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6

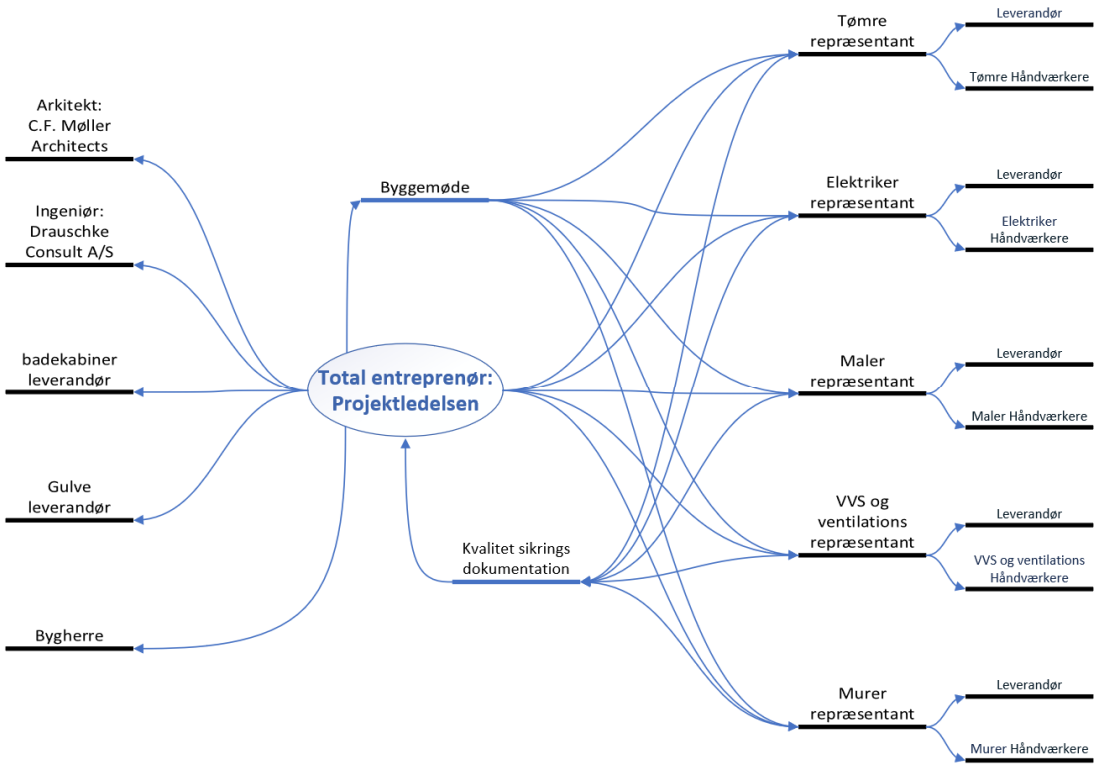
Projektlederens syn på det er, at han ikke har tid til at skulle tjekke alles arbejde for at kvalitetssikre, at aktørernes arbejde er lavet og lever op til de aftalte standarder. Projektlederen fokuserer på at lave stikprøvekontroller af de forskellige aktørers arbejde og hvor der er størst risiko for at der laves fejl. Projektlederen på casen mener også, at aktørerne er gode til at komme og stille spørgsmål til ting, der måske ikke er taget stilling til på casen, som aktørerne har erfaring med, der skal besluttes.

”hvis de har nogle spørgsmål til deres arbejde, og hvis de kan se der, kommer noget ude i fremtiden, så syntes jeg de er gode til at komme og spørge om det, så vi kan få tingene løst og ikke bare de forventer alt bare er klaret for dem, så alle har en chance for at reagere.” 6. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6

Dette giver projektlederen en chance for at reagere på problemer, som aktørerne ved, der kommer i forhold til grænseflade imellem andre aktørerne men også hvis der er små ting, som skal besluttes på grund af bestillingstider eller lign. Projektlederen prøver at lytte til aktørerne og sørge for, at de føler, at det ikke er spildtid at snakke med ledelsen, så de bliver ved med at komme med både problemer og inputs, hvilket giver større mulighed for at komme udfordringerne til livs, inden de bliver til store problemer. Ved at give aktørerne en følelse af deres mening betyder noget for casen giver det, den ikke så erfarne projektleder, mulighed for at bruge aktørernes mange års erfaring, til at hjælpe med at finde løsninger til de problemer der opstår. Det er vigtigt for projektlederen at have korte

kommunikationsveje og reaktive problemløsninger på casen. Hurtig reaktion på opstående problemer er med til at skabe social kapital og en god stemning hos aktørerne på casen.

På casen er der en flaskehals hvor alle beslutninger og alt information for de overordnede beslutninger går igennem ledelse, dette skyldes at det er en totalentreprise. totalentreprenøren har ansvaret for casen og kommer i sidste ende til at betale hvis casen ikke går godt. Projektlederen agerer også som arkitekt under mødet og har ansvaret for, at den arkitektoniske del af casen ikke bliver glemt. Det er vigtigt at have fokus på det arkitektoniske som projektleder i en totalentreprise, da det et punkt, der meget hurtigt kan blive glemt i et projekt og blive til løsninger, der ikke skaber så meget arkitektonisk værdi for en bygherre. De forskellige aktørers repræsentanter til projektet, der deltager til mødet, agerer som bindeled og er på flere casen på samme tid, dette betyder at der et informationsled mere inden dem der arbejder på pladsen, får den information de skal have. Dette skaber flere led hvor information og aftaler kan gå tabt, det er derfor vigtigt for aktørerne at holde fokus på.



Figur VI: Kommunikations diagram – Byggeledelsen, Østre Havn Byggefelt B1, Aalborg

Kommunikations-flowet på casen går igennem projektledelsen, hvilket kræver et højt kompetenceniveau og ressourcer i projektledelsen. Det er derfor vigtigt for ledelsen på casen at bruge erfaringer fra aktørerne. Selvom casen ikke er et komplekst byggeri ifølge aktørerne, viser det sig, at casen er to måneder bagud. Det skyldes, at projektet bliver nedprioriteret af aktørerne i forhold til alle de andre projekter, aktørerne har gang i.
Der er ikke tid eller ressourcer til at fungerer som effektive kommunikationsled til at følge op på de problemer, der er opstået undervejs, hvilket også afspejles i byggemøderne. Der var en meget afslappet stemning ved byggemøde et, men ved byggemøde fire var de to måneder efter tidsplanen, hvilket resulterede i en mere intens stemning, hvilket øger risikoen for konflikter imellem aktørerne, men også imellem aktørerne og projektledelse.

Det, der driver forandringsmekanismerne i MCI, er konflikter og magtressourcer, og det påvirker ideer, normer og meningsdannelse. Ledelsen på casen har ikke opbygget meget erfaring som byggeleder, og det medfører, at casen afhænger meget af aktørernes repræsentanter, som ikke bruger den samme mængde ressourcer som ved andre af aktørernes projekter. Dette gør, at casen giver aktørerne mulighed for at handle ud fra RCI tankegangen og indflydelse casen til deres fordel.

ANALYSE DEL 2 SØJLER OG BÆRER PÅ CASEN

Igennem William Richard Scotts værktøj bliver det undersøgt, hvad der er den social basis, der holder casen Østre havn B1 i social balance og skaber stabilitet. Dette er gjort ved at undersøge de vigtige elementer, der sættes fokus på i de Regulativer, Normative og kulturelkognitive handle mønstre for de forskellige aktører denne vil rapporten nu ud fra W. R. Scotts søjler og bærer, analyseres på som ses på Tabel 5.

		Søjler		
		Regulativer	**Normative**	**Kulturel-kognitive**
Bærer	**1.Symbolske systemer**	Regler, love	Værdier, forventninger, standarder	Kategorier, typifikationer, Relationelle
	2.Relationelle Systemer	Selskabsledelse systemer,	magt systemer Regimer, autoritet systemer	Strukturel isomorfisme, identitet
	3.Rutiner	Rutiner, Protokoller, standard operation procedure	Job, roller, lydighed til pligt Manuskripter	Manuskripter
	4.Artefakter	Objekter der overholder givne specifikationer	Objekter der overholder konventioner, standarder	Objekter der besidder symbolsk værdi

Tabel 5: fire bæreres forbindelse til de tre søjler s. 77 (Scott, 2003)

SYMBOLSKE SYSTEMER

Regler og love

Regler og love er blandt de mest indflydelsesrige typer af symbolske systemer. Disse symbolske systemer skal være lette at overføre til en given situation. Regler og love har igennem tiden og samfundets vurdering af praktiske situationer hvis sig at give meget tvetydige resultater, der er influeret af mange faktorer. Ifølge W. R. Scott ser det ud til, at den politiske opdeling af et område også påvirker idéspredningen. Da Europa f.eks. søger at mindske de politiske grænsers fremtræden og fremme strømmen af handel og samarbejde, rejser ideer meget lettere mellem landene. Men dette lettere samarbejde imellem lande og materiale udveksling i Europa giver også større krav til at den arbejdskraft eller de materialer der bliver brugt, skal opfylde Danmarks og projektets krav. I kontekst i casen give større krav til dokumentation og vidensdeling i samarbejde med det offentlige. Dette vil have indflydelse på samarbejde med andre virksomheder, igennem standarder, dokumentation og indflydelse af andre landes politiker og kulturelle forskelle. Dette giver ifølge W. R. Scott mindre forskel på organisationer og der gør at interorganisatoriske samarbejdes partnere kommer til at ligne hinanden. Det har stor betydning for et projekt, at der kommer mere og mere fokus på decentraliseringen af ledelsen "*Power is shifting from executive C-suites to employee cubicles, from companies to customers, from monopolists to markets*." (Bennett *et al*., 2010) , men dette stiler også højere og højere krav til ledelsen, dette gør der er højere krav til kompetencer ind over casen. Dette stiller højere krav til ledelsen skal vide hvilke kompetencer forskellige samarbejdes parter har og kunne reagere hvis der er mangel på en vis kompetence i et projekt og hvide hvad der passer til bygherres krav.

Værdier, forventninger, standarder

Casens aftalegrundlag og juridiske dokument AB18 er igennem aktørernes øjne nødvendige, når man har med penge at gøre, men dokumentet giver en negativ indflydelse på casen,hvisder bliver refereret til aftalen i det daglige. Projektlederen på casen mener ikke, at aktørerne ved, hvad der står i AB18 kontrakten, men projektlederen undgår at bruge den i den daglige tale, medmindre de afviger fra det aftalte. Så hives AB18 kontrakten frem for at minde dem om, at de er underentreprenører til totalentreprisens ledelsesteamet.

I byggebranchen kommer der flere krav til dokumentation, overholdelse af regler og overholdelse af standarder. Dette giver mere administration og krav til dokumentation af projekter, der har indflydelse på pris og kompleksitet, hvilket kan sætte begrænsninger på løsninger og materialer, der bruges på projekter vis de skal være godkendt til en standard.

Kategorier, Typifikationer, Relationelle
Standarder er med til at gøre det internationale samarbejde mere strømlinede, men det mindsker også fleksibiliteten. Aktører på casen har ansatte, der ikke laver andet end dokumentation, og dette medfører dyrere byggerier, fordi alt skal dokumenteres. VVS og ventilationrepræsentanten siger, at han bruger i hvert fald to af fem hverdage på bare at lave dokumentation på casen af udført arbejde. I artiklen 'Internal communication audits: a case study' skrives der at "*44 percent believed that communications were poor as a result of organisational factors, i.e. paperwork, there's an awful lot of paperwork and It's more of a policy thing*." (Quinn & Hargie, 2004), hvilket betyder, at der i denne situation er der for meget papirarbejde. Alt dette papirarbejde går ud over deres kommunikation internt, fordi alle har fokus på papirarbejdet og dermed ikke på at være innovative eller problem løse. Der menes også, at det er på grund af deres virksomhedspolitik. Hvis dette sættes i kontekst af casen, bliver der også nævnt, at der bruges meget tid på dokumentation

"Jamen, det er trættende men det hænger sammen, der er nogen ting vi ikke kan få bekræftelse over telefonen, for eksempel hvis jeg sender noget til projektlederen, så skulle jeg gerne have en beskæftigelse af ham at han syntes det er en god ide." 10. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7

Det er derfor vigtigt, at projektlederen har dette i tankerne for at hjælpe VVS og ventilationrepræsentanten med at holde aktøren motiveret og opbygge social kapital som kan gavne projektlederen og det fælles projekt. der er stor sammenhæng imellem en arbejdsplads og ens privat liv balance "*As well as participating in work which represents a satisfactory balance between individual needs and values, individuals are increasingly seeking a job which enables them to achieve a satisfactory work-life balance.*" (Cartwright & Holmes, 2006) der er stor sammenhæng for personer privatliv. Dette kommer til udtryk i casen, når VVS og ventilationrepræsentanten snakker om, at han bliver træt, hvis kommunikationen primært består af at skrive e-mails. Det har en betydning for hans privatliv og overskud på arbejdet.

RELATIONELLE SYSTEMER

Selskabsledelsessystemer

Hvis information skal flytte sig fra sted til sted og over tid, så skal parterne til at være en mere generaliserende form, der tillader overførsel af viden, der skal tydes af en læser der er indgroet i en anden situation med en anden dagsorden. Projektlederen har fokus på at involvere underentreprenørerne i planlægningen af casen, men dette kan skabe gnidninger mellem de forskellige aktører, da aktørerne har en interesse i at påvirke casen og dermed det interorganisatoriske samarbejde på en sådan måde, at det gavner deres egen agenda, Det kan således blive svært at skabe enighed.

At planlægge og afholde møder er en proces, som kræver, at der er en forståelse for det komplekse i at skabe forståelse og kunne håndtere strømmen af idéer i en diffusionsproces. I artiklen 'Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems' (Moore & Westley, 2011) er der stor fokus på sociale og komplekse systemer. Heri bliver de beskrevet som ikke-lineære, usikre og selvorganiserede. Ud fra dette synspunkt kan ledelse af projekter i fremtiden ikke planlægges ud fra en fast procedure. Det bliver således drevet af tavs viden og normative måder at arbejde ud fra. artiklen ser også på hvordan komplekse systemer udvikler sig i en verden hvor der skal være større og større fokus på social innovation for at transformerer organisationer og ledelse af projekter. Totalentreprisen som udbudsform er aktørerne glade for, så længe projektledelsen indarbejder aktørerne i deres beslutninger og er tydelige omkring, hvornår de kan arbejde hvor. Aktørerne beskriver, at de helst vil have hierarki og have en magtbalance, men dette hierarki skal dog indebære en meget flad projektstruktur med et tæt interorganisatoriske samarbejde. Dette har stor betydning for aktørernes samarbejde og derfor casen diffusions proces.

Magtsystemer, Regimer, Autoritet systemer

Som byggebranchen generelt er opbygget af top-down-modeller, deriblandt dette projekt, bliver der lagt vægt på af aktørerne at det ses som en positiv påvirkning af et bygge projekt. Et byggeprojekt er altid en meget organisk organisationsform, hvilket også ofte stiller høje krav til kommunikationen og ledelsen, fordi der er stor variation i arbejdsformer- og typer i casen. Grundet opbygning af top-down-modeller gør det at

organisationer ofte er opbygget som Ressource Basins. Ressource Basin i byggebranchen er i artiklen 'Resource basins- a strategic challenge for the building industry' af Malene Moller, Erik Bejder (Moller & Bejder, 2004) beskrevet som

"The Resource Basins concept is a framework for the relationship between legally independent units. With Resource Basins a joint grounding reference is established which forms a framework for cooperation, pre-qualifying of possible collaborators and for gaining and communicating experience internally in the specific Resource Basin." (Moller & Bejder, 2004)

Dette er anerkendt hos aktørerne, hvor tømrerrepræsentanten siger, at han er på 5 projekter på en gang "*jeg er på 4 andre projekter på en gang, så det er lige med at holde styr på det hele*." 0. min interview 1 Tømrer - Bilag 5. VVS og Ventilationrepræsentanten siger, at "*Jeg har gang i 7 projekter*." 0. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7. Det er således svært at holde styr på alle informationer, hvilket også er det, der blev observeret under møderne i dataindsamlingen, hvor flere af aktørerne på casen omtaler udfordringer ved at huske alt materiale. Det medfører også, at projektlederen nogle dage føler, at han skal holde aktørerne i hånden hele dagen

"nogen dage føler man bare at man har holdt dem i hånden hele dagen, det er også det man skal huske er at det kan godt være at man som projektleder har overblikket, så betyder det ikke at aktørerne har det" 10. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6

Dette mener projektlederen er en til en vis grad en positiv ting, eftersom jo mindre projektlederen hører fra entreprenøren, jo mindre er der ved at gå galt. Men for at denne arbejdsform, der er struktureret i byggebranchen, dette kan også hænge sammen med den måde byggebranchens ressource håndtering hænger sammen, som der sættes i fokus ifølge artiklen af Møller & Bejder krav til de personer, der er i virksomheden "*The success of a Resource Basin depends on the behaviour of the companies and employees inside the framework*." (Moller & Bejder, 2004). Dette

understøtter projektlederen, for selvom de ofte samarbejder med de samme virksomheder, kan det mærkes på projekterne, at medarbejderne er forskellige "*der er nogle medarbejdere der er mere løsnings orienteret end andre, det er svært at sige det er noget generelt, det er meget forskelligt hvordan folk de opfører sig, vi arbejder meget sammen med de samme virksomheder*" 4 min. Interview 2 Projektleder - Bilag 6. Der er altså stor forskel på de kompetencer og kommunikationsevner, som medarbejderne fra de forskellige organisationer har. Disse kompetencer spiller en rolle for, hvordan projektet kommer til at forløbe. Ifølge samme artikel af Møller & Bejder stilles der et stort krav til, at alle medarbejdere kan agere i denne ressourcestyring, men der skal også være et fokus på at skabe værdi for kunden og slutbrugen. Dette er vigtigt, fordi opgaver og projekter er drevet af bygherres efterspørgsel.

Strukturel isomorfisme, identitet
På makroniveau rekonstruerer organisationer i stigende grad deres grænser på midlertidig basis ved at indgå alliancer med andre 'uafhængige' virksomheder. Ledere har erfaret, at det ikke er nødvendigt at erhverve en anden virksomhed for at få adgang til dens kompetence. Dette kan foregå som en alliance mellem uafhængige partnere som kan give et bedre grundlag for overførsel af viden og produktivt samarbejde end at en organisation ejer alle kompetencerne selv. Konkurrencemæssige bånd erstattes af samarbejdsmønstre blandt udvalgte virksomheder med relationelle bånd. Information formidlet af "svage" imod "stærke" bånd imellem parterne kan have en stor indflydelse på casen i under udvælgelsen af underentreprenører er sket under priskonkurrence af udvalgte aktører der skal konkurrere om prisen. Projektlederen mener, at A. Enggaard som organisation ikke går efter at vælge de samme underentreprenører, men dem, de plejer at arbejde sammen med, indregner en lavere risiko. Derfor vinder mange af de samme underentreprenører opgaverne. Dette har indflydelse på skrukturen af arbejdsgange og kommunikationen på pladsen, eftersom der er større tilbøjelighed til at gøre, som man plejer.

Det interorganisatoriske samarbejde har indflydelse på A. Enggaard kompetenceafhængighed af de andre organisationer besidder de kompetencer som de arbejder sammen med og kan have indflydelse på valget af nye samarbejdes partnere. I bogen en 'mosaik af danske logistikforskning' (Universitetforlag, 2002) skriver Tage Skjøtt-Larsen, at projektets omkostninger i interorganisatoriske relationer i forsyningskæder bliver delt op i ex-ante og ex-post-omkostninger, hvor ex-ante

omkostninger består af alle omkostninger, inden projektet er skrevet under af begge parter. Det er ifølge Tage Skjøtt-Larsen ”efter etableringen af tætte relationer til leverandører og investeringen i relations-specifikke aktiver kan det være vanskeligt og bekosteligt at skifte til andre leverandører” (Universitetforlag, 2002). Dette tipper magtbalancen over imod leverandørerne, hvilket giver dem en magtfordel som der i artiklen ”*a supplier group is powerful if.... Industry participants face switching costs in changing*” (Porter, 2008) dette kan betyde at man bliver forbundet ind i et interorganisatoriske samarbejde, hvor man er afhængige af de kompetencer, som den anden virksomhed besidder, og hvis man vil skifte leverandører, kan det blive dyrt for en organisation, hvis de lader deres leverandører få for meget magt.

RUTINER

Rutiner, Protokoller, standard og operation procedure

Når teorien og praksis mødes, skaber det en diffusion imellem parterne (Scott, 2003). Overført til casen betyder denne pointe, at når projektledelsen har en måde at se casens udførelse på, og de udførende har en anden måde at se udførelsen på, sker der et sammenstød. Dette skaber en diffusion imellem de forskellige parter, som betyder at ledelsen og aktørerne der er på forskellige projekter på samme tid. casen vil derfor blive influeret af de andre projekter, som parterne er på, dette kan være nogle af de samme materialer, løsninger eller problemer. Som mennesker er man utrygge ved det ukendte, så ofte vil man vende tilbage til de handlemønstre, der er velkendte. Rutinerne benyttet i casen ses f.eks. i forholdet mellem aktørerne og deres leverandører. Aktørerne udvælger de leverandører, de har brugt mange gange og dermed kender godt. Det giver dem tryghed, men også en sproglig tryghed, da de har etableret et sprog hvilket mindsker fejl. Derudover ved aktørerne, at de får en god pris.
I artiklen ‘Collaborative negotiation in design: A study of design conversations between architect and building users’ (McDonnell, 2009) er der et stort fokus på, at rollefordelingen i et samarbejde også har en indflydelse på et projekts udfoldelse. Overført til casen betyder det noget for, hvordan et samarbejde startes. Der er en forventning om, at aktørerne skal udfylde deres rolle i casen, men i takt med, at casen kan ændre sig, kan rollefordelingen også ændre sig. Denne rollefordeling skaber værdi for casen, men skaber også en dialog på tværs af fagene, som gavner casen hvis der er en fælles forståelse for at lytte til hinanden. I artiklen er der også stor fokus på at der kan være uklare linjer imellem arkitekt og brugeren af undersøgelsen “*This inspection of the architectural meeting transcripts reveals blurred boundaries between architects’ and building*

users' argumentation positions." (McDonnell, 2009) hvor samtaleemnerne har haft meget fokus på deltagernes egne fagområde og viden, dette skaber forvirring i samtalerne og kan skabe misforståelser. Så det er vigtigt at kunne snakke sammen være sikker på at man forstår hinanden, eller der er en tredje part der kan holde styr på begges synspunkter.

Job, Roller, Lydighed til Pligt, Manuskripter
Ifølge W. R. Scott sker Utilsigtede afvigelser for en virksomheds strategi, af to årsager en ufuldkommen information og to indflydelsen af alternative implicitte strategier. Forsætlige afvigelser i en virksomheds strategi har tre hovedårsager en selektiv ændring, to tilpasning af strategien mønstre til en anden samfundsmæssig skala, det vil sige en befolkning eller et geografisk område, der adskiller sig væsentligt fra det samfund, som strategien udviklede sig i, tre tilpasning af den nye organisation til et miljø, der mangler nogle af de organisationer, der understøtter den i dens oprindelige rammer. (Scott, 2003)

Det er vigtigt for aktørerne, at casen overholder tidsplanen, eftersom aktørende har mange projekter, de skal have til at stemme overens både med hensyn til mandskab og materialebestilling, overholdelse af planer og tidsplaner. Det betyder større samarbejdsvillighed og øget social kapital imellem parterne. I bogen 'social kapital en introduktion' (Tinggaard Svendsen & Haase Svendsen, 2006) er Der beskrevet et grundlæggende princip om, at i Danmark at et ord er et ord der overholdes ,og det skaber tættere bånd og gode samarbejdsrelationer, men hvis ordet brydes, bliver resultatet udbredt mistillid, ressourcespild og masser af utilfredse parter.

Manuskripter
Standarddokumenter ses mest som juridiske aftaler, det kulturelle-kognitive og normative kommunikation indflydelse på casen. Projektlederen på casen udtaler "*de skriver bare under når den kommer, de arbejder jo meget sammen med de samme så de ved de jo godt hvordan det er vi opfører os*" 14. min Interview 2 Projektleder - Bilag 6. Ud fra dette citat udvises der en stor tillid til hinanden parterne imellem. De er ikke ude på at snyde hinanden.

Mødeindkaldelses bliver brugt til at informere om mødets formål og som en chance for at ytre sig om eksisterende problemer og giver muligheden for at tage problemer i opløbet. Disse mødeindkaldelser er blevet negligeret af nogle af aktørerne, som ikke medbringer mødeindkaldelsen eller ikke har læst den, og det fører som tidligere nævnt til et mindre

effektivt møde. Det er et resultat af at casen er blevet nedprioriteret eftersom det er set som et "*Det her er drømme projektet, fordi det bruger jeg ikke så meget energi på som de andre Projekter*" 4. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7. dette gør at de aktørrepræsentanter der skal sørge for at kvalitet sikre og planlægge deres ressourcer, brugere mere energi på de andre projekter de er på fordi det ikke er så kompliceret et projekt.

ARTEFAKTER

Objekter der overholder givne specifikationer

Tidsplanen på casen er forsinket med to måneder i forhold til den aftalte tidsplan i udbudsmaterialet. Dette sker uagtet at casens afleveringsdato er uændret. Dette giver mere arbejde, der skal ordnes på kortere tid. Projektlederen på casen udtaler, at han ikke bruger meget tid på, hvordan hans kommunikation påvirker deres ressourcer,

" Jeg tænker ikke så meget over hvordan det påvirker deres ressourcer, og hvor meget eller lidt tid det bruger på det, det er ikke mit problem, jeg tænker på at det budskab jeg gerne vil have skal jeg bringe" 8.min Opfølgende Interview 4 Projektleder Bilag 10

Projektlederen uddyber derefter, hvordan kommunikationen er en indgroet del i deres dagligdag på pladsen "*hvis vi bare skal aftale, noget hurtigt, så spilder vi mindst muligt af hinandens tid, men hvis det er et eller andet der er vigtig at have på skrift bagefter, så sender vi jo selvfølgelig en mail.*" 8.min Opfølgende Interview 4 Projektleder Bilag 10 Det tyder således på, at der er tænkt over, hvornår hvilke kommunikationsformer skal bruges, men de er indgroet ind i deres tavse viden og daglige vaner for, hvordan der kommunikeres på casen. Tavs viden er jo også viden, som er socialt konstrueret, og som kan være svært at navigere I og svære at ændre. Ifølge projektlederen bruger aktørerne flere ressourcer jo tættere på afleveringen af casen man kommer,

"De bruger helt sikker flere ressourcer i slutningen af projektet end i starten, de er ikke nemmere at arbejde sammen med, de er ofte nemmere at arbejde sammen med i starten der lover de blomster og grønne marker, imens de snakker og drikker kaffe, så kan alting lade sig gøre, det er nu

her hvor de begynder at blive presset på tid, at tingene spidser lidt til, det betyder ikke at der ikke kan være et fint sammen arbejde, det betyder at nogle gange kan de godt brokke sig lidt." 6. min Opfølgende Interview 4 Projektleder Bilag 10

Hvis der bruges flest ressourcer i slutningen af casen, kan det være svært at finde alle fejl og mangler og udbedre dem, inden det skaber store problemer. Dette kan blive en dyrere måde at arbejde på i forhold til fejl og mangler på et projekt, hvilket også pointeres i bogen, Anlægsteknik 2

"Også entreprenøren fører løbende tilsyn med sit arbejde. Det primære formål hermed er at undgå fejl og svigt. Endvidere opnås, at en eventuel begået fejl hurtigt opdages og rettes. Jo senere en fejl opdages, jo dyrere er den som regel at rette, og jo mere vil fejlretningen gå ud over arbejdsrytmen på byggepladsen." (Polyteknisk Forlag, 2007)

Denne arbejdsrytme er vigtig for byggepladsen med henblik på at undgå uoverensstemmelser mellem aktørerne og ledelsen.

Objekter der overholder konventioner, standarder

Til trods for tidsplanens forsinkelse er det underforstået imellem parterne, at man skal hjælpe hinanden med de problemer og uoverensstemmelser der opstår løbende, for at få afleveret casen indenfor tidsplanen. Dette gøres, fordi der er en forståelse for, at alle parter er interesseret i at få casen afleveret til tiden for at undgå konflikter. Konflikter opstår, når der er noget, nogen er uenige om "*I en konflikt er der altid en sag, som personerne i konflikten er uenige om."* (Kontor, 2011). Der også er givet udtryk for til byggemøderne, fordi der er mange aktører med forskellige synsvinkler og agendaer de skal have til at gå op. Disse konflikter kan påvirke deres interorganisatoriske samarbejde ved at påvirke dem som menneske "Kan ikke lytte. Kan ikke forstå gode argumenter. Skal have lov til at fortælle sin historie. Vil blive beroliget af at blive lyttet til." (Kontor, 2011) som kan betyde at der kommer til at kommer flere og flere omkostninger ved at fejl og uoverensstemmelser. Det er vigtigt for ledelsen at lave en gennemarbejdet tidsplan for casen, hvor aktørerne er inkluderet, eftersom den sociale kapital hurtigt kan blive opbrugt imellem

parterne, hvis der ikke fra begyndelsen er et samarbejde og en fælles arbejdsrytme.

Objekter der besidder symbolsk værdi

Organisationernes grænseflader har i stigende grad større indflydelse på kvaliteten og udviklingen af aktørers kernekompetence. Kritiske ressource flow overskrider i stigende grad formelle grænser og stimulerer ledere til at genoverveje, hvem og hvad, der er 'vores' vs. 'deres' Disse udfordringer kan udføres på mikroniveau af den øgede betydning. Alle aktører har forskellige kompetencer og ressourcer, som casen er afhængig af, hvilket har betydning for planlægningen af casen og kommunikationens udførelse. Projektlederen tager initiativ til at planlægge og hjælpe med oprydningen, er med til at symbolisere en fælles forståelse for casen. Dette er en fælles forståelse for et samlet resultat, som aftaleforhold med bygherre, Dette er en indsats fra projektlederens side for at øge værdien og moralen blandt aktørerne på casen. Der er i artiklen 'Different Media For Organizational Communication: Perceptions Of Quality And Satisfaction' fokus på, hvordan kommunikationsmedier påvirker et projekt "Research *has shown that the perceived quality of information communicated within organizations is significantly linked to organizational performance and employee or organizational outcomes. Quality of information refers to whether the communication is relevant, accurate, reliable and timely*" (Byrne & Lemay, 2006). Heri forklarer forfatterne af artiklen de vigtigste kriterier, der er for god kommunikation. Det er ifølge dem vigtigt, at kommunikationen er relevant, nøjagtig, pålidelig og rettidig. Dette ses i casen ved en udtalelse fra projektlederen, som lyder således: "*jeg tænker på at det budskab jeg gerne vil have skal jeg bringe frem og have det nemmest muligt igennem laboranten, hvis vi bare skal aftale, noget hurtigt, så spilder vi mindst muligt af hinandens tid*" *8. min Opfølgende Interview 4 Projektleder Bilag 10* Ifølge dette citat forsøger projektlederen at fokusere på, hvordan han kan kommunikere relevant, nøjagtig og rettidig, imens pålidelig ofte er opbygget igennem tillid og social kapital "Totalentreprise, med nogen der har styr på det, er det fedt, fagentreprise styrer vi vores eget løb, så er jeg ligeglad med elektrikeren og tømrerrepræsentanten , indtil der kommer en som projektlederen og siger at det skal vi." 8. min Interview 3 VVS og Ventilation - Bilag 7 . Følelsen af et fælles projekt giver projektet en betydning, hvilket gør aktørerne fokuseret på casen.

”*Research has revealed that messages from top management are important in perceptions of organizational communication, For example, the level of trust individuals’ have in management influences their perceptions of communication within organizations*” (Byrne & Lemay, 2006) Lederen af projektet spiller altså en central rolle i forhold til kommunikationen, og I casen er der enighed om, at det er vigtigt, at projektlederen i en totalentreprise skal have fokus på at samle aktørernes fokus for at skabe handlemønstrer, der er til gavn for alle aktører og projektet. Dette gøres for at for at forebygge splid af ressourcer for alle parter på projektet imellem aktører.

DISKUSSION

I dette afsnit vil resultaterne blive diskuteret. Dette gøres ved, at rapportens resultater er delt op i overskrifter, som har været centrale hos de interviewede i casen. Disse overskrifter er ’projektlederen’, ’aktør’, ’social kapital’ og ’kompetence’. Herefter diskuteres der, hvad der kan være af evt. yderligere forskning inden for casens rammer og dataindsamlingen.

Projektlederen

Projektlederen på casen er meget afhængig af aktørernes samarbejdsvillighed. På dette projekt er der stor støtte fra aktører hele projektet igennem, fordi projektet ikke ses som værende så kompliceret. Hvis casen havde været set som mere kompliceret, ville der have været andre problemstillinger, eftersom man ville være mere afhængige af aktørernes villighed til at ressourcer på projektet.
Forandringsmekanismerne kan være svære at måle dette gør dem også svære at få et resultat af hvordan det påvirker branchen på lang sigt. Det kræver også meget tid og tålmodighed at ændre en branche der har mange forskellige faktorer der spiller ind som andre organisationer, konkurrence imellem rivaler eller aktørernes samarbejdsvillighed.

Aktør

Byggeledelsen skal være meget opmærksomme på, hvordan aktører bliver påvirket i de forskellige situationer for at imødekomme evt. konflikter og være klar på at lytte til aktørernes problemer. Som projektledelse er det vigtigt at holde øje med aktørernes motivation, da dette har betydning for kommunikationen begge veje både fra projektledelsesteamet til håndværkerne men også i form af feedback tilbage til projektledelsen. dette giver en god basis for at opbygge social kapital, men det er vigtigt

med en balance for at aktørerne ikke bruger denne situation til at bruge RCI tankegangen og bruger situationen til egen fordel. Dette kræver overskud og fokus fra projektlederen holde styr på projektet på samme tid og kræver derfor en vis ressourcer.

Byggemøder

Byggemøderne på casen bliver ofte brugt til at motivere aktørerne til at bruge flere ressourcer på projektet og give et sted, hvor alle aktører kan komme med deres problemer. Dette er ikke den mest produktive måde at bruge tiden på til byggemøderne, men det kan være svært at sige til aktørerne, at de ikke må klage over de andre håndværkere. Også fordi det kan medføre, at de ellers bliver demotiveret i forhold til at bruge ressourcer på projektet. Det kan være svært at være projektleder i en situation, hvor aktørerne ikke handler professionelt, men det er vigtigt at projektledelsen holder sig professionel, fordi der ellers vil være risiko for, at det vil eskalere til en konflikt.

Social kapital

Social kapital kan være svært at opbygge på projekter, hvor der er mange konflikter, og hvor forskellige parter har personlige problemer og agendaer, der ikke stemmer overens med hinanden. Det er vigtigt, at der tages hånd om disse personlige konflikter, som de forskellige parter måtte have, fordi det kan give problemer med projektet. Selvom social kapital kan bruges som et værktøj til at øge effektiviteten hos aktører, skal det tages i betrækning, at der er mange faktorer der spiller ind, såsom pris, samarbejdsvillighed, ledelsesstil, forskellige måder at håndtere situationer og aktørers portfolio.

Kompetence

Organisationer vil altid være afhængige af andre organisationer, men det er vigtigt at skille kompetencer ad man går hen og bliver afhængige af der kun er få leverandører den besidder. Kompetencer kommer i mange former, og det kan være svært at sige, hvornår man er afhængig af andre virksomheders kompetencer.

I bogen social kapital af John Fields bliver social kapital sammenlignet med medarbejdernes trivsel og hvordan social kapital kan bruges til at øge en virksomheds

”Social capital existence depends to a great extent on the ability of firms to implement supportive employment practices. This means that it is

important to understand not only how social capital generates socialized innovation, but also how management can create social capital in the firm." (Tripp, Payne & Diodorus, 2009).

I bogen er der stor fokus på hvordan ledelsen kan bruge social kapital som værktøj til at øge virksomhedens innovationsevne og derfor forøge best practice. Yderligere forskning kunne bestå af at analysere casen med disse social kapitale teorier og værktøjer.

I bogen organisations- og mennesker af Bjarne Kousholt bliver der differentieret på intern og ekstern kommunikation "Kommunikation i organisationen kan opdeles på flere måder, fx i intern kommunikation og ekstern kommunikation. Ledelseskommunikationen tegner organisationerne udadtil og opfanger signaler fra omverdenen, så kursen om nødvendigt kan korrigeres." (Kousholt, 2021) Dette gør det nemmere for en organisation at differencer intern kommunikation imellem hver af de individuelle organisationers strategi, vision, mission og hvordan der udvikles imellem de forskellige medarbejdere. Den eksterne har stor fokus på, hvordan der kommunikeres interorganisatoriske. I denne rapport er der i denne kontekst fokus på den eksterne kommunikation på casen. Yderligere forskning kunne ske ved at undersøge, hvordan virksomhederne kommunikerer internt i deres respektive virksomheder.

BEGRÆNSNINGER

I dette afsnit bliver der diskuteret hvordan teoriens rammer og valget af teori har påvirket dataindsamlingen. Hvordan de forskellige holdninger som personerne der har givet som data igennem interviews og møder som data til udarbejdelsen af rapporten.

Valget af teori og dens betydning for resultatet og fremgangsmåde har der været stor fokus på i udarbejdelse af rapporten. målet har været ikke at lade teorien styrer dataindsamlingen. Dataindsamlingen er foregået separat fra teoriopsætning for at få et datagrundlag, der ikke var trukket igennem og ændret resultatet af dataindsamlingen. Dette er gjort for at sikre, at der blev observeret reelle problemer og. Derfor er meget af data samlet ind igennem naturalistisk generalisering, som er bestående af de interviewedes personlige erfaringer, og det tager derfor meget udgangspunkt i deres socialt konstruerede virkelighed, deres tavse viden, forventninger til casen og hinanden.

Teorien er valgt for at indkapsle ideen om social adfærd og hvordan aktører påvirker hinandens handlemønstre. Dette er sat i kontekst af en case, som kan give resultater, der er fortolket ud fra forfatteren af rapporten, de interviewedes svar og fokusområder. Det har kunnet give andre svar, hvis det var en anden der havde fortaget interviews eller fortolket teorierne. Søjler og bærer fra W. R. Scott sammenligner i mange af hans teoribeskrivelser, hvad andre siger om emnet, hvilket både skaber en ramme for hvad W. R. Scott teori, indeholder, når dette sættes i kontekst af casen med det data, der er indsamlet fra at der er ord der er skrevet for at ramme en bred fortegnelse, på en måde det ikke var tilsigtet af W. R. Scott. Paul DiMaggios 3 typologier har meget fokus på, at der kun er 3 typer af Institutionalisme, hvor andre pointerer, at der findes flere definitioner af Institutionalisme. Disse forskellige Institutionalisme-definitioner har forskellige fokusområder og handlemønstre, som ville give andre resultater og forståelser. Ud fra den social konstruktivistiske tilgang er der uendelig antal former for meninger og institutionalisme. Dette ville give for mange forståelser at skulle sammenligne data med, og jeg har således valgt at tage udgangspunkt i W. R. Scott og Paul DiMaggios, fordi de er anerkendt indenfor institutionel teori.

Den kommunikative validitet af dataindsamlingen er bestående af forfatteren af rapportens mening, om hvad der i rapporten forstås som gyldig og valid information. Denne gyldighed afspejler, hvad der forstås som relevant igennem erfaringer og social opfattelse. Denne gyldighed opstår, når der sker en diffusionsproces, og der samles forskellige meninger, holdninger, erfaringer og regler for at skabe den samfundsmæssige virkelighed, der på casen ageres ud fra. De interviewede består af 1 fra ledelsen og 2 af aktørrepræsentanter, de har haft stor indflydelse på casen, men med en socialkonstruktivistisk tilgang er der lige så mange meninger, som der er folk på casen. Der har derfor været meget fokus på at deltage i byggemøderne for at observere flere meninger og holdninger til den indsamlet data. Denne data kunne observeres på andre måder, som interviews af de repræsentative aktører, men dette kræver større ressourceforbrug af interviewer og de interviewede. Dette kunne dog have givet et mere i dybdegående datasæt fra casen. Et svært aspekt ved social konstruktivisme og social kapital er, at det ikke kan måles ”*One difficulty is the sheer range of potential indicators, all of which point to different dimensions of the concept*.” s79 (Field, 2017). Det skyldes, at der er så mange forskellige indikatorer og forskellige fortolkninger. Der vil altid være usikkerheder i dataindsamling.

Et eksempel kan være, om de interviewede har fortalt sandheden, hvad deres fokusområder har været, om de har turde at sige sandheden, men også i forhold til interviewerens tolkning af data.

Der er i forbindelse med casen interviewet 3 personer hvor 2 af dem er under entreprenører på casen. Data i forbindelse med rapporten er samlet igennem Interviews og byggemøder fra en case der er fået adgang til igennem ledelsen. Det kan have haft indflydelse på deres svar, eftersom de skal betales af totalentreprenøren og derfor måske har haft forbehold omkring, hvad de ville sige for ikke at kritisere fremtidige samarbejdspartnere.

Der er meget information, der er tavs viden, der ikke bliver snakket højt om, hvilket komplicerer samarbejdet i interorganisatoriske samarbejdskontekst, fordi alle relationer imellem personerne er forskellige "*Relationships and shared values are deeply rooted in local circumstances, and their meaning is highly subjective*" s80 (Field, 2017). den indsamlet Data kan have stor indflydelse fra delte værdier i konteksten af hvem personer snakker med og hvordan deres relation er med hinanden. At de kender hinanden, kan få indflydelse på de svar, de giver. Det kunne f.eks. spille ind, at de har arbejdet meget sammen på casen, og at de ikke vil ødelægge deres nuværende samarbejde, så derfor ikke tør de ikke at være kritiske.

KONKLUSION

Introduktion til konklusion

Formålet med denne rapport er at få en forståelse for, hvordan projektleder og aktører påvirker et projekt igennem et casestudie. Rapportens konklusion er delt op i overskrifter efter teoriernes overskrifter, 'Paul DiMaggios 3 typologier', ' W. R. Scotts søjler og bærer'. Derefter følger en opsamling om social kapital og slutter af med en afrunding. Konklusionen vil svarer på Problemformuleringen som lød 'Hvordan kan interorganisatorisk kommunikation og samarbejde påvirke et projekt udført som et casestudie', dertilhørende 2 underspørgsmål:

- Hvordan social kapital opbygges og påvirker et nybyggeri
- Hvordan de forskellige parter i casen påvirker projektet.

Resultat af Paul DiMaggios 3 typologier

Det, der driver forandringsmekanismerne i Rational Choice Institutionalism, RCI, er det, der er økonomisk gavnligt for ens egen institution, men for at det kan blive et økonomisk gavn for aktørerne, skal det fælles projekt gå godt. Ellers bliver den såkaldte negative kommunikation i form af juridiske bindinger og aftaler taget i brug for at få aktørerne til at lave arbejdet. Dette har en negativ indflydelse på den relationelle kommunikation og derfor casen.

Det, der driver forandringsmekanismerne i Social Constructivism Institutionalism, SCI, er efterligning og tilpasning igennem en gradvis diffusionsproces. Det er igennem møder hvor alle aktører har muligheden på casen og få lavet en forventnings overensstemmelse og få en diffusionsproces i gang til at handle ud fra. men møderne er observeret til at give aktørerne mest taletid som giver RCI mulighed for at holde fokus hvad de mener der giver størst økonomisk gavn for deres institution. Men møderne skal drives af et normativt pres ønsket om at fremstå som legitim om et fælles mentale modeller af omverdenen og handlemulighederne.
Det, der driver forandringsmekanismerne i Mediated Conflict

Institutionalism, MCI, er konflikter og magtressourcer, der alt sammen påvirker ideer, normer og meningsdannelse. Ledelsen på casen vurderes ikke at have opbygget meget erfaring som byggeleder. Det betyder, at casen afhænger meget af aktørernes repræsentanter, som ikke bruger den

samme mængde ressourcer som andre af aktørernes projekter. Dette gør, at casen giver aktørerne mulighed for at handle ud fra RCI tankegangen og få indflydelse på casen til deres fordel, fordi de kan finde løsninger der gavner aktørerne mest.

Resultat af W. R. Scotts SØJLER OG BÆRER

Symbolske systemer: Det har stor betydning for et projekt, at der kommer mere fokus på decentraliseringen af ledelsen, det stiller også højere krav til ledelsen, som stiller høje krav til aktørernes kompetencer der skal bruges på casen.
Derudover er der også stor sammenhæng imellem parternes privat- og arbejdsliv. Dette kommer til udtryk i casen, når VVS og ventilationrepræsentanten snakker om, at han bliver træt, hvis der kun fokuseres på kun at skrive e-mails som kommunikationsform. Det vil have betydning for VVS og ventilations repræsentations privatliv og overskud på arbejdet.

Relationelle Systemer: Aktørerne beskriver, at de helst vil have hierarki og have en magtbalance, men dette hierarki skal dog have en meget flad projektstruktur med et tæt interorganisatoriske samarbejde.
Hvis magtbalancen kommer til at vægte over imod leverandørerne eller aktørerne, som giver dem en magtfordel, hvilket kan betyde at blive bundet ind i et interorganisatoriske samarbejde, hvor man er afhængige af de kompetencer, som den anden virksomhed besidder, og hvis der skal skiftes leverandører, kan det blive dyrt for en organisation, især hvis deres leverandører får for meget magt.
Rutiner: Mødeindkaldelse bliver brugt til at informere om mødets formål og giver samtidig en mulighed til aktørerne for at ytre sig om problemer, der har indflydelse på casen. Disse mødeindkaldelser er blevet negligeret af nogle af aktørerne, som ikke medbringer mødeindkaldelsen eller ikke har læst den. Det betyder i sidste ende, at mødet bliver mindre effektivt. Det betyder, at forebyggelsen af problemer ikke sker i tide, og eftersom casen allerede er to måneder efter tidsplanen, kan dette skabe problemer med planlægning og derfor afleverings datoen hvis det ikke efterkommes.

Artefakter: Møderne bliver brugt til at ventilere problemer og bekymringer så andre aktører kender til dem og kan være opmærksomme på dem, dette

er en stor del af at undgåkonflikter, eftersom Konflikter kommer meget fra at problemer der ikke bliver løst eller lyttet til.
parterne er enighed om, at det er vigtigt, at projektlederen i en totalentreprise skal have fokus på at samle aktørernes fokus med henblik på at skabe handlemønstre, der er til gavn for alle aktører og for projektet. Dette gøres med henblik på at forebygge splid af ressourcer for alle parter på projektet.

Social kapital
Social kapital kan være svært at opbygge på projekter, hvor der er mange konflikter, og hvor forskellige parter har personlige problemer og agendaer, der ikke stemmer overens med hinanden. Det er vigtigt, at der tages hånd om disse personlige konflikter, som forskellige parter måtte have, for ellers går det ud over projektet. Aktørerne er villige til at hjælpe hinanden, da tidsplanen er blevet overskredet. Især er det vigtigt for aktørerne, at der er et hierarki med en flad struktur, så de også selv kan komme med inputs. Dog opnås effektiv social kapital kun, når alle involverede parter er investerede i casen, og tager det alvorligt. Grundet det lave kompleksitetsniveau af casen har flere aktører nedprioriteret casen, fordi de også skal håndtere andre projekter på samme tid. De manglende ressourcer gør, at et projekt med lav kompleksitet bliver forsinket.

Afrunding:
Som afslutning på denne undersøgelse kan det konkluderes, at hele casen og dens kommunikationshåndtering handler om diffusionsprocessen til at få lavet en fælles forståelse for den måde, casen skal håndteres på.
På casen lykkedes det ikke helt i starten, men på grund af presset om at blive færdig til tiden og tidsplanen er 2 måneder overskredet.
Kommunikation er der mange repræsentative meninger om. Det er vigtigt at alle aktører er indforstået med, hvem de skal lytte til for at få lavet en forventningsafstemning, og at det er projektlederen, der skal planlægge, skal have casen interesse og være med til at opbygge social kapital med de forskellige aktører. Ud over dette skal aktørerne motiveres til at bruge ressourcer på casen rettidigt.

PERSPEKTIVERING

Rapportens resultat viser, hvordan man kan bruge forandringsmekanismerne af RCI, SCI og MCI til at ændre og påvirke disse typer af byggerier. Dette giver mulighed for at bruge viden om at denne tilgang til at påvirke andre institutionelle organisationer til egen fordel, men man kan også bruge det som projektleder i byggebranchen til at skelne imellem aktørernes fokus og handlemønstre.

Den sociale kapital er et vigtigt redskab til opbyggelse af tillid, hvilket er vigtigt for at kunne hjælpe hinanden interorganisatoriske, men den kan hurtig blive opbrugt, hvis man som institution prøver at bruge MCI til at ændre andre organisationer til egen fordel, Dette kan skabe problemer på længere sigt. Forandring vil altid komme med en vis modstand, men det handler om den diffusionsproces, der sker, og derudover er det vigtigt, at alle parter er indstillet på at både at lytte og komme med inputs.

Ud fra social konstruktivistisk opfattelse af enhver situation unik, men ud fra et samfundsvidenskaben er der sammenhæng imellem folks adfærd, de sociale regler og de officielle regler, som skaber adfærd, men projektet er skrevet ud fra en forståelse af begge. Alle personer har deres egne forståelser og meninger, men for at lave projektet er man nødt til at samarbejde.

Projektet er et projekt, der på mange måder ligner andre større lejlighedskomplekser og kan sammenlignes med andre lignende byggerier. Fremgangsmåden er sammenlignelig, selvom alle byggerier er unikke. Love og reglers kendelser kan tages med over i andre situationer, selvom de er unikke.

ORDBETEGNELSE

PL: Projektleder på casen ansat af A. Enggaard som projektleder.
TØ: På projektet er TØ for tømrerepræsentant og ansat af Pallisgaard som projektleder.
VV: på projektet er VV for VVS og ventilationrepræsentanten, som er ansat af Ib Andersen VVS A/S som projektleder.
Interpersonel kommunikation: betegner i meget bred forstand al kommunikation mellem personer. Det betyder mere konkret, at der som minimum er to personer, der kommunikerer med hinanden.
Interorganisatoriske kommunikation: betegner i meget bred forstand al kommunikation mellem virksomheder og organisationer.
Aktør: person som er aktiv deltager i en bestemt sammenhæng, enten i kraft af sine handlinger eller den rolle vedkommende spiller i sammenhængen, i rapporten bliver aktør brugt som definition for alle underentreprenører.
Parter: indeholder alle virksomheder på projektet.
Projektteamet: inkluderer projektlederen og projekthjælperne inden for ledelsesgruppen
Tømrerrepræsentant: projektleder for tømrerrepræsentanten for Pallisgaard A/S
VVS og Ventilationrepræsentanten: projektleder for VVS og Ventilation: Ib Andersen VVS
Ex-ante-omkostninger: alle omkostninger for en organisation <u>før</u> leverandørens forhandlinger er underskrevet.
Ex-post-omkostninger: alle omkostninger for en organisation <u>efter</u> leverandørens forhandlinger er underskrevet.
Social kapital: der findes mange betegnelser men betegnes bedst som en målestok for tillid, det opstår når mennesker deler moralske værdier så der skabes en forventning om regelmæssig og ærlig adfærd.
Organisationsteori: er teorier om organiseret menneskelig aktivitet, interaktion og meningsskabelse vedrørende opgaver, der kræver en koordineret indsats fra en flerhed af individer. Ud over intraorganisatoriske forhold studeres også interorganisatoriske relationer: udvekslinger, samarbejde og konflikt mellem organisationer og i netværk.
Naturalistisk generalisering: baseres på personlig erfaring, den har udspring i tavs viden om hvordan tingene er og forventninger dertil.
Modeller: er et udtryk for et svar på usikkerhed, Den model organisation kan være uvidende om modeller eller måske ikke have noget ønske om at blive kopieret.
Tavs viden: også kaldet Tacit knowledge som ofte bliver refereret til som erfaring der er svær at dele igennem tekst eller tale, men som læres ved at observere eller selv udføre.
Kodificeret viden: Kodificeret viden kan lettere overføres af skrevne medier eller indlejres i artefakter end tavs viden.
Ontologiske forståelser: Ontologi er en gren af filosofien, der beskæftiger sig med de grundlæggende måder, hvorpå noget kan være til.
Tvangsmæssig isomorfisme: kommer fra politisk indflydelse og legitimitetsproblemet. Tvangsmæssig isomorfisme kan ses som et pres fra andre organisationer, hvor der er et afhængighedsforhold til.
Mimerisk isomorfisme: opstår som regel på baggrund af usikkerhed fra aktører i felten. Denne usikkerhed fører til, at man imiterer hinanden ud fra en betragtning af, at hvis det gavner dem, gavner det os.
Normativ isomorfisme: kommer primært fra professionalisering. Normativ isomorfisme er hvor aktører i en given profession udviser normer og adfærd der kan associeres med denne profession.
Corporate governance: er principper for god selskabsledelse, der bl.a. beskæftiger sig med kravene til, hvordan et aktieselskabs bestyrelse og direktion skal lede selskabet

Makroniveau: så tages der højde for alle de udefra kommende faktorer, som kan påvirke og influere alle virksomheder.
Typifikationer: anskue og gengive nogen eller noget som tilhørende en bestemt type, fx ved at angive nogle få karakteristiske træk
Diffusion: i rapporten bruges diffusion som en proces der sker når to personer eller flere kommunikerer og har indflydelse på hinandens meninger eller handle mønstrer.
Resource basin: Ressourcebassin er en betegnelse for en måde at håndtere interne ressourcer for en organisation, men små puljer af professioner der er fleksible for at imødekomme de projekter der er til rådighed.

KILDELISTE

Bennett, J. *et al.* (**2010**) - 'Workplace impact of social networking', *Property Management*, 28(3), pp. 138–148. doi: 10.1108/02637471011051282.
Blaaberg, L. (**2018**) - *For meget spildtid i byggebranchen - hvorfor har vi ikke rykket | Dagens Byggeri*, *Dagens byggeri*. URL: https://www.dagensbyggeri.dk/artikel/101197-for-meget-spildtid-i-byggebranchen-hvorfor-har-vi-ikke-rykket-os (Besøgt: 22/9/2022).
Branner, U. (**2015**) - *Tør vi ikke tale om de spildte milliarder? | LinkedIn*, *Linkedin*. URL: https://www.linkedin.com/pulse/tør-vi-ikke-tale-om-de-spildte-milliarder-ulrik-branner/?trk=mp-reader-card (Besøgt: 22/9/2022).
Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (**2020**) - *Kvalitative metoder: En grundbog*. 3. Udagave. Hans Reitzels Forlag. ISBN: 9788741277264
Byrne, Z. S. & Lemay, E. (**2006**) - 'Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction', *Journal of Business and Psychology*, 21(2), pp. 149–173. doi: 10.1007/s10869-006-9023-8. ISSN: 08893268
Cartwright, S. & Holmes, N. (**2006**) - 'The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism', *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 199–208. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.012. ISSN: 10534822
Collin, F. (**2021**) - *Socialkonstruktivisme: En introduktion.* 1. udgave. Frederiksberg: Latgales Druka. ISBN: 9788759333631
DiMaggio, P. (**1998**) - 'The New Institutionalisms : Avenues of Collaboration', *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154(4), pp. 696–705. URL: https://www.jstor.org/stable/40752104. ISBN: 0-226-67709-5
DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (**1983**) - 'The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', *Advances in Strategic Management*, 48(2), pp. 147–160. doi: 10.1016/S0742-3322(00)17011-1.
Field, J. (**2017**) - *Social Capital*. 3. Edited by P. Hamilton. London and new york: Routledge Taylor & Francis Group. ISBN: 9780203794623
Haandbæk Schmidt, C. (**2022**) - *Socialkonstruktivisme | Videnskabsteoretisk metodes betydning for praksis*. URL: https://laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/socialkonstruktivisme/ (Besøgt: 24/9/2022).
Kontor, B. (**2011**) - *Konflikt- håndtering*. 1. udgave. URL: www.barkontor.dk. ISBN: 87-92053-14-9
Kousholt, B. (**2021**) - *Organisation og mennesker*. 2. udgave. Akademisk Forlag. ISBN: 978-87-500-5831-1

Kvale, S. (**1997**) - *Interview: en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. 9. oplag. Danmark: Hans Reitzels Forlag. ISBN 87-412-2816-2
Malmgreen, H. (**2021**) - *Digitalisering skal gå hånd i hånd med innovation i byggebranchen*, *Business insights*. URL: https://www.businessinsights.dk/byggeri/digitalisering-skal-gaa-haand-i-haand-med-innovation-i-byggebranchen/ (Besøgt: 22/9/2022).
McDonnell, J. (**2009**) - 'Collaborative negotiation in design: A study of design conversations between architect and building users', *About: Designing - Analysing Design Meetings*, 0882, pp. 251–267. doi: 10.1080/15710880802492862.
Mediationsinstituttet (**2017**) - *Menneskelige faktorer afgør byggeriets konflikter Byggesektoren: Den perfekte konfliktramme*. København V. URL: https://gi.dk/media/f3ro3p1p/gi-2.pdf (Besøgt: 22/9/2022).
Moller, M. & Bejder, E. (**2004**) - 'Resource Basins - A strategic challenge for the building industry', *In 12th Annual Conference on Lean Construction, August 3-5*, pp. 1–13.
Moore, M. L. & Westley, F. (**2011**) - 'Surmountable chasms: Networks and social innovation for resilient systems', *Ecology and Society*, 16(1). doi: 10.5751/ES-03812-160105.
Nielsen, K. (**2005**) - *Institutaionel teori - en tværfaglig introduktion*. 2. Udgave. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag. URL: www.ruforlag.dk. ISBN: 8778673186
Pind, M.-L. (**2021**) - *Plads til forbedring af kommunikationen i byggebranchen – Pind og Partnere*, *Pindogpartnere*. URL: https://www.pindogpartnere.dk/plads-til-forbedring-af-kommunikationen-i-byggebranchen/ (Besøgt: 22/9/2022).
Polyteknisk Forlag (**2007**) - *Anlægsteknik 2 Styring af byggeprocessen*. 2. udgave,. Narayana Press. URL: www.polyteknisk.dk.ISBN:13 978-87-502-0966-9
Porter, M. E. (**2008**) - 'The Five Competitive Forces That Shape Strategy', *Harvard Business Review.*, p. 17. URL: https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy.
Powell, W. & DiMaggio, P. (**1991**) - *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. ISBN: 0-226-97709-5
Quinn, D. & Hargie, O. (**2004**) - 'Internal communication audits: A case study', *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), pp. 146–158. doi: 10.1108/13563280410534348.
Ruck, K. & Welch, M. (**2012**) - 'Valuing internal communication; management and employee perspectives', *Public Relations Review*. Elsevier Inc., 38(2), pp. 294–302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016.
Scott, W. R. (**2003**) - 'Institutional carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences', *Industrial and Corporate Change*, 12(4), pp. 879–894. doi: 10.1093/icc/12.4.879.
Tinggaard Svendsen, G. & Haase Svendsen, G. L. (**2006**) - *Social kapital : en introduktion*. 1. udgave. Kbh: Kbh: Hans Reitzel. ISBN: 9788741250175
Tripp, G., Payne, M. & Diodorus, D. (**2009**) - *Social Capital*. New York: Nova Science Publishers. ISBN: 978-1-60876-294-1
Universitetforlag, A. (**2002**) - 'En mosaik af dansk logistikforskning', in *pp. 31-62*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag., p. 248. ISBN: 8773076597