

# Betydningen av tillit mellom byggherre og entreprenør

**Aud Frogner Skår**

Bygg- og miljøteknikk

Innlevert: juni 2018

Hovedveileder: Ole Jonny Klakegg, IBM

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Institutt for bygg- og miljøteknikk





Oppgavens tittel: Betydningen av tillit mellom byggherre og entreprenør	Dato: 06.06.2018 Antall sider (inkl. bilag): 94
	Masteroppgave <input type="checkbox"/> X Prosjektoppgave <input type="checkbox"/>
Navn: Aud Frogner Skår	
Faglærer/veileder: Ole Jonny Klakegg	
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere:	

**Ekstrakt:**

Et prosjekts suksess og trivsel avhenger av et godt samarbeid. Jo bedre samarbeidet er, desto mer sannsynlig er det at resultatoppgåelsen blir bedre. Det forutsetter flere egenskaper, deriblant tillit. Formålet med masteroppgaven er å få en bedre forståelse av tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør, og i hvilken grad tillit påvirker samarbeidet. For å undersøke dette er det gjennomført en litteraturstudie og casestudier av tre byggeprosjekter i regi av Vedal AS. Casestudiene innbefatter en spørreskjemaundersøkelse og semistrukturerte intervjuer.

Gjennom litteraturstudien er det identifisert 20 tillitselementer sortert i fem kategorier. Listen over elementer fungerer som en rød tråd gjennom oppgaven. Resultatene fra casestudiene bekrefter tilstedeværelsen av tillitselementene funnet gjennom litteratur. Alle vil i ulik grad bidra til oppbygging av tillit. Videre kan det virke som *ærlighet* og *åpenhet* er de egenskapene ved tillit som casestudie-kandidatene verdsetter høyest. *Trygghet* er trukket frem som et nytt element da det ikke var inkludert i listen. Intervjupersonene omtaler trygghet som en nøkkelfaktor for å kunne *gi* og *motta* tillit. I tillegg vektlegges tidligere samarbeid og forestillingen om et nytt et som en viktig faktor.

Generelt har tillit en positiv effekt på prosjektets arbeidsklima og –kultur. Det er et godt grunnlag for å hevde at prosjekter med et miljø preget av tillit er mer effektive enn prosjekter med lavere tillit. Det å aktivere tillit, og å legge til rette for at det kan finne sted, bør stå høyt på agendaen for ledere og ansatte i dagens byggebransje.

Stikkord:

1. Tillit
2. Myke elementer
3. Samarbeid
4. Suksess

Aud Frogner Skår

(sign.)



## Forord

---

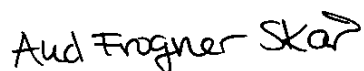
Som en del av det 5-årige studieprogrammet *Bygg- og miljøteknikk* ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, skal det i 10. semester gjennomføres en masteroppgave. Oppgaven vektlegges 30 studiepoeng og er utført ved Institutt for bygg- og miljøteknikk (IBM), våren 2018.

Oppgaven er utført i samarbeid med entreprenørbedriften Vedal AS. De har fra oppstart hatt fokus på et åpent og godt samarbeid med byggherren. Oppgaven tar utgangspunkt i temaet tillit og ønsker å undersøke hvordan tillit påvirker samarbeidet mellom byggherre og entreprenør i et prosjekt. Tillit er et grunnleggende element i et velfungerende prosjekt. Min oppfatning er derimot at byggebransjen trenger en bevisstgjøring av tillitskonseptet og dens viktighet. Gjennom en litteraturstudie, spørreskjemaundersøkelse og semistrukturerte intervjuer, har jeg oppnådd en dypere forståelse av hva tillit er og hvordan det kommer til uttrykk. Samtidig har jeg fått et verdifullt innblikk i ulike prosjekter og deres samarbeidsmekanismer. Det har bidratt til å gjøre meg bedre rustet for hvordan jeg bør opptre i møte med nye prosjekter og utfordringer som nyutdannet sivilingeniør.

Jeg vil rette en takk til Reidar Wulfsberg i Vedal AS. Han har vært min kontaktperson og hatt ansvar for å finne relevante prosjekter og kandidater. Uten caseprosjektene ville oppgaven vært noe helt annet. Jeg vil og rette en takk til casestudie-kandidatene for å ta seg tid til å gjennomføre en spørreskjemaundersøkelse og intervju. Det har vært en lærerik og givende prosess med gode samtaler og innspill. Jeg vil takke min hovedveileder, Ole Jonny Klakegg, professor ved IBM, samt Ali Hosseini, doktorgradsstudent, for gode innspill og tilbakemeldinger underveis i arbeidet. De har vært viktige sparringspartnere.

Til slutt vil jeg takke familie og venner for støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. En spesiell takk til gjengen på Tower of London for kaffepauser og hyggelige samtaler.

Trondheim, juni 2018



Aud Frogner Skår



## Sammenheng

---

Forholdet mellom byggherre og entreprenør i byggeprosjekter er ofte motsigende. Bransjen er preget av motstridende mål mellom aktørene, kvalitetsproblemer og lav effektivitet. Prosjektets suksess og trivsel avhenger av et godt samarbeid. Jo bedre samarbeidet er, desto mer sannsynlig er det at resultatoppnåelsen blir bedre. Det forutsetter flere egenskaper, deriblant tillit. Tillit til at andre oppfyller sine forpliktelser, er rettfærdige, ærlige og åpne, og ikke utnytter din sårbarhet til egen fordel. Tillit er en kritisk egenskap for å lykkes med effektivt samarbeid og er nødvendig for i det hele tatt klare å mestre utfordringene man møter på i midlertidige, interorganisatoriske byggeprosjekter. Å få noen til å stole på deg krever en betydelig innsats, innsikt og forståelse. Men hva er tillit, og hvordan vil det påvirke prosjektsamarbeidet. For å undersøke dette tar oppgaven sikte på å besvare følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke myke elementer bidrar til oppbygging av tillit?
- 2) Hvilke elementer har størst innvirkning på tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør?
- 3) Hvordan påvirker tillit suksesskriteriene effektivitet og effekt i et prosjekt?

For å besvare forskningsspørsmålene er det gjennomført en litteraturstudie, en spørreskjemaundersøkelse og semistrukturerte intervjuer. På grunn av at tematikken endret seg fra prosjektoppgaven 2017, ble masteroppgaven innledet med en grundig litteraturstudie. Litteraturstudien undersøkte aktuell teori omkring forskning på tillitsforhold, tillitselementer og tillit knyttet opp til prosjektsuksess. Gjennom studien er det identifisert 20 tillitselementer sortert i fem kategorier. Listen over elementer fungerer som en rød tråd gjennom oppgaven. Den var også grunnlaget for utformingen av spørreskjemaundersøkelsen og intervjuguiden. I tillegg til litteraturstudien, ble casestudier av tre prosjekter valgt som utgangspunktet for å besvare forskningsspørsmålene. Prosjektene inkluderer totalt seks prosjektledere, henholdsvis en byggherre og en entreprenør i hvert prosjekt. Spørreskjemaundersøkelsen innledet intervjuet for å kartlegge prosjektets karakteristikk og tillitselementenes betydning for det generelle og prosjektspesifikke samarbeidsforholdet. Intervjuene ønsket å gå i dybden av informasjonen som kom frem i spørreskjemaundersøkelsen. Oppgaven er basert på metodetriangleringsprinsippet. Det har gjort det mulig å sammenligne eksisterende teori, spørreskjema og intervju som har forankret eller svekket funnene.

Resultatene fra casestudiene bekrefter tilstedeværelsen av tillitselementene funnet gjennom litteratur. Alle vil i ulik grad bidra til oppbygging av tillit. Videre kan det virke som *ærlighet* og *åpenhet* er de egenskapene ved tillit som casestudie-kandidatene verdsetter høyest. Fravær av disse vil ha størst konsekvens for samarbeidsforholdet. Det illustreres i de ulike prosjektene. *Trygghet* er trukket frem som et nytt element da det ikke var inkludert i listen. Intervjupersonene omtaler trygghet som en nøkkelfaktor for å kunne *gi* og *motta* tillit. I tillegg vektlegges tidligere samarbeid og forestillingen om et nytt et som en viktig faktor. Det gjenspeiler teorien som peker på flere fordeler med et slikt utgangspunkt. Effekten av og effektiviteten i et prosjekt avhenger av et godt samarbeid som igjen avhenger av at partene

stoler på hverandre. Samtidig knytter intervjupersonene prosjektsuksess opp til de tradisjonelle effektivitetskriteriene. Målet med et prosjekt må være et ønske om et nytt samarbeid, men at det i stor grad avhenger av at prosjektet har levert innenfor tid, kostnad og kvalitet. Generelt har tillit en positiv effekt på prosjektets arbeidsklima og –kultur. Det er et godt grunnlag for å hevde at prosjekter med et miljø preget av tillit er mer effektive enn prosjekter med lavere tillit.



## Summary

---

The relationship between the owner and the contractor in construction projects are often contradictory. Opposing objectives, quality issues, and low efficiency characterize the industry. The success and well-being of the project depend on a good collaboration. The better the collaboration, the more likely it is that the performance will be better. That predicts several qualities, including trust. Confidence in others to fulfill their obligations, that they are fair, honest and open, and that they do not exploit your vulnerability to their own benefit. Trust is a critical quality for efficient collaboration and is necessary to manage the challenges you face in temporary inter-organizational building projects. To gain someone's trust requires a considerable effort, insight, and understanding. But what is trust and how will it affect a project collaboration? In order to investigate, the thesis will seek to answer the following research questions:

- 1) What soft elements contribute to the building of trust?
- 2) Which elements have the greatest impact on trust between the owner and the contractor?
- 3) How does trust affect the success criteria effectiveness and efficiency?

In order to answer the research questions, a literature study, a questionnaire survey, and semi-structured interviews have been conducted. Due to the change of topic from the previous assignment conducted autumn 2017, the master thesis was initiated with a thorough literature study. The literature study examined the relevant theory of research on trust, trust elements and trust linked to project success. Throughout the study, 20 trust elements were identified in five categories. The list of elements acts as a red thread throughout the task. It was also the basis for the formulation of the questionnaire survey and the interview guide. In addition to the literature study, case-studies of three real projects were chosen as the starting point for answering the research questions. The projects include a total of six project managers, one owner, and one contractor, respectively. The questionnaire survey initiated the interview to map out the project's characteristics and the importance of trust elements for the general- and project-specific relationship. The interviews wanted to in-depth investigate the information that appeared in the questionnaire survey. The thesis is based on the principle of method triangulation. This has made it possible to compare existing theory, questionnaire, and interview, which has strengthened or weakened the findings.

The results of the case-studies confirm the presence of trust elements found in the literature. Every element will contribute to the building of trust in different extent. Furthermore, it seems that *honesty* and *openness* are qualities of trust that the case-study candidates value the most. The absence of these will have the greatest impact on the cooperative relationship. This is illustrated in the projects. *Assurance* or *safety* has been drawn as a new element as it was not included in the list. Interviewees refer to assurance as a key factor in *giving* and *gaining* trust. In addition, earlier collaboration and the idea of a new one is emphasized as an important factor. It reflects the theory that points to several advantages of such a starting point. The effectiveness and efficiency of a project depend on a good collaboration, which in turn

depends on the parties trusting each other. At the same time, the interviewees associate project success with the traditional efficiency criteria. The objective of a project must be to wish for a new collaboration, but it highly depends on the project's delivery within time, cost, and quality. Generally, trust is a good basis for asserting that projects with an environment characterized by a trust are more effective than projects with less trust.

# Innholdsfortegnelse

---

Forord .....	I
Sammendrag .....	III
Summary .....	V
Innholdsfortegnelse .....	VII
Liste over figurer .....	X
Liste over tabeller .....	XI
Kapittel 1: Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Hensikt .....	2
1.3 Omfang og avgrensninger .....	2
1.4 Struktur .....	3
Kapittel 2: Metode .....	5
2.1 Generelt .....	5
2.1.1 Kvalitative og kvantitative metoder .....	5
2.1.2 Kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder .....	6
2.1.3 Validitet og reliabilitet .....	6
2.2 Valg av metoder og forskningsdesign .....	7
2.3 Litteraturstudie .....	10
2.3.1 Generelt .....	10
2.3.2 Fremgangsmåte .....	10
2.3.3 Evaluering av kilder .....	11
2.3.4 Styrker og svakheter .....	11
2.4 Kvantitativ spørreskjemaundersøkelse .....	12
2.4.1 Generelt .....	12
2.4.2 Fremgangsmåte .....	12
2.4.3 Styrker og svakheter ved metoden .....	12
2.4.4 Begrensninger i tolkningen av data .....	13
2.4 Kvalitative intervjuer .....	13
2.4.1 Generelt .....	13
2.4.2 Fremgangsmåte .....	14
2.4.3 Styrker og svakheter ved metoden .....	16

2.4.4	Feilkilder .....	16
2.4.5	Begrensninger.....	17
2.5	Analyse.....	17
2.5.1	Generelt .....	17
2.5.2	Analyse av spørreskjemaundersøkelsen.....	17
2.5.3	Analyse av semistrukturerte intervjuer.....	17
Kapittel 3:	Teori .....	19
3.1	Tillit: Definisjoner, konsepter og ulike former .....	19
3.2	Behovet for tillit i prosjekt .....	21
3.3	Tillitsforholdet.....	22
3.3.1	Tilrettelegge for et tillitsforhold .....	22
3.3.1	Utvikle et tillitsforhold .....	24
3.4	Tillitselementer.....	26
3.5	Tillit og prosjektsuksess .....	31
3.5.1	Fenomenet suksess .....	31
3.5.2	Suksesskriterier .....	32
Kapittel 4:	Resultater.....	35
4.1	Generelt .....	35
4.2	Funn fra spørreskjemaundersøkelsen .....	36
4.2.1	Det generelle tillitsforholdet.....	37
4.2.2	Det prosjektspesifikke forholdet .....	39
4.2	Funn fra semistrukturerte intervjuer.....	43
4.2.1	Hva betyr tillit for intervjupersonene .....	43
4.2.2	Tillitselementer.....	44
4.2.2	Andre bidrag.....	50
4.2.3	Suksesskriterier og prosjektsuksess .....	51
Kapittel 5:	Diskusjon.....	53
5.1	Oppsummering av funn.....	53
5.2	Myke elementer som bidrar til oppbygging av tillit.....	53
5.3	Elementer med størst innvirkning på tillitsforholdet.....	57
5.4	Tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess .....	64
Kapittel 6:	Konklusjon .....	69
6.1	Konklusjon .....	69

6.2 Metodetriangulering .....	71
6.3 Videre arbeid .....	71
Referanseliste .....	73
Vedlegg 1: Spørreskjemaundersøkelse .....	77
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	79

## Liste over figurer

---

Figur 1: Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
Figur 2: Oppgavens struktur.....	3
Figur 3: Validitet og reliabilitet-fokus versus presisjon (Samset, 2008:174) .....	7
Figur 4: Metodetriangulering .....	8
Figur 5: Intervjuets struktur (Tjora, 2012) .....	14
Figur 6: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012:175) .....	18
Figur 7: En integrert tillitsmodell etter Mayer et al (1995) (Julrud, 2018:59) .....	24
Figur 8: Tillitselementer (Walker et al, 2000:45) .....	26
Figur 9: Modell som reflekterer effektivitet, virkeevne og effekt (Zidane et al, 2017:632) ....	32
Figur 10: Kunst og vitenskap ved prosjektledelse (Shenhar, 2015).....	33
Figur 11: Total poengsum av tillitselementer for det generelle tillitsforholdet .....	37
Figur 12: Samlet poengsum over tillitselementer den andre parten bidrar med .....	39
Figur 13: Sammenligning: det generelle tillitsforholdet og prosjektforholdet for byggherre..	40
Figur 14: Sammenligning: det generelle tillitsforholdet og prosjektforholdet for entreprenør	41
Figur 15: Sammenligning av den andre partens bidrag i prosjekt.....	41
Figur 16: Den andre partens bidrag i prosjekt X .....	42
Figur 17: Den andres partens bidrag i prosjekt Y .....	42
Figur 18: Den andre partens bidrag i prosjekt Z .....	43
Figur 19: Oppsummering av hva tillit betyr for intervjupersonene .....	44
Figur 20: Organisasjonskart gjengitt fra intervju .....	51
Figur 21: Tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess .....	66

## Liste over tabeller

---

Tabell 1: Kjennetegn ved kvantitative og kvalitative metoder (Dalland, 2000:74).....	6
Tabell 2: Oppsummering av casestudie-kandidater .....	9
Tabell 3: Valg og begrunnelse av metoder.....	9
Tabell 4: Søkeord benyttet i litteraturstudien .....	10
Tabell 5: Myke elementer fra litteratur .....	29
Tabell 6: Endelig liste over tillitselementer .....	30
Tabell 7: De fem dimensjonene av prosjektsuksess etter Shenhar og Dvir (2007).....	34
Tabell 8: Oversikt over prosjekter.....	35
Tabell 9: Oversikt over intervjupersoner .....	36
Tabell 10: Endelig liste over tillitselementer .....	36
Tabell 11: Rangering av tillitselementer for det generelle tillitsforholdet .....	37
Tabell 12: Sammenligning av tillitselement for det generelle tillitsforholdet .....	38
<i>Tabell 13: Rangering av tillitselementer parten bidrar med i prosjekt .....</i>	<i>39</i>
Tabell 14: Oppsummering av funn.....	53
Tabell 15: Antall kilder elementer er referert til .....	54
Tabell 16: Oppsummering av teori, spørreskjema og intervju .....	58





## Kapittel 1: Introduksjon

---

*Kapittelet beskriver og argumenterer for valg av forskningstema og problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Oppgavens hensikt, begrensninger og struktur vil også omtales.*

### 1.1 Bakgrunn

*«Tillit kan i sin enkleste form beskrives som en mental tilstand preget av tiltro til at andre handler i tråd med de ønsker og forventninger en selv har, i situasjoner der en har vanskelig for å overskue andres faktiske handlinger og der risikoen er høy».*

(Julsrud, 2018:11)

Slik åpner Julsrud sin bok om organisatorisk tillit. Sitatet er basert på Rousseau et al (1998) sin artikkel som omhandler et tverrfaglig syn på tillitskonseptet. Videre forklarer Julsrud hvordan mennesker sjelden kan kontrollere hva andre til enhver tid gjør. Man er nødt til å stole på at de en samarbeider med, ikke vil gå bak ryggen på en eller handle i strid med egne interesser. Når det tas mer eller mindre bevisste valg om å satse på at andre handler med den beste intensjon i situasjoner preget av usikkerhet og risiko, involverer dette som regel tillit. Julsrud viser til tilfeldige eksempler hvor tillit er en hverdagslig foreteelse. Det kan være å stole på fjellførerens betryggelse til tross for dårlig vær eller at barnehagepersonell tar var på barnet ditt uten at du har mulighet for å kontrollere hva som skjer i løpet av dagen. Det er vanskelig å forestille seg et liv uten tillit til andre mennesker. Et kjent sitat fra den tyske sosiologen Niklas Luhmann lyder som følger: *«Et fullstendig fravær av tillit er umulig. Man ville ikke engang kommet opp om morgenen. Man ville vært et offer for en vag følelse av frykt, en paralyserende engstelse»* (Luhmann, 1979).

Samarbeid på tvers av organisasjoner, slik som i et byggeprosjekt, er ofte opplevd som både motsigende og ineffektivt. Det har derfor vært og er fortsatt et meget aktuelt forskningsfelt. Tillit har vist seg å ha mange fordeler, og tillit er i løpet av de siste tiårene blitt et viktig tema også innenfor organisasjonsstudiene (Julsrud, 2018). Julsrud peker på blant annet to fordeler:

- Behovet for regelmessig kontroll eller overvåking reduseres, eller blir helt borte slik at tid og ressurser kan benyttes på andre ting.
- Indirekte effekter av å jobbe i relasjoner med høy tillit viser at folk flest yter bedre og trives bedre.

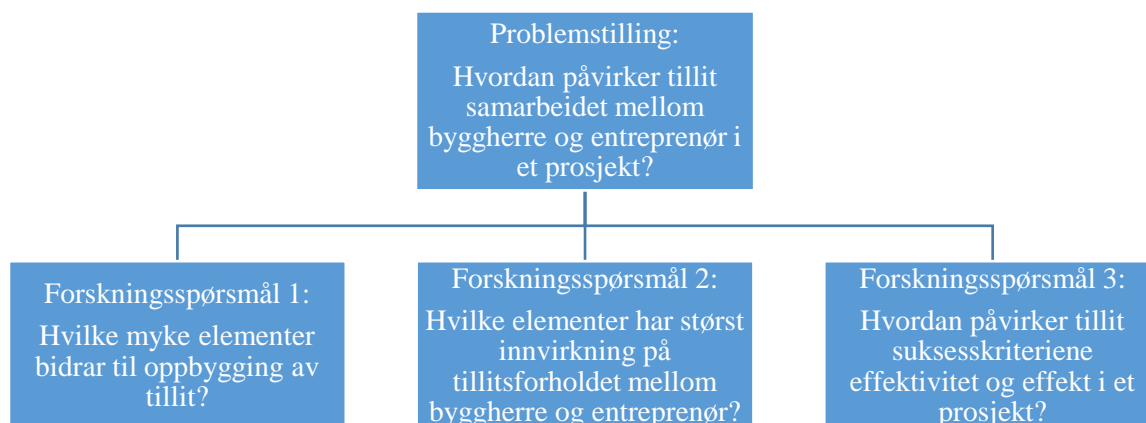
Forskning tyder på at tillit bidrar til en psykologisk tilstand preget av ro og trygghet, i motsetning til mistillit som ofte leder til stress og uro (Julsrud, 2018). Tillit gir trygghet og mening til sosiale relasjoner. Det gjør at man kan fokusere på daglige gjøremål uten å være i en «forsvarsposisjon» der en kontinuerlig må redegjøre for valg og gjøremål (Ven and Ring, 2006). Når noen mottar tillit får de en kombinasjon av tiltro og autonomi som i nesten alle sammenhenger medfører sterkere motivasjon, bedre trivsel og økt produktivitet (Kuvås & Dysvik, 2016).

Tillit ble valgt som tema for masteroppgaven med bakgrunn i mine personlige interesser. Jeg deler den samme oppfatningen som Julsrud: tillit et en grunnleggende egenskap for nesten alle

typer samarbeid. Dessuten blir det troligere viktigere i tråd med sentrale endringstrekk innenfor arbeidsliv og organisasjoner. Et slikt endringstrekk oppleves i byggebransjen hvor man stadig beveger seg bort fra tradisjonelle gjennomføringsstrategier og mer mot relasjonsbaserte. Slike strategier krever enn sterkere grad av tillit siden partene har en større felles tilknytning til mål, økonomi og gjennomføring. Med en sterkere grad av tillit tilstede forventes dette å bidra til å styrke trivsel, omstillingsevne og produktivitet. Jeg vil midlertidig argumentere for at dersom en skal lykkes med å utvikle dette i et prosjektsamarbeid, bør en også ha en forståelse av hva tillit er og hvordan det kommer til uttrykk.

## 1.2 Hensikt

Det overordnede hensikten med denne masteroppgaven er å få en bedre forståelse av tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør, og i hvilken grad tillit påvirker samarbeidet. For å undersøke tillitsforholdet skal ulike tillitselementer identifiseres gjennom litteratur og casestudier, samt finne ut hvor viktige disse er for oppbygging av tillit. I tillegg skal jeg undersøke hvordan tillit virker inn på prosjektets suksess og dens suksesskriterier. Ved å se på tilstedeværelsen av ulike tillitselementer i konkrete prosjekter, vil det være mulig å analysere tillitsforholdet og undersøke hvordan tillit kan påvirke prosjektsuksessen. Figur 1 viser en oppstilling av problemstilling og forskningsspørsmål oppgaven tar sikte på å besvare.



Figur 1: Problemstilling og forskningsspørsmål

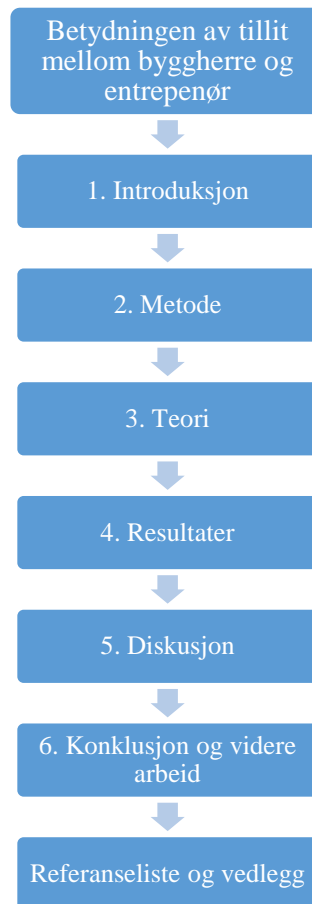
## 1.3 Omfang og avgrensninger

Forskningen knyttet til masteroppgaven har en begrenset varighet på 21 uker og gjør det utfordrende å belyse temaet fullt ut. Det er derfor gjort noen nødvendige avgrensninger. Oppgaven er basert på datainnsamling fra tre aktuelle byggeprosjekter med tilhørende prosjektledere fra byggherre- og entreprenørsiden. Innsyn i prosjektene er i regi av entreprenørbedriften Vedal AS. Det har medført at samtlige prosjektledere fra entreprenørsiden er fra denne bedriften. Det utgjør en begrensende faktor med hensyn til generalisering til andre prosjekter. Den største begrensningen ligger i omfanget av utvalgte prosjekter. Antallet prosjekter er et resultat av bedriftens tilgjengelige og aktuelle ressurser på daværende tidspunkt i tillegg til oppgavens tidsbegrensninger. Utvalget av prosjekter og intervjupersoner er strategisk valgt. Prosjektene er ikke avsluttet og intervjupersonene sitter

på kunnskap og relevant erfaring. Informasjonen kan derfor antas å være nyttig. Oppgaven har begrenset seg til forholdet mellom byggherre og entreprenør, og med det ikke inkludert brukere, underentreprenører, arkitekter eller rådgivende ingeniører.

## 1.4 Struktur

Masteroppgaven følger en vitenskapelig og systematisk struktur. Disposisjonen er vist i figur 2. Det er i alt seks hovedkapitler. Kapittel 1 begrunner valg av tema samt innledning og avgrensninger. Neste kapittel redegjør for generell metode og beskrivelse av valgte metoder med tilhørende styrker, svakheter og begrensninger. Kapittel 3 belyser aktuell litteratur omkring tillit. Det innebærer hovedsakelig forskning på tillitsforhold, tillitselementer og tillit knyttet opp til prosjektsuksess. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelse og intervjuene presenteres i kapittel 4. Kapittel 5 diskuterer funnene fra byggherre, entreprenør og teori som vurderes opp mot hverandre. En endelig konklusjon er gjort i kapittel 6, samt en vurdering av metode og videre arbeid. Oppgaven er skrevet for personer som ønsker en bedre forståelse av tillitskonseptet i byggeprosjekter og hvordan det påvirker samarbeidet mellom byggherre og entreprenør.



Figur 2: Oppgavens struktur



## Kapittel 2: Metode

---

*Delen redegjør for generell metode og beskrivelse av valgte metoder med tilhørende styrker, svakheter og begrensninger.*

### 2.1 Generelt

Dalland (2000:71) henviser til Vilhelm Aubert sin formulering om hva metode er:

*«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og å komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder».*

(Aubert, 1985:196)

Metodelære gir et grunnlag for systematisk og planmessig arbeid omkring spørsmålene «hva, hvorfor, hvem og hvordan». Metode er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke og forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Begrunnelsen for å velge en bestemt metode er at vi mener den vil gi oss gode data og belyse spørsmålet vårt på en faglig interessant måte (Dalland, 2000).

#### 2.1.1 Kvalitative og kvantitative metoder

Metode beskriver måten man tilegner seg kunnskap eller etterprøver påstander (Dalland, 2000). Innenfor samfunnsforskning fremstår *kvalitativ* og *kvantitativ* metode som to vesentlige tenkemåter når det gjelder hvordan man kan fremskaffe eller generere informasjon. Kvalitative metoder har primært et siktemål om å skape forståelse, og vil i større grad fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Kvantitative metoder er mer formaliserte og strukturerte og tar sikte på å forme informasjonen om til målbare enheter (Dalland, 2000; Holme, 1996). Tjora oppsummerer de generelle karakteristikkene av de to hovedtilnærmingene slik: «*Kvalitative metoder framhever innsikt mens de kvantitative framhever oversikt, eller at kvalitativ forskning søker forståelse, mens kvantitativ søker forklaring*» (Tjora, 2012:22).

Hovedskillet mellom de to metodene er bruken av tall. Kvalitative forskningsmetoder har sin styrke når man ønsker å beskrive ulike sider ved en situasjon. Kvalitativ forskning har ofte som mål å gi økt forståelse for sosiale prosesser og sammenhenger (systemperspektivet) eller av enkeltindividers opplevelse av en situasjon (aktørperspektivet). Forskningsresultatene kan skape grunnlag for teoribygging. Den kvalitative tilnæringsmetoden innebærer et intensivt studium av hver enkelt undersøkelsesenheter som igjen medfører at en konsentrerer seg om relativt få enheter. Ut i fra slike data kan en derfor ikke si med sikkerhet om den problemforståelsen en har fått frem, gjelder for alle enhetene (Holme, 1996). Ved bruk av kvantitative metoder kan man studere et større antall enheter ut fra en fastlagt prosedyre, og undersøkelsene og dataene er lagt til rette for å gjøre en statistisk generalisering (det analytiske perspektivet). Man kan da med større sikkerhet si hva som er de faktiske problemforståelsene hos alle enhetene en har trukket utvalget fra. Det vil gi tverrsnittsdata for de eksisterende holdningene, men er lite egnet til å få fram data om sosiale prosesser (Holme, 1996). Dalland har laget en oversikt over kjennetegn ved kvantitative og kvalitative metoder vist i tabell 1 (Dalland, 2000).

Tabell 1: Kjennetegn ved kvantitative og kvalitative metoder (Dalland, 2000:74)

Kvantitativt orientert	Kvalitativt orientert
Presisjon	Følsomhet
Bredde	Dybde
Det gjennomsnittlige	Det særegne
Systematikk	Fleksibilitet
Fjernhet til feltet	Nærhet til feltet
Deler	Helhet
Forklaring	Forståelse
Tilskuer	Deltaker
Jeg-det-forhold	Jeg-du-forhold

### 2.1.2 Kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder

Samfunnsforskere erkjenner at begge hovedtilnærminger er nødvendig for en bredt sammensatt forskning, og i mange tilfeller vil en kombinasjon av kvalitative og kvantitative tilnærminger være nyttig (Tjora, 2012). Holme påpeker det samme og mener de ulike metodene må anses som jevnbyrdige redskap for å nå en bedre forståelse av samfunnet. Metodene må ikke ses på som totalt adskilte størrelser, og det er flere fordeler ved å kombinere begge typer metoder:

- En metodens egnethet kan testes ved å se på hvor stor grad av samsvar det er mellom innsamlede data om et fenomen ved bruk av ulike metoder.
- En stor grad av samsvar i resultatene ved bruk av ulike metoder, vil styrke tilliten til analyseresultatene og bekrefte at resultatene ikke er påvirket av egenskaper ved de metodene som er brukt.
- Om ulike metoder skulle føre til ulike analyseresultater kan det være en spore til nye tolkninger eller hypoteser. En konsekvens av dette kan være en mer nyansert og helhetlig forståelse av de fenomenene en studerer.
- En kombinasjon av ulike metoder kan også ha motsatt funksjon ved å brukes som en effektiv måte å teste hvilken av flere teorier eller hypoteser som er mest holdbar.

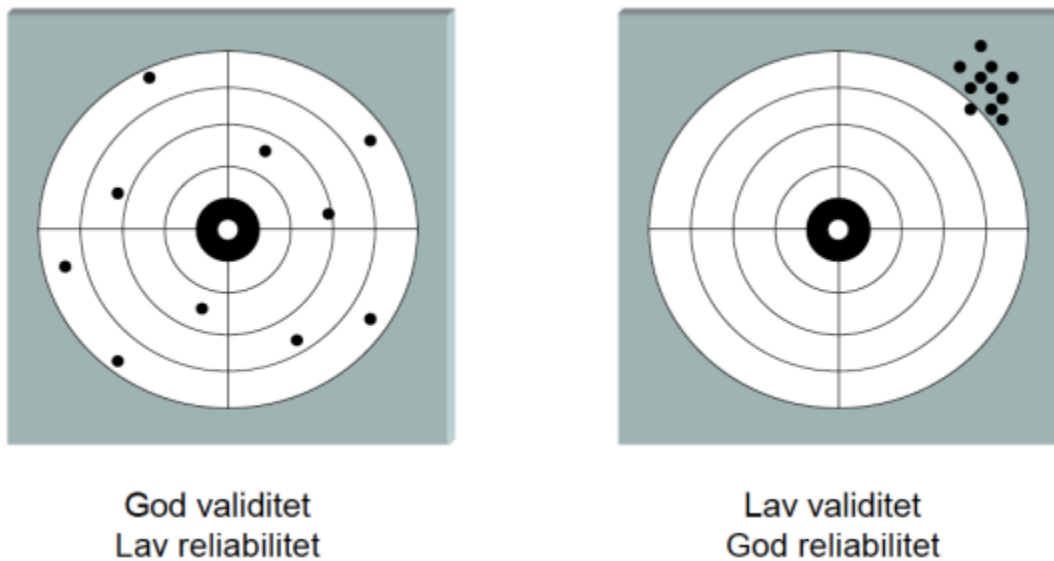
### 2.1.3 Validitet og reliabilitet

*Validitet* står for relevans og gyldighet og om de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi prøver å stille (Dalland, 2000; Tjora, 2012).

*Reliabilitet* betyr pålitelighet, og handler om at målinger må utføres korrekt, og at eventuelle feilmarginer angis (Dalland, 2000).

Det er nødvendig at kravene til validitet og reliabilitet er oppfylt for å gi troverdig kunnskap. Problemer knyttet til validitet oppstår når det er dårlig samsvar mellom det fenomenet en ønsker å beskrive og den indikatoren en velger å benytte. For å sikre høy validitet er det flere hensyn man må gjøre. Det er viktig å benytte flere indikatorer som gir mest mulig direkte mål. Det kan til sammen gi en indikasjon på det fenomenet som skal beskrives (Samset, 2008). Tjora mener den viktigste kilden til høy validitet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet og er forankret i relevant forskning. Problemer knyttet til reliabilitet oppstår når presisjonsnivået til indikatoren en bruker er dårlig. Påliteligheten kan sikres ved at

indikatorerne er entydige. Testen på pålitelighet vil være å få samme resultat på samme problem når flere uavhengige personer bruker lik indikator (Samset, 2008). Tjora diskuterer påvirkningen av forskerens engasjement ved bruk av kvalitative metoder. Idealet vil være nøytrale eller objektive observatører, men innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, har man innsett at en fullstendig nøytralitet ikke eksisterer. Forskerens engasjement og bakgrunnskunnskap kan betraktes både som støy og som en ressurs. Han konkluderer med: «*Forskerens kunnskap er en ressurs, men hvordan den brukes i analyse, må gjøres eksplisitt*» (Tjora, 2012:203). Det er derfor viktig å gjøre rede for hvordan ens egen posisjon og engasjement kan prege forskningsarbeidet.



Figur 3: Validitet og reliabilitet-fokus versus presisjon (Samset, 2008:174)

Sammenhengen mellom validitet og reliabilitet er illustrert i figur 3 (Samset, 2008). Målskiven representerer det teoretiske grunnlaget, mens skuddene illustrerer forskningsresultater. Det er ikke lett å trekke en konklusjon fra noen av målskivene. På målskiven til venstre er alle skuddene innenfor kravet, men med stor spredning. Det tyder på at datasettet ikke er stort nok til å kunne trekke en sikker konklusjon. På målskiven til høyre er skuddene sentrert, men alle har truffet utenfor skiven. Det kan illustrere en situasjon der kildene enten ikke har vært troverdige, eller at fenomenet ikke er tilstrekkelig kartlagt i teorien. Den optimale situasjonen ville være en målskive med en stor andel av skuddene sentrert rundt midten.

## 2.2 Valg av metoder og forskningsdesign

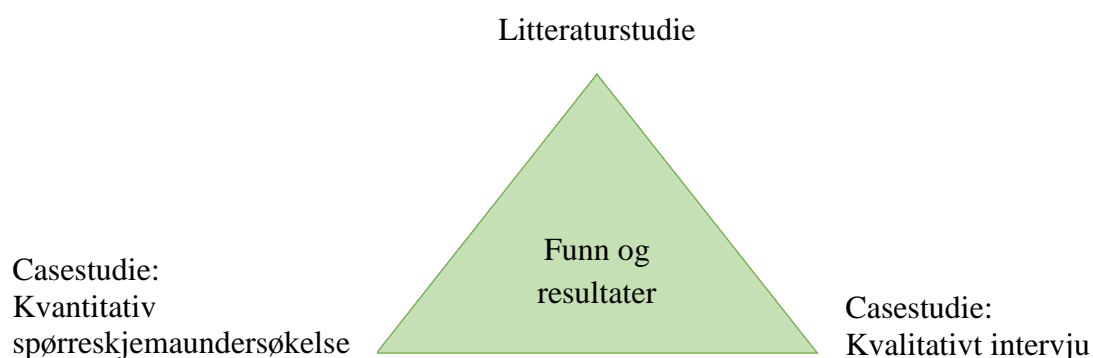
Forskningsdesignet er en strategi for hvordan problemstillingen skal besvares (Yin, 2014). I følge Holme skal det stilles tre viktige krav til en god forskningsmodell:

- 1) *Den skal være enkel*: Den skal ikke være mer kompleks enn strengt nødvendig for å klargjøre det fenomenet en arbeider med.
- 2) *Modellen skal være fruktbar*: Den skal reise spørsmål og problemer som kan åpne for utvidet forståelse av det fenomenet en arbeider med.

- 3) *Modellen skal være uforutsigbar*: Den skal inneholde overraskende og spennende elementer og ikke kun en videreføring av tidligere funn.

(Holme, 1996:35)

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan tillit påvirker samarbeidet mellom byggherre og entreprenør i et prosjekt. For å besvare problemstillingen er det valgt å bruke tre forskjellige metoder for innsamling av data. Denne tilnærmingen er kjent som *triangulering* og er basert på navigasjonsprinsippet der en ønsker å studere noe ut fra ulike perspektiv eller gjennom ulike tilnærminger (Yin, 2014). Et slikt forskningsdesign vil bidra til å styrke de funn man gjør og skape større troverdighet og nøyaktighet i konklusjonen. Figur 4 illustrerer trianguleringen som er benyttet i denne oppgaven.



Figur 4: Metodetriangulering

Det er benyttet en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ forskning. Forskningsspørsmålene undersøkes og forsøkes besvares basert på en litteraturstudie og casestudie av tre reelle byggeprosjekter. En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense (Tjora, 2012). Den ene studien er en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse med poengskala mens den andre er en kvalitativ studie basert på semistrukturerte intervjuer. I disse to studiene brukes det samme settet informanter. En slik kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode er beskrevet som «*kvalitative undersøkelser som oppfølging av kvantitative undersøkelser*» av Holme. Her fungerer den skriftlige spørreskjemaundersøkelsen som en forundersøkelse til intervjustudien. Spørreskjemaundersøkelsen er hovedkilden for overordnet informasjon om prosjektets karakteristikk, og innbefatter en rangering av ulike tillitselementer. Intervjuene har som hensikt å utdype svarene fra spørreskjemaundersøkelsen og å undersøke forskningsspørsmål 3. Både spørreskjemaundersøkelsen og intervjuguiden er basert på kunnskap og informasjon innhentet fra litteraturstudien.

Byggeprosjektene ble identifisert i samarbeid med firmaet Vedal AS (videre omtalt som Vedal). Daglig leder hadde ansvaret for å finne korresponderende intervjupersoner i de tre byggeprosjekter. Entreprenørsiden er representert med tre prosjektledere fra Vedal, mens byggherresiden er representert med tre prosjektledere fra de respektive byggherrefirmaene. Firmaene er alle private og prosjektene befinner seg i Oslo-området. En kort oppsummering over casestudie-kandidater følger i tabell 2.



Tabell 2: Oppsummering av casestudie-kandidater

Prosjektnavn	Kandidatnavn	Stilling	Type intervju
Prosjekt A	Entreprenør A	Prosjektleder	Besøk
	Byggherre A	Prosjektleder	Besøk
Prosjekt B	Entreprenør B	Prosjektleder	Besøk
	Byggherre B1	Prosjektleder	Besøk
	Byggherre B2	Prosjektlederassistent	Besøk
Prosjekt C	Entreprenør C	Prosjektleder	Besøk
	Byggherre C	Prosjektleder	Besøk

En oppsummering over hvilke metoder som er anvendt for å besvare forskningsspørsmålene og begrunnelse er vist i tabell 3. En nærmere beskrivelse av valgte metoder kommer i de følgende kapitlene.

Tabell 3: Valg og begrunnelse av metoder

Forskningsspørsmål	Valgte metoder	Begrunnelse for valg av metode
1: Hvilke myke elementer bidrar til oppbygging av tillit?	Litteraturstudie Spørreundersøkelse Intervju	Litteraturstudien vil fungere som et forarbeid for å tilegne seg kunnskap, informasjon og et teoretisk grunnlag. De myke elementene er kartlagt gjennom eksisterende teori. Spørreskjemaundersøkelsen undersøker viktigheten av de ulike elementene i det spesifikke prosjektet og hvilken betydning de har for det generelle tillitsforholdet.
2: Hvilke elementer har størst innvirkning på tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør?	Litteraturstudie Spørreundersøkelse Intervju	Spørreskjemaundersøkelsen vil gi en rask og visuell oversikt over respondentenes svar, samt mulighet for å sammenligne svarene fra byggherre og entreprenør. Dette vil fungere som et bakteppe for intervjuundersøkelsen som vil gi mer dyptgående informasjon og sette forklaringene inn i en større sammenheng. Intervju- og spørreskjemaundersøkelse baseres på teorier identifisert i litteraturstudien, og settes i sammenheng med resultatene fra denne.
3: Hvordan påvirker tillit suksesskriteriene effektivitet og effekt?	Litteraturstudie Intervju	Litteraturstudien vil gi den nødvendige kunnskap for å diskutere fenomenet tillit sett i sammenheng med prosjektsuksess. Suksesskriteriene er først og fremst effektiviteten og effekten av prosjektet. Forskningsspørsmål 3 blir ikke benyttet i spørreskjemaundersøkelse i forkant av intervjuet. Spørreskjemaundersøkelsen fokuserer kun på å kartlegge tillitselementene. Det er en risiko for at en sammenkobling av tillitselementer og suksesskriterier på dette stadiet vil kunne forvirre intervjuobjektene.

## 2.3 Litteraturstudie

### 2.3.1 Generelt

Litteratur er den kunnskapen oppgaven tar sitt utgangspunkt i, og som problemstillingen skal drøftes i forhold til (Dalland, 2000). I denne oppgaven er det gjennomført en litteraturstudie basert på et ikke-systematisk litteratursøk i Oria. Formålet med et litteratursøk er å få et bilde av hva som allerede er skrevet om problemstillingene en ønsker å undersøke. En litteraturstudie er i utgangspunktet utsatt for subjektiv utvelgelse av publikasjoner og også subjektive fortolkninger (jf. Tjora (2012)). For å ikke skape troverdighetsproblemer er det derfor viktig å være kildekritisk og forklare metodens fremgangsmåte.

### 2.3.2 Fremgangsmåte

Tematikken i denne masteroppgaven endret seg fra prosjektoppgaven som ble skrevet høsten 2017. Det teoretiske grunnlaget er en viktig kilde til å forstå problemet og diskutere hvor godt funnene i denne oppgaven samsvarer med tidligere publisert forskning. Det ble derfor behov for å gjennomføre en ny litteraturstudie i forbindelse med oppgaven. Erfaringer fra litteratursøket i prosjektoppgaven var uansett nyttige. Søkene er utført i søkemotoren Oria, og hovedsakelig databasene Scopus og Science Direct. De er brukervennlige og leverte gode resultater. I tillegg til å angi om bøker og artikler var fagfelleverderte, fantes informasjon om antall siteringer og andre publikasjoner av samme forfatter(e). Litteratursøket har tatt utgangspunkt i kilder som tidsskrift- og konferanseartikler, bøker og offentlige rapporter. Litteraturgrunnlaget omfatter også artikler og bøker anbefalt av veileder og ansatte ved Institutt for bygg- og miljøteknikk (IBM). I tillegg har masteroppgaven til Jenny Wøien fungert som en introduksjon til tematikken, idet den fokuserer på kartlegging av harde og myke elementer i reelle byggeprosjekter.

Det er viktig å finne de riktige søkeordene når det skal gjøres et litteratursøk. Dette vil øke sjansen for å finne mest mulig relevant litteratur om det aktuelle temaet. Tabell 4 viser hvordan søkeordene ble gruppert. De generelle søkeordene er felles for alle søkeordene, mens de spesifikke er supplement til de generelle. Det er søkt etter skandinavisk- og engelskspråklig litteratur. Det meste av litteraturgrunnlaget som er benyttet i oppgaven er på engelsk.

Tabell 4: Søkeord benyttet i litteraturstudien

	Søkeord	Kommentar
<i>Generelle</i>	Byggebransjen/Construction Industry Tillit/trust	Hensikten med å bruke construction industry er for å eliminere andre fagfelt. Kjernen i problemstilling og forskningsspørsmål er tillit. Det var derfor et ønske om at litteraturen skulle i en viss grad omhandle tillit.

<i>Spesifikke</i>	Anskaffelse/Procurement Byggherre/Client/Owner Effekt/Effect Effektivitet/Efficiency Entreprenør/Contractor Forhold/Relationship Harde elementer/Hard elements Myke elementer/Soft elements Samspill/Partnering Suksess/Success	Ordene skal spisse søket. Forskningsspørsmål 1 og 2 er nært relatert til hverandre med tanke på elementer og tillitsforhold. Forskningsspørsmål 3 sentreres mer rundt suksess og suksesskriteriene effekt og effektivitet.
-------------------	--	--

I tillegg til bruk av søkeord ble referanselister hos relevante artikler undersøkt. Interessant og relevant innhold i det jeg vurderte som gode publikasjoner ble notert og sjekket opp mot referansen. Denne metoden var en god kilde til mer informasjon om emnet og til flere publikasjoner av forfatteren. Det ga også et inntrykk av forfatterens troverdighet.

### 2.3.3 Evaluering av kilder

En grunnleggende del av prosjekt- og masteroppgaven har vært å tilegne seg et kritisk blikk på kilder. Samtidig som kilden skal dekke et informasjonsbehov, må holdbarheten og validiteten på den informasjon og forskningsresultater som presenteres kritisk vurderes. Det finnes flere veiledninger for hvordan man innhenter gode kilder og i denne studien er det valgt å bruke «veien til informasjonskompetanse» utarbeidet av NTNU (VIKO, 2017). VIKO har basert seg på prinsippet «**TONE**»: **T**roverdighet, **O**bjektivitet, **N**øyaktighet og **E**gnethet. Ut fra disse fire kriteriene kan man stille seg spørsmålene:

- **T**- Kan jeg stole på kilden med tanke på forfatterens kvalifikasjoner og stilling i fagfeltet?
- **O**- Er det jeg leser skrevet fra en nøytral synsvinkel?
- **N**- Er det jeg leser presist, saklig og oppdatert?
- **E**- Passer kilden inn i forhold til emneområdet jeg ønsker å fordype seg i?

### 2.3.4 Styrker og svakheter

En litteraturstudie vil gi mulighet til å fordype seg i allerede eksisterende forskning og kunnskap omkring feltet. Det har vært avgjørende å bygge opp en solid teoretisk bakgrunn for å styrke masteroppgavens innhold. Litteraturstudiet har vært essensielt for utformingen av intervjuguiden og spørreskjemaundersøkelsen, og for tolkning av funnene. Å kartlegge eksisterende forskning er en tidkrevende prosess og er begrenset av tids- og ressursrammene til masteroppgaven. Relevante kilder kan derfor ha blitt utelatt. Avgrensning av søket til engelsk og skandinavisk språk medfører at relevante publikasjoner på andre språk ikke har blitt identifisert. Utvelgelse av litteraturgrunnlaget vil være basert på en subjektiv vurdering selv om jeg bestreber meg på at egne meninger og synspunkter ikke skal få spille inn. Alle kildene er gjennomgått og valgt med basis i VIKOs prinsipper. Det er kun valgt kilder med flere referanser. Relabiliteten og validiteten til litteraturgrunnlaget vurderes derfor som høy.

## 2.4 Kvantitativ spørreskjemaundersøkelse

### 2.4.1 Generelt

Det som kjennetegner en spørreskjemaundersøkelse er at det gir mulighet for å hente informasjon fra en større gruppe mennesker. Det er viktig at respondentene svarer på de samme spørsmålene, stilt på samme måte til alle og i samme rekkefølge (Dalland, 2000). Dalland henviser til Mordal sine spesifikke krav for utformingen av spørsmålene:

- 1) Formuleres slik at de kan sammenlignes.
- 2) Ikke omfatte mer enn et tema eller begrep kandidaten skal mene noe om.
- 3) Være konkrete slik at en unngår flere tolkningsmuligheter.
- 4) Ikke formuleres slik at kandidaten blir påvirket i en bestemt retning.
- 5) Ikke stille for store krav til kandidatens kunnskap.
- 6) Ikke virke provoserende på kandidaten.
- 7) Ikke forvirre kandidaten.

(Dalland, 2000:190)

### 2.4.2 Fremgangsmåte

Det er valgt å utføre en spørreskjemaundersøkelse i forkant av intervjuet for å samle inn informasjon om de ulike prosjektene og tallfeste viktigheten av de forskjellige tillitselementene. Undersøkelsen (vedlegg 1) ble sendt ut via et Google Skjema én uke i forveien av intervjuene. Det gjorde det enkelt og raskt for kandidatene å svare, samtidig som skjemaet kunne returneres med en gang det var utfyllt. Undersøkelsen var todelt: del 1 omhandler informasjon om prosjektets karakteristikk og del 2 omhandler en rangering av tjue tillitselementer. Undersøkelsen ble besvart av alle seks kandidater og var lik for alle. På den måten kunne svarene sammenlignes.

I del 2 skulle kandidaten rangere tillitselementene den følte at den andre parten bidro med i prosjektet og viktigheten av elementet for det generelle tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør. Det ble benyttet en Likert-skala hvor 1=fraværende/ikke viktig og 5=i veldig stor grad/veldig viktig. Resultatene ble samlet i tabeller, stolpe- og radardiagrammer. En oppsummering av prosjektenes karakteristikk og diagrammer er gitt i kapittel 4.

Begrunnelsen for å gjennomføre en spørreskjemaundersøkelse som en innledende del før intervjuet, var å gjøre kandidaten kjent med tematikken i masteroppgaven. Tillit er et ladet begrep som kan være vanskelig å definere entydig. Det kan ha godt av å modnes i kandidatens sinn før en intervjusituasjon om temaet. Samtidig var det et ønske fra min side å få et innblikk i prosjektene og tillitsforholdet før intervjuet.

### 2.4.3 Styrker og svakheter ved metoden

Spørreskjemaundersøkelsen avdekket viktige aspekter en var nødt til å ta hensyn til i intervjuet, og intervjuguiden ble til dels utformet på bakgrunn av hvilke svar spørreundersøkelsen ga. Samtlige av kandidatene støttet seg til de beskrevne tillitselementene under intervjuet. Dels fordi de hadde beskrivelsen av tillitselementene som et vedlegg under intervjuet, men også fordi de hadde blitt kjent med dem i undersøkelsen. Jeg velger å tro at spørreskjemaundersøkelsen gjorde det lettere for intervjupersonen å prate om temaet tillit. Et

annet viktig aspekt ved spørreundersøkelsen er at den gir mulighet for å tallfeste de ulike tillitselementene og sammenligne det med intervjuvarene (jf. triangulering i avsnitt 2.2). Det er ikke sikkert at kandidatene svarer ærlig på rangering av tillitselementene, spesielt med tanke på rangeringen av hva den andre parten bidrar med i prosjektet i fare for å skade prosjektsamarbeidet. Dette ble blant annet påpekt under et av intervjuene, da personen stilte spørsmål ved hvordan dataen skulle brukes i selve oppgaven og i hvor stor grad ens egne meninger ville bli avslørt. En annen svakhet ved undersøkelsen er at kandidatene rangerte elementene nokså likt, spesielt på elementer som har betydning for det generelle tillitsforholdet. Det gjør det vanskelig å trekke ut hvilke elementer som er viktigst. Ved å kombinere spørreskjemaundersøkelsen med intervju, kunne man utdype dette og få fram mulige forskjeller i rangering av tillitselementene som likevel var til stede.

#### 2.4.4 Begrensninger i tolkningen av data

En åpenbar begrensning er antall svarkandidater i denne undersøkelsen. En av de store fordelene med en spørreskjemaundersøkelse er at man kan gjøre statistiske analyser på bakgrunn av en stor innsamlet datamengde. Denne spørreskjemaundersøkelsen ble imidlertid sendt ut til kun seks personer og jeg kan derfor ikke konkludere med statistiske resultater. Det kan diskuteres om denne spørreskjemaundersøkelsen kan kvalifiseres som en kvantitativ studie. Det vil nok være riktiger å kalle det en pilotstudie eller test av metoden. Det er likevel valgt å klassifisere undersøkelsen som en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse med bakgrunn i kombinasjonen: «*Kvalitative undersøkelser som oppfølging av kvantitative undersøkelser*» i metodeboken til Holme og prinsippene den bygger på. Til tross for at man ikke kan gjøre statistisk analyse av datasamlingen, har kombinasjonen av intervju og spørreskjemaundersøkelse gjort det mulig å peke på flere funn, og sammenligne disse med eksisterende forskning.

## 2.4 Kvalitative intervjuer

### 2.4.1 Generelt

Intervju er den mest brukte metoden for å generere data innen kvalitativ forskning. (Yin, 2014; Tjora, 2012). I casestudier er *semistrukturerte* eller *dybdeintervjuer* populære, men også *fokusgrupper* og *fokuserte intervjuer* benyttes (Tjora, 2012). I denne masteroppgaven er det valgt å bruke semistrukturerte intervjuer. Formålet med intervjuformen er å skape en situasjon som åpner for en relativt fri samtale. Samtalen skal dreie seg om forhåndsbestemte temaer der man ønsker å få tak i intervjupersonens egen beskrivelse av den situasjonen han eller hun befinner seg i (Dalland, 2000).

Som en hovedregel kan en si at semistrukturerte intervjuer brukes når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2012). Et godt gjennomført intervju vil gi verdifullt materiale som på en relevant måte kan belyse problemstillingen (Dalland, 2000). Dalland viser til flere forhold som påvirker denne kvaliteten på intervjuet:

- Emnene som tas opp må engasjere både intervjupersonen og intervjueren.
- Intervjueren må presentere temaene og lede samtalen på en slik måte at intervjupersonen inspireres til å fortelle mest mulig fritt og med minst mulig påvirkning

Intervjuerens kvalifikasjoner vil ha betydning for begge disse forholdene. Intervjupersonen må også ha noe å fortelle og evne til å uttrykke seg forståelig. Dalland viser til ulike kriterier for vurdering av kvaliteten på et intervju:

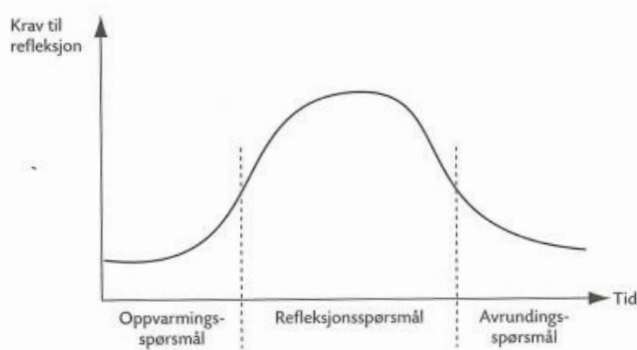
- Graden av spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra intervjupersonen.
- Jo kortere intervjuerens spørsmål er, og jo lengre intervjupersonens svar er, desto bedre.
- Graden av oppfølging fra intervjuerens side samt klargjøring av betydningen av de relevante delene av svaret.

(Dalland, 2000:148)

Begrunnelsen for å velge semistrukturert intervju i denne oppgaven, er antagelsen om at denne metoden vil gi best innsikt i tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør og hvilke elementer som har betydning når man ønsker å bygge tillit. Det er også en nødvendig oppfølging til spørreskjemaundersøkelsen. Temaet tillit er lite håndfast og man kan derfor ikke trekke konklusjoner ut ifra spørreskjemaundersøkelsen alene. Svarene fra undersøkelsen må utdypes i et intervju slik at man bedre kan forstå sammenhengene og oppklare eventuelle misforståelser. Siden jeg har ingen tidligere erfaring med å gjøre intervju, ble det viktig å sette seg inn i metoden og utarbeide en intervjuguide på forhånd.

#### 2.4.2 Fremgangsmåte

Prosessen startet med å utforme intervjuguiden. Guiden har som hensikt å være en støtte i forberedelsene og gjennomføringen av intervjuene. Litteratursøket identifiserte litteratur som omhandlet temaer knyttet til samspill og tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør. Litteraturstudiet var derfor avgjørende for utarbeiding av intervjuguiden. Intervjuguiden (vedlegg 2) ble revidert flere ganger gjennom prosessen som et resultat av innspill fra veiledere og ny informasjon som kom til underveis. Guiden er delt opp i tre faser; *innledende oppvarmingsspørsmål*, *refleksjonsspørsmål* og *avrundingsspørsmål* (Tjora, 2012). Figur 5 illustrerer intervjuets struktur og tidsperspektiv i forhold til graden av refleksjon.



Figur 5: Intervjuets struktur (Tjora, 2012)

Spørsmålene innenfor hver kategori er satt opp i prioritert rekkefølge ut fra en vurdering av viktighet og antatt vanskelighetsgrad for å besvare. Selv om spørsmålene er formulert og satt opp i en gjennomtenkt rekkefølge i guiden, er de ikke låst med hensyn til rekkefølge. Guiden

åpner for at spørsmål kan formuleres annerledes eller ikke bli stilt i det hele tatt. Intervjuguiden er medgjørlig for at samtalen kan ta ulike vendinger underveis.

De innledende oppvarmingsspørsmålene består av enkle og konkrete spørsmål om byggeprosjektet. Spørsmålene er ment for å utdype informasjonen gitt i del 1 av spørreskjemaundersøkelsen (prosjekt karakteristikk) og få intervjupersonen i prat. En viktig forutsetning for å lykkes med intervjuet, spesielt med tanke på tematikken som skulle drøftes her, er å skape en trygg og avslappet stemning. På den måten vil intervjupersonen føle at det er greit å snakke åpent om personlige erfaringer, lov å tenke høyt og tillate seg digresjoner (Tjora, 2012). Jeg som intervjuer la vekt på å være imøtekommende, gi tilstrekkelig informasjon i starten av intervjuet og oppfordre til en dialog snarere enn et intervju.

Refleksjonsspørsmålene danner kjernen i intervjuet. Målet her er å gå i dybden av forskningsspørsmålene. For å skape en oversiktlig ramme for intervjupersonen er spørsmålene delt inn i tre kategorier:

- 1) Generell tillit
- 2) Prosjektrelatert tillit
- 3) Tillit og suksesskriterier

Avrundingsspørsmålene har som hensikt å trekke ut eventuelle refleksjoner og tanker intervjupersonen har, spesielt med tanke på tillitselementene som har vært diskutert tidligere i intervjuet. Avrundingen har også til hensikt å normalisere situasjonen mellom intervjuer og intervjuperson gjennom uformell prat.

Parallelt med arbeidet med intervjuguiden hadde daglig leder i Vedal i oppgave å finne intervjupersoner. Han ble informert om tematikken og hva jeg ønsket å få ut av intervjuene. På grunnlag av aktiviteten i Vedal på det aktuelle tidspunkt, ble tre prosjekter med sine respektive representanter for byggherre og entreprenør plukket ut. Intervjupersonene ble strategisk valgt på bakgrunn av at daglig leder mente de kunne bidra til problemstillingen (Dalland, 2000). Byggherre og entreprenør skulle være involvert i samme prosjekt slik at data fra to ulike ståsted kunne vurderes opp mot hverandre. Alle intervjupersonene er menn med stilling som prosjektledere, Unntaket er en kvinnelig prosjektlederassistent som deltok sammen med prosjektleder på intervjuet etter ønske fra han. Dette ble ikke sett på som et problem siden flere innspill vil virke positivt på funn og diskusjon. Det var dog prosjektlederen som var mest delaktig i selve intervjuet. I resultat- og diskusjonsdelen vil det kun henvises til den mannlige prosjektlederen. En oppsummering av intervjupersonene er tidligere vist i tabell 2.

Intervjuguiden og vedlegg med tillitselementer ble sendt til intervjupersonen dagen før intervjuet. Det gjorde at intervjupersonen hadde mulighet til å gjøre seg opp noen tanker omkring spørsmålene slik at samtalen kunne flyte bedre. Alle intervjuene ble gjennomført i Oslo og varte mellom 40-55 minutter. Det ble gjort lydopptak av intervjuene med samtykke fra intervjupersonene. Bruk av lydopptak gir meg en visshet om at det som blir sagt er tilgjengelig etterpå slik at jeg kan konsentrere meg om personen som snakker. Det gir en bedre kommunikasjon og flyt i intervjuet med mulighet for å be om utdyping og

konkretisering der det trengs (Tjora, 2012). Lydopptakene ble transkribert og intervjuene analysert i etterkant.

### 2.4.3 Styrker og svakheter ved metoden

Intervju gir muligheter for å innhente informasjon om et tema fra et subjektivt perspektiv. Den induktive tilnærmingen fokuserer på mennesket og bruken av ord fremfor tall. Fleksibiliteten er høy og påliteligheten til de innhentede data avhenger i stor grad av intervjuerens evne til å oppfatte svarene, ta vare på, forstå, og tolke dem. En utfordring ved intervju kan være at det oppstår misforståelser og forvirring til spørsmål. Jeg må ha tilstrekkelig kunnskap til å kunne utdype eller forklare når det behøves. Metoden er personavhengig og vil derfor medføre en uforutsigbarhet av datainnsamlingen. Det er mulig å stille krav til intervjupersonen angående erfaring og kunnskap, men hvordan personen samhandler og klarer å uttrykke seg er utenfor intervjueren sin kontroll. Det kan være vanskelig å styre tankegangen til intervjupersonen. En gjennomtenkt intervjuguide vil øke sjansen for at intervjuet tar den retningen en ønsker.

Fleksibiliteten kan også sees på som en styrke ved intervjumetode hvor intervjupersonen kan bringe frem nye interessante emner. Jeg merket at jo flere intervjuer som var gjennomført, jo tryggere ble jeg på når man skulle stille spørsmålene og komme med egne bidrag til samtalen. Det var interessant å observere hvor mye personlige egenskaper ved seg selv og intervjupersonene innvirket på intervjusituasjonen. Erfaringen er at intervjuene der intervjupersonen møtte forberedt, fløt lettere og ga mer åpne og tydelige svar.

Prosjektene er ikke avsluttet og det er derfor ikke mulig å sikre en ex-post evaluering av prosjektet og tillitsforholdet, altså en evaluering etter prosjektet er ferdig (Samset, 2008). Likevel kunne intervjupersonene trekke frem flere betraktninger gjort så langt i prosjekt samt fra tidligere prosjekterfaringer.

### 2.4.4 Feilkilder

Selve kommunikasjonsprosessen i et intervju kan være en feilkilde i seg selv (Dalland, 2000). Kommunikasjonen som foregår under et intervju består mer av det som sies med ord. Mimikk, tonefall og kroppsspråk er også viktige aspekter. Lydopptak gjør det mulig å vurdere intervjuet nærmere og legge merke til tonefall og språkbruk som ikke ble fanget opp under selve intervjuet. Ved transkribering vil det være nyttig å ta med også denne type detaljer (Tjora, 2012). Om intervjupersonen for eksempel sliter med å ordlegge seg, kan dette være uttrykk for en usikkerhet som bør vurderes i tolkningen av dataen. Videopptak vil i enda større grad kunne fange opp nonverbal kommunikasjon.

Jeg skal begynne å jobbe hos Vedal fra høsten 2018 og har derfor en viss personlig relasjon til bedriften. Det kan påvirke objektiviteten. Jeg har lagt vekt på å være en nøytral part fra NTNU og utformet intervjuguiden med objektive spørsmål. Det har også vært en bevisst holdning på å ikke forskjellsbehandle byggherresiden og entreprenørsiden under intervju og i resultat- og diskusjonsdelen.

Vedal er en virksomhet som spesialiserer seg på kontraktstyper i samarbeidsform og har arbeidet slik siden 1987. Samarbeidsformen baseres på tidlig involvering av partene, dialog, tillit og åpenhet. Mye forskning viser til at det legger til rette for et fungerende tillitsforhold. Casestudiene i denne oppgaven representerer et svært begrenset mangfold ved å bare



undersøke en entreprenørbedrift. Det kan påvirke resultatene ved å male et «pyntet» bilde av kun velfungerende tillitsforhold.

#### 2.4.5 Begrensninger

På lik linje med spørreskjemaundersøkelsen har den største svakheten ved intervjuundersøkelsen vært det lille antallet prosjekter og intervjupersoner. Vedal hadde også et begrenset antall aktuelle prosjekter. Det ble vurdert å ta kontakt med flere aktører enn Vedal, men i samråd med veileder valgte jeg å avgrense meg til dem for at prosjektet skulle bli overkommelig å gjennomføre innen de gitte rammene for en mastergrad. Jeg kan ikke utelukke at intervjuvarene ikke er tilstrekkelig eller utfyllende nok når kandidatutvalget er såpass lite som her. Intervjuvarene har imidlertid vært gode og utfyllende og informasjonen er vurdert som tilstrekkelig. Det kan være et resultat av det strategiske valget av intervjupersoner og at kandidatene har vært positivt innstilt til å bidra til masteroppgavens tematikk.

### 2.5 Analyse

#### 2.5.1 Generelt

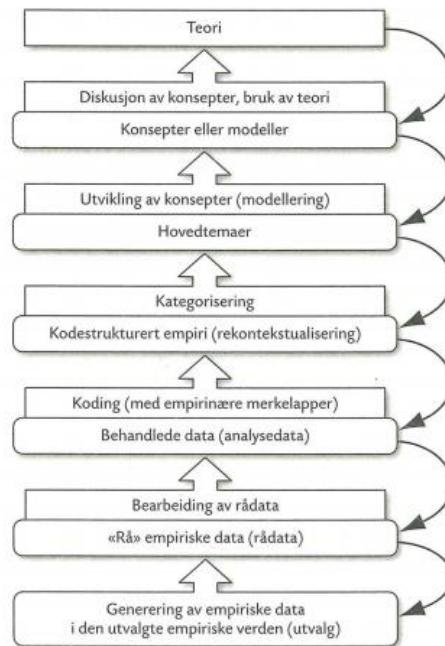
Analysen har som mål å gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet. Det krever intenst tankearbeid, sensitivitet for hva som finnes i empirien utover problemstillinger og forventninger, og en evne til å arbeide systematisk (Tjora, 2012).

#### 2.5.2 Analyse av spørreskjemaundersøkelsen

Spørreskjemaundersøkelsen ble analysert i Excel. Først ble svarene sortert etter intervjupersonene. Videre ble byggherre og entreprenør samlet under et prosjekt. Det ga mulighet for å analysere partenes oppfatning av prosjektforholdet opp mot det generelle tillitsforholdet. Resultatene ble illustrert ved bruk av søyle- og radardiagrammer. Informasjonen ble viktig i forbindelse med forberedningen av intervjuer. Her merket jeg meg interessante sammenligninger. Noen er gjengitt i resultatdelen, men med ugjenkjennelige prosjektnavn. For å bevare casekandidatenes anonymitet til størst mulig grad ble dataen samlet til å representere byggherre og entreprenør. Det er denne dataen som hovedsakelig er presentert fra spørreskjemadelen i resultater. Det ble gjort sammenligninger av tillitselementer for det generelle tillitsforholdet og det prosjektspesifikke. Dataen ble sortert etter partenes rangering der ulike sammenligninger ble gjort. Disse ble samlet i tabeller, søylediagrammer og radardiagrammer og er presentert og kommentert i resultatkapittelet.

#### 2.5.3 Analyse av semistrukturerte intervjuer

Tjora er opptatt av kvalitativ forskning som tar sikte på å utvikle konsepter, modeller og teorier. Han tar utgangspunkt i *stegvis-deduktiv metode* (SDI) vist i figur 6. Denne modellen arbeider i etapper fra *rådata* til *konsepter* eller teorier. Den «oppadgående» prosessen oppfattes som *induktiv*, at man jobber fra data mot teori. Den «nedadgående» tilbakekoblingen er å oppfatte som *deduktive*, at man sjekker det mer teoretiske til det mer empiriske. Modellen kan gi inntrykk av at forskningsprosesser er lineær. Det er den ikke i likhet med det meste av forskning. Uansett danner modellen et godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt.



Figur 6: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012:175)

Analyse av intervjuvarene er basert på SDI. Intervjuene ble gjennomført og transkribert i første omgang. Rådataen ble så bearbeidet og koding ble til en viss grad gjennomført. Det ble gjort med blyant og markeringstusj ved bruk av ulike tegn. For eksempel markerte en stjerne mulig bruk av direkte sitat, mens en prikk markerte når elementer ble nevnt. Videre ble sitater, meninger og korte utdrag kategorisert. Det ble søkt direkte etter relevante ord i Word-dokumentet. Det gjorde det raskt å finne mulige relaterte utsagn samt se hvor ofte ordet hadde blitt nevnt. Er for eksempel et element ofte referert til kan det indikere at elementet er viktigere enn andre. Det ble laget en tabell med kolonner for kategorisering, byggherre og entreprenør. Kategoriene omfattet de ulike tillitselementene, prosjektsuksess og sitater om tillit. Hvert utsagn ble sortert etter person innenfor hver kategori. I tillegg ble temaer som var pratet mye om notert det. Eksempler på dette er *tidligere samarbeid*, *individuelle faktorer* og *trygghet*. En analyse av intervjudataen var nødvendig for å ekstrahere ut viktig informasjon. Samtidig gjorde en systematisering det enklere å se hvilke funn som var gjort. I resultatkapitlet ble det tatt en vurdering om det skulle henvises direkte til intervjupersonen ved bruk av A, B eller C. Vurderingen er basert på om utsagnene gjaldt prosjektspesifikke erfaringer eller erfaringer knyttet til det generelle tillitsforholdet. Dataene ble knyttet opp til de ulike forskningsspørsmålene (hovedtemaene) og diskutert opp mot teorien i kapittel 5. All data som ville bli brukt i oppgaven, ble forelagt de aktuelle intervjupersonene for godkjenning. Det var viktig for meg å ikke publisere noe som kunne virke negativt på intervjupersonen eller prosjektsamarbeidet.

## Kapittel 3: Teori

---

*Teoridelen vil belyse aktuell litteratur omkring forskning på tillitsforhold, tillitselementer og tillit knyttet opp til prosjektsuksess. Delen er grunnlaget for spørreundersøkelsen, intervju og diskusjon.*

### 3.1 Tillit: Definisjoner, konsepter og ulike former

Ulike konsepter omkring tillit har blitt introdusert i litteraturen opp i gjennom årene. En mye benyttet definisjon- basert på en artikkel skrevet av forskere innen psykologi, sosiologi og økonomi- lyder slik:

*«Tillit er en psykologisk tilstand som involverer en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på de positive forventninger til andres intensjoner eller atferd ved å forvente at den andre partens intensjoner er gode»*

(Rousseau et al., 1998:395)

Definisjon impliserer at tillit er en sinnstilstand og ikke en adferd, men at det kan *føre* til en tillitsfull adferd (Laan et al., 2011). Videre viser Laan et al til Gambetta (1988:218) sin observasjon av usikkerhet. Forfatteren mener usikkerhet er sentral i forestillingen om tillit: *«Tillit er relatert til begrensningene av vår kapasitet til å noen gang oppnå komplett kunnskap om andre personer, deres motiver og deres respons til endogene (indre) og eksogene (ytre) forandringer»*. Med bakgrunn i denne observasjonen har forfattere som Gulati (1995), Nooteboom (1996) og Das & Teng (2001) koblet tillit sammen med tilstedeværelsen av risiko. De argumenterer for at tillit angår:

- *Tillitsfull intensjon*: Villighet til å gjøre seg sårbar for andre i risikable situasjoner.
- *Tillitsfull overbevisning*: Forventningen om å ikke bli gjort urett av adferden til den andre parten i den samme risikable situasjonen.

(Laan et al, 2011:99)

Begge forhold er påvirket av personens egen disposisjon til tillit, det vil si antagelsen om at mennesker generelt er pålitelige.

Egenskapene til og ulike typer tillit er diskutert i litteraturen. Mayer et al (1995) skiller mellom *tillitsgiver* og *tillitsmottaker*. En tillitsgiver er en person som vurderer å feste tillit, mens en tillitsmottaker er en person som potensielt er objekt for denne tilliten (Julsrud, 2018). Videre identifiserte Mayer et al underliggende felles prinsipper for tillit gjennom tidligere litteratur og vektla motivene:

- 1) *Evne*: En samling av ferdigheter, kompetanse og egenskaper som gjøre det mulig for en part å ha innflytelse innenfor en fagkrets.
- 2) *Velvilje*: I hvilken grad en tillitsmottaker antas å ville tillitsgiveren godt, sett bort ifra egosentriske fortjenestemotiver.
- 3) *Integritet*: Omhandler tillitsgiverens oppfatning om at tillitsmottakeren holder fast ved et sett med prinsipper som tillitsgiveren finner akseptabelt.

Mens Mayer et al konkluderte med tre distinkte kilder til fremkomsten av tillit, henviser Pinto et al (2008) til andre modeller med en mer forenklet konseptualisering av tillit. Modellene omhandler to distinkte typer tillit: *affektiv* og *kognitiv tillit*. Tillit basert på affekt er en gjensidig bekymring for hverandre eller et følelsesmessig bånd. Tillit basert på det kognitive sentrerer rundt tiltro andres evner, pålitelighet og kompetansen til å utføre en oppgave til fordel for begge parter. Videre viser både Pinto et al og Jiang et al (2016) til tre kjente kategoriseringer av tillit. Det er Hartmans (2002) modell, Rousseau et al (1998) sin ramme for tillit og Lewicki & Bunker (1996) sin konseptualisering. Disse tre er trukket frem som spesielt interessante siden de antar i en viss grad forskjellige grunner til hvorfor tillit oppstår og hvilke form det vil ta.

Hartman baserer seg på tidligere klassisk litteratur, blant annet Mayer et al, og presenterer tre relaterte typer tillit som representerer spesifikke dimensjoner av tillitsbegrepet:

- *Tillit basert på kompetanse*: Basert på oppfatningen om den andre partens evne til å gjennomføre det nødvendige arbeidet tildelt.
- *Tillit basert på integritet*: Moralsk tillit basert på oppfatningen av den andre partens villighet til å beskytte motpartens interesser gjennom prosjektløpet.
- *Tillit basert på det intuitive*: Affektiv tillit basert på den andre partens fordommer, ensidighet eller andre personlige følelser overfor motparten. Denne formen for tillit er mindre håndfast enn de to første og baseres mer på en magefølelse.

Rousseau et al sin ramme tar utgangspunkt i tre grunnleggende former:

- *Tillit basert på kalkulasjon*: Basert på logiske valg og oppstår når en oppfatter at den andre parten vil utføre en handling som er fordelaktig for seg selv.
- *Tillit basert på relasjoner*: Basert på komfort og trivsel og utledes fra gjentatte samhandlinger over tid mellom partene.
- *Tillit basert på institusjoner*: Oppfatningen av at viktige institusjoner som lover, regler og sosiale normer påvirker villigheten til å stole på den andre parten. En slik tillit vil være kultur- og nasjonsavhengig og kan for eksempel virke avskrekkende for opportunistisk oppførsel.

Den siste kategoriseringen er modellen til Lewicki & Bunker. Den argumenter for at tillit bygges på tvers av tre ulike nivåer:

- *Nivå 1: Kalkulasjonsbasert tillit*. Begge parter stoler på at den andre vil holde det den lover. Motivasjonen for å opprettholde denne tilliten er mulige gevinster ved å samarbeide, eller ulemper ved å la være.
- *Nivå 2: Kunnskapsbasert tillit*. Partene har hatt gjentagende interaksjoner over en viss tid og kjenner hverandre godt nok til at de kan forutse oppførselen seg imellom. Tilliten baserer seg på informasjon heller enn gevinst og frykt (nivå 1).
- *Nivå 3: Identitetsbasert tillit*. En felles forståelse er utviklet til det punktet hvor man identifiserer seg med den andres behov og motiver. Her kan partene handle på hverandres vegne, og ingen former for overvåking eller kontroll er nødvendig.

Som en kan se av diskusjonen ovenfor er det flere definisjoner og former for tillit man finner i litteraturen. Pinto et al argumenterer for bruken av Hartmans modell i deres empiriske casestudie. De mente Hartmans former for tillit er i større grad utviklet for å ta opp tillit i prosjektsammenheng enn det teoretiske arbeidet til Rousseau et al og Lewicki & Bunker. Rousseau et als modell er et viktig bidrag, men de ulike typene tillit som tillit basert på relasjoner og institusjoner, kan være vanskelig å relatere til prosjekter av følgende grunner:

- Prosjekter inneholder begrensede aktiviteter og prosjektsamarbeidet kan derfor involvere organisasjoner som ikke har tidligere erfaring med hverandre. Et slikt samarbeid kan benekte effektene av relasjonsbasert tillit.
- En forretningsspesifikk sammenheng, slik som prosjektledelse i byggeprosjekter, kan være initiert på ulike grunnlag verden over. Det er derfor nesten umulig å foreslå institusjonsbaserte normer som er generaliserbare i ulike sammenhenger.

Likeså vil Lewicki & Bunkers modell være basert på fremadskridende tillitsforhold. I stedet for å se på ulike typer tillit på samme tid vil modellen heller forutsi at partene må gå gjennom de ulike nivåene for å nå en felles forståelse. Samtidig kan disse ulike nivåene bidra til å forstå utviklingen av tillit. Oppgaven vil derfor ikke ta utgangspunkt en form for tillit, men heller bruke de ulike oppfatningene til å hjelpe meg med knytte resultater og teori sammen. Følgende beskrivelse av tillit vil derimot fungere som et bakteppe og er basert på blant annet Rousseau et al sin definisjon:

*«Tillit kan beskrives som en individuell mental prosess der man er villig til å gjøre seg selv sårbar i risikable situasjoner fordi du forventer at den andre parten sine intensjoner er gode».*

Det kan trekkes ut tre elementer fra beskrivelsen:

- 1) Usikkerhet omkring sin egen fremtid.
- 2) Gjøre seg sårbar og risikere tap.
- 3) Stole på den andre partens handlinger til tross for at de er utenfor din kontroll.

### **3.2 Behovet for tillit i prosjekt**

Byggebransjen er en prosjektbasert industri bestående av midlertidige samarbeid mellom organisasjoner. Felles for de involverte aktørene er å realisere prosjektet innenfor de rammene som er satt. En slik realisering krever at de deltagende organisasjonene behersker ulike evner og funksjoner (Laan et al., 2011). Det finnes en mengde litteratur som påpeker viktigheten av tillit i prosjektsammenheng. Tillit kan tilrettelegge for positive relasjoner mellom aktørene og dermed redusere transaksjonskostnadene, minimere kontrollbehovet og de operasjonelle kostnadene, senke graden av opportunisme og oppmuntre til et effektivt samarbeid (Jiang et al., 2016). Basert på byggebransjens prosjektnatur med skiftende og midlertidige forbindelser vil utviklingen av tillit være av stor signifikans for å oppnå prosjektsuksess (Laan et al., 2011). Prosjektsuksess er avhengig av en tett og koordinert kobling av aktivitetene for alle deltagerne (Laan et al., 2011) og tillit viser seg å styrke kritiske samarbeid som ofte avgjør oppnåelsen av suksess i prosjektet (Pinto et al., 2008).

Tillit oppstår som en psykologisk tilstand. Det vil oppmuntre til tilsvarende adferd og danne grunnlaget for et positivt samarbeid (Pinto et al., 2008). Tillit kan virke på ulike nivåer i

prosjektsammenheng og et tillitsforhold kan oppstå både innad i organisasjonen og på tvers av organisasjoner. Pinto et al peker på kritiske aspekter tillit vil tilføre et prosjekt:

- 1) Tillit mellom partene vil opprettholde en sterk og positivt prosjektatmosfære.
- 2) Tillit innad i en organisasjon og mellom avdelinger vil gi større sannsynlighet for støtte.
- 3) Tillit på tvers av organisasjoner vil gjøre det lettere å utvikle en felles forståelse og felles gevinst av prosjektet.

Swärd (2017) trekker frem tillit som et alternativ til kontroll og peker på en rekke fordeler fra tidligere litteratur. Det vil for eksempel føre til åpen kommunikasjon, utveksling av informasjon, engasjement, innsatsvilje, fleksibilitet og læring. Det gjør det lettere å komme ut av konflikter og vil gi en høyere grad av samarbeid og ytelse. Relasjoner vil styrkes og det vil settes i gang en rekke frivillige handlinger og prosesser hvor partene bidrar til at begge lykkes. Når tilliten øker vil det være mer informasjonsutveksling og mindre usikkerhet. Behovet for kontroll vil derfor ikke være like stort og kan føre til mindre bruk av ressurser på kontrollrelaterte oppgaver.

Siden midten av 90-tallet har byggebransjen blitt kritisert for svak utførelse og et arbeidsmiljø karakterisert ved mistillit, konflikter og lite samarbeidsvillighet (Tai et al., 2016). Mangel på tillit fører til dårlig kommunikasjon, motsigende forhold eller til og med mislykket prosjekt. Tillit er utvilsomt en ettertraktet egenskap og mye tyder på at tillit er en *kritisk egenskap* for å lykkes med kunnskapsutviklingen, innovasjon og effektivt samarbeid (Julrud, 2018). Behovet for tillit i prosjekt er derfor høyst nødvendig og kan redusere konfrontasjoner, danne gode forbindelser, utvikle bedre kontraktforhandlinger og forbedre effektiviteten av prosjektet (Jiang et al., 2016).

### 3.3 Tillitsforholdet

#### 3.3.1 Tilrettelegge for et tillitsforhold

##### *Tidligere samarbeid*

Interorganisatoriske prosjekter er etablert for å løse oppgaver med en viss kompleksitet og det er en gjensidig avhengighet til partene involvert. Poppo et al (2008) fremstiller to perspektiver i utgangspunktet for tillit: *skyggen av fortiden* og *skyggen av fremtiden*. Det første perspektivet viser at tidligere erfaringer fremmer tillit og er utviklet over tid gjennom gjensidig samhandling. Skyggen av fremtiden mener at en forventning om et fremtidig samarbeid er nødvendig for å utvikle tillit i nåværende situasjon. Noen vil argumentere for at tillit utvikles fra skyggen av fortiden, altså tidligere positive relasjoner. Andre viser til betydningen for en skygge av fremtiden, altså hvor partene er motiverte til å stole på hverandre på grunn av forventningen for en fremtid sammen. Begge disse argumentene er problematiske med tanke på midlertidige relasjoner, slik som i byggeprosjekter, siden det er begrenset med tid til å bygge tillit (Swärd, 2016). Derimot viser andre studier den positive effekten tidligere relasjoner har på tillit i interorganisatoriske prosjekter. Buvik & Rolfsen (2015) sin artikkel om koblingen mellom tidligere relasjoner og tillit i byggebransjen viser til fordeler som:

- Prosjektdeltagere som har samarbeidet tidligere har bedre muligheter for å samhandle og utvikle forventninger til hverandres adferd. Dette vil forenkle tillitsprosessen.
- Tillit utvikles tidligere i prosjektløpet der det allerede eksisterer et grunnlag for tillit.
- Tidligere samarbeidserfaring vil gjøre det lettere å fordele oppgaver mer effektivt og koordinere på tvers av spesialiseringer.
- Felles erfaringer fra tidligere samarbeid vil mest sannsynlig resultere i en bedre forståelse og kunnskap om hverandres motiver, preferanser og rutiner.

Til tross for at det meste av litteraturen benyttet i Buvik & Rolfsens artikkel viser til positive effekter av tidligere samarbeid, er det noen studier som antyder at prosjekter kan ta skade av det. Det er grunnet at prosjektdeltagerne viser en tendens til å holde en partisk vurdering i favør av tidligere samarbeidspartnere og dermed overestimere den faktiske kvaliteten og påliteligheten til parten (Sorenson & Waguespack, 2006). Det kan også være tilfeller hvor det tidligere samarbeidet har vært problematisk og dermed hindret utviklingen av tillit. Det er derfor viktig å ta i betraktning egenskapene til det tidligere samarbeidet når man skal vurdere hvordan det påvirker utviklingen av tillit.

#### *Relasjonsbasert strategi*

I de siste tiårene har det vært en økende interesse for å fremme samarbeid i byggebransje. Det har resultert i et gradvis skifte mot en mer relasjonsbasert gjennomføringsstrategi (Eriksson, 2010). Strategien har som hensikt å hindre ugunstige resultater og konflikter. For å skape et slikt type samarbeid er man nødt til å etablere et tillitsforhold mellom prosjektdeltagerne (Hosseini et al., 2018). Litteraturen argumenterer for at dette kan oppnås gjennom kontraktkonsepter bygget på relasjoner slik som *allianse* og *partnering*. Eriksson, Yeung et al, og Hosseini et al er et utvalg av forfattere som har forsøkt å beskrive og definere hva allianse og partnering er og hvordan det bør brukes. Hosseini et al konkluderer med at konseptet partnering bør brukes som en innledende strategi heller enn alternativ anskaffelsesmetode. Hensikten med masteroppgaven er dog ikke å definere hva partnering og allianse er, men heller se på intensjonen til slike strategier og hvordan det kan tilrettelegges for tillit.

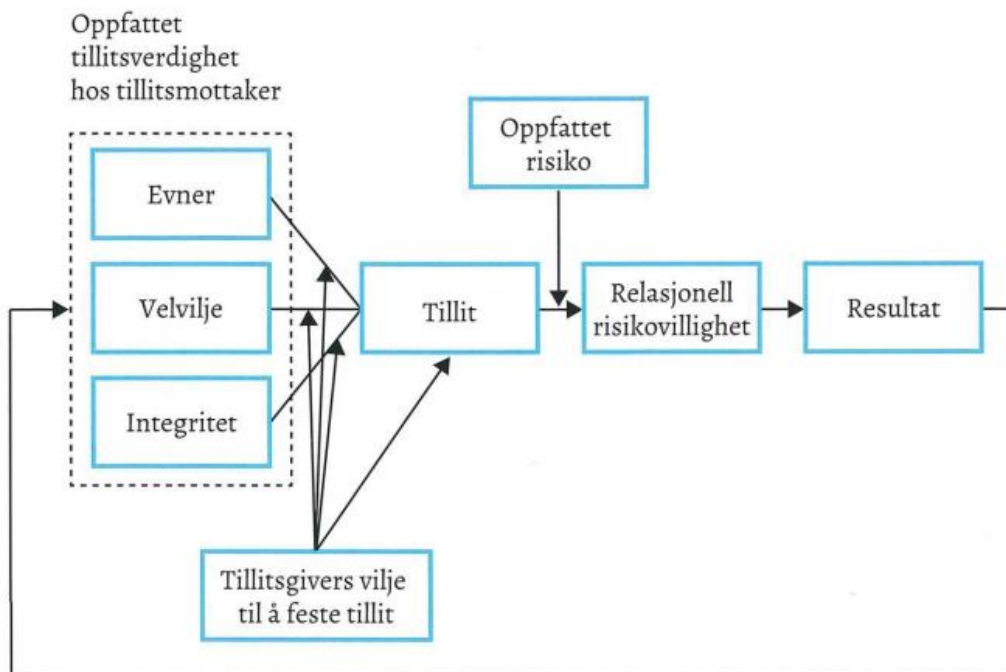
Hovedideen bak partnering og allianse er et samarbeidsforhold med felles mål og felles økonomiske interesser (Yeung et al., 2007). Ved å etablere et godt forhold og en «ingen smerte, ingen gevinst» - mentalitet vil en relasjonsbasert strategi sikte mot å oppnå et positivt arbeidsmiljø og suksess for alle parter involvert (Hosseini et al., 2018). Når et prosjekt velger en relasjonsbasert strategi er det avgjørende at tenkemåten til de involverte individene går bort ifra den tradisjonelle «motsigende» tilnærmingen inngrodd i byggebransjen. Fokuset må være på å samarbeide for å fremme kommunikasjon og skape verdi innenfor leveransekjeden (Davis & Love, 2011). I sitt arbeid med allianse og partnering ønsker Davis & Love å erkjenne behovet for å bygge og vedlikeholde samarbeidsforholdene. Gjennom litteraturstudie og intervjuer fant de ut at tillit og forpliktelse er elementer som hele tiden bør vedlikeholdes i en alliansekontrakt og kan bidra til felles forståelse. Fra intervjupersonenes perspektiv kan det virke som om utviklingen av et samarbeidsforhold er avhengig av individuelle forhold, tillit og organisasjonens utvikling. Laan et al (2011) påpeker at en gjennomføring bygget på samspill, slik som allianse og partnering, ikke er en mirakelkur for dårlige forhold mellom byggherren og entreprenøren. Det er ikke gitt at prosjektdeltagere klarer å innstille holdningen

sin mot en mer samarbeidende form. Dette viser at de psykologiske kildene til tillit er likeså viktig.

Julsrud (2018) har skrevet en bok om organisatorisk tillit og tar opp organisatoriske tillitskulturer og dens påvirkning på tillitsforhold. Han påpeker at dersom tillit kan eksistere som et sett med verdier, normer og handlemåter, vil det sette et viktig preg på en virksomhets totale kultur. Tillit vil derfor være en grunnleggende bestanddel i organisasjonens kultur, om ikke den viktigste. Det er rimelig å anta at det finnes medarbeidere som i større eller mindre grad deler slike verdier, normer og handlemåter. Det vil resultere i en felles og stabil forståelse for verdien av å ha positive forventninger, altså å vise en tillit til den andre parten. Det vil igjen gi gode vekstvilkår for utviklingen av tillit. En annen fordel med å etablere en tillitskultur innad i organisasjonen er at det vil åpne for daglig kommunikasjon og samhandling. Lencioni (2002) hevder et kjennetegn på eksisterende tillit i en arbeidsgruppe er at kollegaene tør å si når de ikke forstår hva som blir sagt eller forklart. Dette kan kobles direkte til interorganisatoriske prosjekter hvor et slikt spørsmål innebærer en betydelig grad av tillit, ettersom spørsmålsstilleren åpenbarer en mulig mangel på kompetanse eller ferdigheter. Samtidig kan det lede til at andre må innrømme misforståelser eller feil. Det kan bidra til å bryte opp tendenser til gruppetenkning og bringe inn alternative oppfatninger og synspunkter (Julsrud, 2018).

### 3.3.1 Utvikle et tillitsforhold

Det er tradisjonelt oppfattet at tillit trenger tid for å utvikle seg og øker gradvis gjennom tidligere erfaringer (jf. tillitsmodellen til Lewicki & Bunker). Julsrud viser til undersøkelser av hva det er som gjør at noen velger å *feste tillit* til andre. Forfatteren tar utgangspunkt i Mayer et al (1995) sin integrerte tillitsmodell vist i figur 7.



Figur 7: En integrert tillitsmodell etter Mayer et al (1995) (Julsrud, 2018:59)



Utgangspunktet for figuren er at tillitsutvikling er avhengig av forholdet mellom tillitsgiver og tillitsmottaker. For tillitsgiveren er det i første rekke en iboende tilbøyelighet til å feste tillit eller ikke. Det antas å være en relativt stabil psykologisk faktor. For tillitsmottaker er det tre sentrale faktorer som er vesentlig for sin egen oppfattet tillitsverdighet: *evner, velvilje og integritet*. I modellen til Mayer et al blir valget om å feste tillit et resultat av disse tre faktorene samt tillitsgivers generelle tilbøyelighet. Der hvor tillit utvikles vil resultatet være en økt vilje til å foreta risikopregede handlinger, noe som igjen vil styrke de tre tillitsbyggende faktorene (Julsrud, 2018).

Swärd (2016) deler tillitsprosessen inn i to kategorier: *tillit og handlinger* og *tillit og gjensidighet*. Det henvises igjen til Mayer et al sine tre faktorer for tillit. Når man beslutter hvorvidt en person er til å stole på, vil tillitsgiveren gjøre en vurdering av den andre partens evner, velvilje og integritet. Informasjon angående evner kan for eksempel oppnås ut fra omdømme, mens velvilje og integritet må erfares gjennom samhandling. Når en ser andre opptre på en måte som er fordelaktig en selv, er man villig til å gjengjelde handlingen. I tillegg til relasjonserfaringer vil rollen til *institusjonsbasert tillit* påvirke utviklingen. Jamfør Rousseau et al (1998) er tillit basert på institusjon et fenomen hvor partene utvikler tillit på bakgrunn av spesifikke fastsatte ordninger slik som reguleringer og standarder. Hvis en slik tillit oppstår vil begge parter referere til fastsatte retningslinjer for å understøtte egne valg og handlinger og det blir et mindre behov for personlige erfaringer. Institusjonsbasert tillit kan være viktig hvor tillit må etableres raskt slik som i midlertidig byggeprosjekter (Swärd, 2016).

Å vise sårbarhet ved å ta en risiko vil signalisere pålitelighet til den andre parten. Motivasjonen bak risikable handlinger er relatert til følelsen om en gjensidig avhengighet. Gjensidighet i forbindelse med tillit er delt inn i to analytiske kategorier: *gjensidighet basert på beregning* og *gjensidighet basert på forpliktelse* (Göbel et al., 2013). Gjensidighet kan derfor beskrives som en norm hvor mennesker føler seg forpliktet til å hjelpe andre som har hjulpet dem. Å bryte denne normen vil utløse uvilje og sosiale sanksjoner. På den andre siden vil det å opprettholde normen føre til en forventning om fremtidig adferd (Swärd, 2016). Det kan tolkes som en pålitelig handling med forankring i velvilje. På den måten er gjensidighet innbyrdes forbundet med tillit og kan beskrives som: «*Limet som binder parter sammen hvor vennskap eller andre sosiale dimensjoner ikke åpenbare*» (Pervan et al., 2009:67).

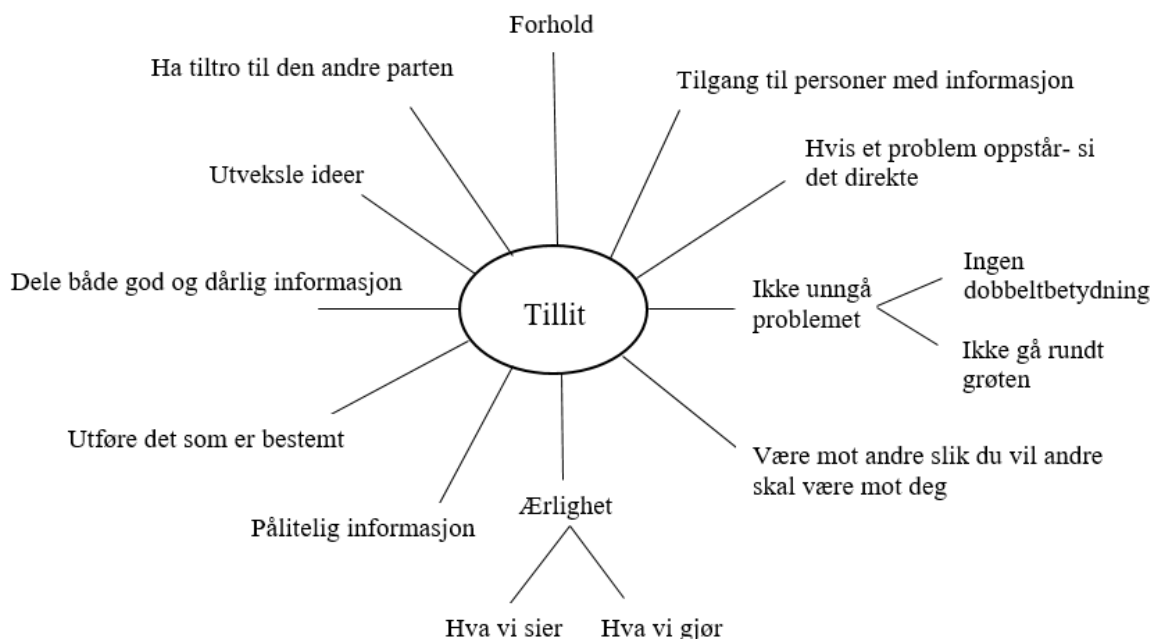
Jiang et al (2016) kobler tillit og prosjektsuksess. Artikkelen baserer seg på Lewicki & Bunkers (1996) tillitsmodell hvor tillit utvikler seg over tre stadier og knytter det opp til Rousseau et als (1998) former for tillit. I tidligfasen av prosjektet vil det være en høy grad av *kalkulasjonsbasert tillit* siden begge parter er fremmed for hverandre. Samarbeidet kan kun baseres på logiske fordeler fra den andre parten. *Relasjonsbasert tillit* etableres etterhvert som forholdet utvikler seg. Kommunikasjonen og forståelsen til hverandre øker. Denne type tillit vil fremme samarbeid, forbedre prosjektgruppens samordning og hjelpe med å utvikle felles mål for å oppnå prosjektsuksess. Ved å bruke Structural Equation Modeling (SEM) og et storstilet spørreskjema fant forfatterne ut at entreprenørens respons med hensyn til kalkulasjonsbasert tillit var tre ganger så høy som byggherrens. Det kan indikere at entreprenøren mer sannsynlig vil bruke en slik form for tillit og tro at det vil hjelpe med prosjektets suksess. En mulig grunn til dette er at entreprenøren tjener på ytelsene de tilbyr og

har fordelen med å sitte på informasjon angående faktisk status og tilstand på prosjektet. Denne informasjonen gjør det mulig å utvikle lønnsomme pristilbud til byggherren, styrke den kalkulasjonsbaserte tilliten med byggherren og omsider lette prosjektsuksessen (Jiang et al., 2016).

### 3.4 Tillitselementer

Gitt at ethvert byggeprosjekt er en menneskelig anstrengelse medfører det problemstillinger som omhandler tillit (Strahorn et al., 2017). Det er ikke vanskelig å forstå at et godt tillitsforhold vil virke positivt inn på prosjektsamarbeidet og målene som er satt. Det som derimot vil være et nødvendig fokus er hvordan man bygger opp et tillitsforhold og hvilke faktorer som virker inn på tillit. Innflytelsen av tillit er undersøkt gjennom tidligere teori og case-studier.

Yeung et al (2007) vil med sin forskningsartikkel fokusere på å definere alliansekonseptet i byggebransjen. I forsøket på en definisjon er et av funnene skillet mellom *harde* og *myke* elementer. Harde elementer er regulert direkte i kontrakten eller gjennom anskaffelsesprosessen, mens myke elementer er direkte relatert til relasjoner og det menneskelige aspektet ved prosjektet. Tillit inngår i en av de myke elementene som allianse baserer seg på. Bakgrunnen for dette er Walker et al (2000) sin uttalelse om at allianse krever en form for tillit for å frembringe forpliktelse og en konstruktiv dialog samt tillit som en del av utfallet i en forhandling. I figur 8 illustrerer Walker et al elementer som inngår i tillit. Figuren er originalt hentet fra Whiteley, McCabe & Lawson (1991).



Figur 8: Tillitselementer (Walker et al, 2000:45)

Tai et al (2016) definerte tillit i sin forskningsartikkel som: «*Forventningen om at entreprenøren ikke har en opportunistisk oppførsel og ikke svikter byggherren*». Artikkelen har som hensikt å undersøke forhold som påvirker byggherrens tillit til entreprenører. Definisjonen til Tai et al åpner opp for to relevante spørsmål til tillitsforholdet. Det ene er om

hvorvidt entreprenøren har evnen til å innfri byggherrens forventninger. Et slikt aspekt av tillit er referert til som *kompetansetillit* i litteraturen (jf. Hartman (2002)). Det andre spørsmålet er hvorvidt entreprenøren har til hensikt å bruke deres evner til å innfri byggherrens forventninger. Et slikt aspekt av tillit er *forsettlig tillit*, altså intensjonen parten har til samarbeidsforholdet. Denne type tillit kan videre deles inn i tillit til velvilje og tillit til innsatsvilje. På grunnlag av dette gjennomgikk Tai et al (2016) 45 publiserte artikler og identifiserte 24 elementer som virker inn på tillit. Av relevante elementer for denne oppgaven er (parentes representerer antall artikler): kompetanse (15), ærlighet (12), konfliktløsning (6), informasjonsdeling (9), pålitelig oppførsel (8), gjensidig respekt (4), rettferdig (4), effektiv kommunikasjon (11), hyppig kommunikasjon (11), opportunistisk oppførsel (4), måloppnåelse (3) og erfaring med samspill (3).

Både Strahorn et al (2017) og Jiang et al (2016) peker på flere av de samme elementene som Tai et al. Strahorn et al undersøker hvilken påvirkning tillit har på prosjektforhold og suksess gjennom intervju av 35 prosjektdeltagere. Basert på tidligere litteratur av blant annet Hartman og Mayer et al presenteres et rammeverk for tillit bestående av fire variabler: (1) menneskelige variabler, (2) egenskapsavhengige variabler, (3) kontekstrelaterede variabler og (4) tillitsbrytende variabler. Innenfor de menneskelige- og egenskapsavhengige variablene er personlige karakteristikk som troverdighet, ærlighet, integritet, pålitelighet, kompetanse og velvilje fordelaktige for utviklingen og vedlikehold av samarbeidsforholdet. På liknende måte vil villigheten til en åpen informasjonsdeling og en samarbeidsvillig tilnærming til konfliktløsning ha en positiv innvirkning på tillitsforholdet (Strahorn et al, 2017). Jiang et al sine karakteristikk på en tillitsfull part forutsetter blant annet forpliktelse, innsatsvilje, kompetanse, ærlighet, velvilje, kommunikasjonsevner, fysisk tilstedeværelse, pålitelig oppførsel, felles mål, felles tankegang og måloppnåelse. Disse sorteres videre inn seks hovedkategorier: (1) omdømme, (2) kompetanse, (3) integritet, (4) kommunikasjon, (5) gjensidighet og (6) kontrakt.

Hosseini et al har i flere artikler undersøkt hvilke harde elementer som virker inn på samspillskontrakter, også kjent som partnering. I tillegg til myke elementer som tillit, forpliktelse, kompetanse, felles mål og kommunikasjonsevner, ble det harde elementet *tidlig involvering av entreprenør* hyppig brukt i studiet av 44 reelle byggeprosjekter (Hosseini et al., 2018). De fleste respondentene i Hosseini et al sine casestudier mener at tidlig involvering av entreprenør er en fundamental faktor for å oppnå samarbeid i prosjekt. For Eriksson (2010) innebærer en inkludering i tidligfasen av begge parter et bedre utgangspunkt for å bygge opp tillit. Samtidig konkluderer han med at en slik tilnærming bør anvendes hovedsakelig i komplekse og tilpassete prosjekter med høy usikkerhet og tidspress.

Myke elementer er avgjørende for at harde, kontraktfestet elementer skal resultere i suksess for aktørene (Wøien et al., 2016). Wøien et al lister opp flere myke elementer som er funnet i suksessfulle byggeprosjekter: tillit, felles mål, beslutningsevne, forpliktelse, kompetanse og kommunikasjonsevner. Myke og harde elementer er gjensidig avhengig av hverandre. Harde elementer, slik som tidlig involvering av entreprenør og oppstartsmøter, tvinger deltagere til å implementere myke elementer og dermed oppnå større effekter. Samtidig vil myke elementer være viktig for å oppnå maksimal nytteverdi av de harde elementene (Wøien et al, 2016).

Intervjupersonene i Laan et al (2011) sine casestudier bemerker viktigheten av å muliggjøre en hyppig og uformell kontakt gjennom en samlokalisering og fysisk tilstedeværelse. I tillegg er åpenhet og felles tankegang fremhevet. I prosjekter der disse betingelsene ble observert opplevdes det en innledende åpenhet og en holdning til konfliktløsning. Det bidro til økt tillit mellom partene.

Elementene diskutert i dette delkapittelet er oppsummert i tabell 5 med tilhørende kilder. De fleste av elementene er grunnlaget for listen over tillitselementer benyttet i spørreskjemaundersøkelsen og intervjuet (se vedlegg 1 og 2). Elementene ble sortert i fem tillitskategorier med fire tillitselementer innenfor hver kategori. Rekkefølgen på kategoriene har som hensikt å begynne med de mest håndfaste. Tabell 6 viser den endelig listen over elementene som ble brukt.

Tabell 5: Myke elementer fra litteratur

Kilde	Swärd (2017)	Yeung et al (2007)	Walker et al (2000)	Tai et al (2016)	Strahorn et al (2017)	Jiang et al (2016)	Hosseini et al (2018)	Eriksson (2010)	Wøien et al (2016)	Laan et al (2011)
Elementer										
Åpen informasjonsdeling	X	X	X	X	X					X
Konfliktløsning	X	X	X	X	X			X		
Velvilje			X		X	X				
Ærlighet			X	X	X	X				
Pålitelig oppførsel			X	X	X	X				
Beslutningsevne									X	
Måloppnåelse			X	X		X				
Felles tankegang			X			X				X
Felles mål		X				X	X	X	X	
Gjensidig respekt			X	X						
Innsatsvilje	X		X			X				
Forpliktelse		X	X			X	X		X	
Evnen til å lede	X			X						
Rettferdig			X	X						
Kompetanse				X	X	X	X		X	
Effektiv kommunikasjon		X		X		X	X		X	
Jevnlig kommunikasjon		X		X		X	X		X	X
Ikke opportunistisk oppførsel				X						
Erfaring med samspill				X						
Integritet	X					X				
Troverdighet				X						
Fysisk tilstedeværelse						X				X
Inkludering i tidligfasen		X					X	X		

Tabell 6: Endelig liste over tillitselementer

<b>Kategori 1: Samspill</b>
1.1 Inkludering i tidligfasen
1.2 Erfaring med samspill
1.3 Felles tankegang
1.4 Felles mål
<b>Kategori 2: Kompetanse</b>
2.1 Evnen til å lede
2.2 Beslutningsevne
2.3 Konfliktløsning
2.4 Måloppnåelse
<b>Kategori 3: Kommunikasjon</b>
3.1 Åpen informasjonsdeling
3.2 Jevnlig kommunikasjon
3.3 Effektiv kommunikasjon
3.4 Fysisk tilstedeværelse
<b>Kategori 4: Intensjon</b>
4.1 Velvilje
4.2 Innsatsvilje
4.3 Forpliktelse
4.4 Ikke opportunistisk oppførsel
<b>Kategori 5: Integritet</b>
5.1 Ærlighet
5.2 Pålitelig oppførsel
5.3 Rettferdig
5.4 Gjensidig respekt

### 3.5 Tillit og prosjektsuksess

#### 3.5.1 Fenomenet suksess

Med tanke på den menneskelige dimensjonen av prosjektledelse er tillit identifisert til å være den viktigste avgjørende faktoren for prosjektsuksess (Pinto et al., 2008). Tillit er ansett som nødvendig for å lette samarbeidsprosesser innen prosjektmiljøet. Forholdet mellom tillit og prosjektsuksess er belyst av (Kadefors, 2004:176): «*Hvis tillit er tilstedeværende kan mennesker spontant engasjere seg i skapende samhandlinger uten å gruble over hvilke skjulte motiver den andre parten muligens besitter og være bekymret for å avsløre sensitiv informasjon*». Etablering av relasjonsbasert tillit bidrar betydelig til prosjektsuksess både for byggherrer og entreprenører. En av grunnene er at prosjektsuksess er basert på en tosidig tilfredstillelse ved fullført arbeid og muligheter for et fremtidig samarbeid (Jiang et al., 2016). Tillit har en stor innflytelse på prosjektsuksess ved å forbedre forholdet og vedlikeholde et sunt og samarbeidene partnerskap innen prosjektmiljøet (Pinto et al., 2008).

Det er mange faktorer som påvirker prosjektets suksess og det er ingen overenstemmelse om hvilke spesifikke prosjektsuksesskriterier som gjelder (Jiang et al., 2016). Prosjektsuksess er tradisjonelt målt etter tid, kostnad og kvalitet, også kjent som jerntriangelet (Pinto and Slevin, 1987). Aarseth et al (2015) måler prosjektsuksess opp mot:

- *Resultatmål*: Beskriver prosjektets sluttleveranse og er konkrete og etterprøvbare. De er gjerne knyttet til tid, kostnad og kvalitet, samt til andre relevante forhold som omdømme, helse, miljø og sikkerhet.
- *Effekt mål*: Beskriver hvilke virkninger som søkes oppnådd for brukerne av prosjektets resultater. De uttrykkes ofte i form av kapasitet, regularitet, tidsbesparelser og så videre.

Prosjektets suksess blir delt inn i *prosjektledelsessuksess* og *prosjektsuksess*.

Prosjektledelsessuksess er målt opp mot resultatmålene og er et uttrykk for hvor godt prosjektet er ledet eller styrt. Prosjektsuksess er målt opp mot effektmålene (forretningsmålene) og er et uttrykk for hvor godt eierens forventninger er innfridd ved bruk av prosjektresultatene (Aarseth et al., 2015).

I de siste tiårene har forskere foreslått å tilføye ytterligere dimensjoner for å måle prosjektets suksess. Serrador & Turner (2015) argumenterer for at prosjektsuksess ikke kun innebærer materielle enheter og bør evalueres av de viktigste aktørene involvert. Shenhar & Levy (1997) påpeker at suksess er tidsavhengig: «*Ettersom tiden går, er det mindre viktig om prosjekter har oppfylt sine ressursbegrensninger; i de fleste tilfeller vil det etter rundt ett år være helt irrelevant. I motsetning til den andre dimensjonen i form av tilfredshet og innvirkning på kunden som vil være relevant etter prosjektet er fullført*» (1997:12). Den virkelige suksessen avhenger av å innfri forretningsmålene som ble fastsatt ved oppstart av prosjektet (Shenhar, 2015). Oppgaven har derfor valgt å definere prosjektsuksess til:

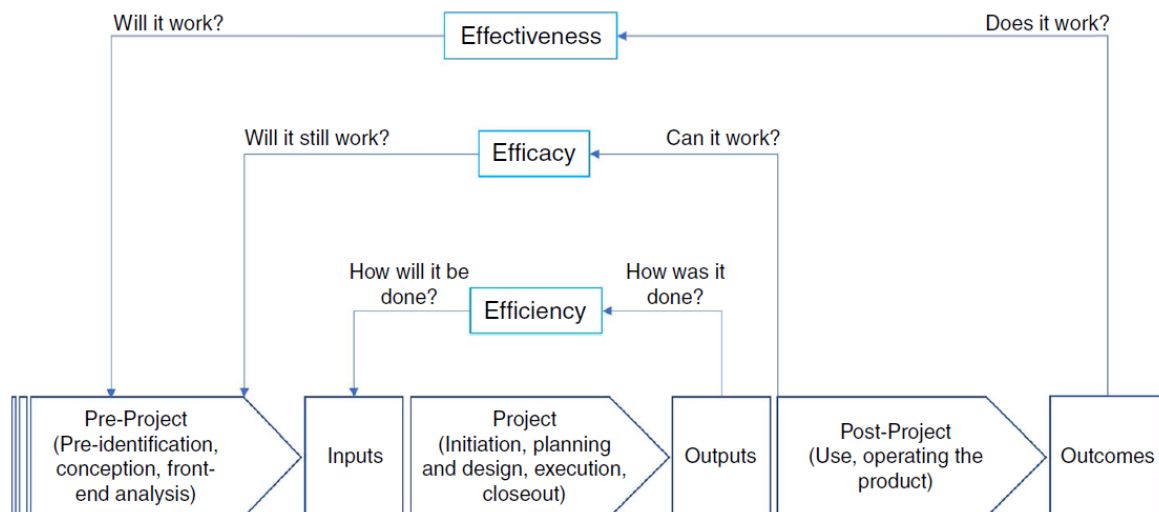
«*Den oppfattede graden av oppnåelse av forhåndsbestemte ytelsesmål og deltagerens forventninger til gjennomføring av prosjektet*».

### 3.5.2 Suksesskriterier

Zidane & Olsson (2017) vil med sin artikkel studere hvordan de ulike konseptene *effektivitet* (efficiency), *virkeevne* (efficacy) og *effekt* (effectiveness) er anvendt i prosjektledelseslitteratur. De summerer opp definisjoner fra ulike ordbøker slik:

- *Effektivitet*: Å være effektiv er å produsere et utbytte på en kompetent og kvalifisert måte.
- *Virkeevne*: Å være virkningsfull innebærer en besittelse av evner som gir de produserte resultatene potensialet til å føre til et effektivt utfall.
- *Effekt*: Å være effektiv er når resultater oppnår sine hensikter og på den måten gir den effekten man ønsket.

Det ble i tillegg utført en omfattende litteraturstudie som avslører en bred mangfoldighet av tolkninger omkring de tre konseptene. Som en følge av dette presenterer artikkelen en beskrivende modell vist i figur 9.



Figur 9: Modell som reflekterer effektivitet, virkeevne og effekt (Zidane et al, 2017:632)

Fra artikkelens ståsted er prosjekt effektivitet produktets oppnåelse innenfor kriteriene omfang, tid, kostnad og kvalitet. Kvalitet ikke er en restriksjon i seg selv, men heller et biprodukt av de tre andre. Effektivitet er en sammenligning mellom utbytte og tilførte ressurser. Man må derfor stille seg spørsmålet «hvordan skal det utføres?» ved start av prosjektet, og «hvordan ble det utført?» på slutten av prosjektet. Det var kun et fåtalls forskere i litteraturstudien som inkluderte virkeevne innenfor prosjektsuksess. Det kan virke som virkeevne og effektivitet er såpass like konsepter og forvirrer mer enn det gir nytte. Samtidig kan virkeevnen til prosjektet være prestasjonen i seg selv, og ikke ressursene brukt for å oppnå ønsket effekt. Virkeevnen besitter en kvalitet som har potensialet til å føre til et effektivt resultat. Det betyr å stille spørsmålet «vil det fremdeles fungere?» før det tas en beslutning om å bruke tid, kostnader og ressurser på prosjektet. På den måten kan man til en høy grad være sikker på at det endelige produktet vil føre til et effektivt resultat. Effekten av et prosjekt er ikke en destinasjon, men en reise. Hva som er effektivt er ikke nødvendigvis

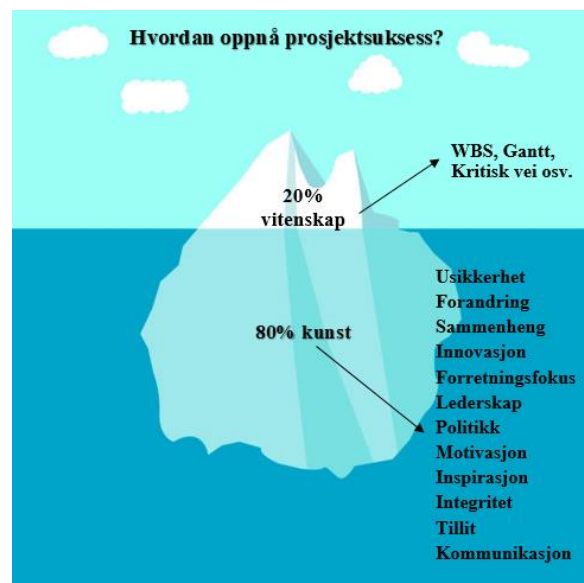


virkningsfullt, og hva som er virkningsfullt er ikke nødvendigvis effektivt (Zidane & Olsson, 2017). Dalcher (2009) definerer effektivitet som et kriterium for å måle produktivitet da det handler om å gjennomføre oppgavene riktig innenfor de restriksjonene som er gitt. Effekt derimot kan sees på som et kriterium med referanse til prosjektets utførelse av prosjektets formål, de ulike aktørene sin tilfredshet og nytten av prosjektet (Silva et al., 2016).

Aaron Shenhar har gjennom flere år utviklet en ny tilnærming til prosjektledelse for å adressere forandringene som skjer i byggebransjen. Strategisk Prosjektledelse (Strategic Project Leadership), forkortet SPL, skal inspirere prosjektledere til å være forretningsledere. Han ønsker å vektlegge at prosjektledelse ikke kun er vitenskap og teori, men også en kunst. Det refereres til over 600 prosjekter som viser at årsaken til mislykkede eller vellykkede prosjekter er grunnet de uskrevne reglene i bransjen- «the art part» (Shenhar, 2015).

Forholdet mellom teori og kunst oppfattes å være 20% vitenskap og 80% kunst.

Fordelingen illustreres ved et isberg i figur 10. De tjue prosentene som stikker over vannet er typiske teoretiske konsepter som for eksempel Work Breakdown Structures, Gantt diagrammer og kritisk vei. De resterende prosentene av det som ligger under vann består av de mindre håndfaste elementene deriblant tillit, integritet og kommunikasjon. Shenhar mener det er på tide å gjøre om noen av de mindre håndfaste elementene til vitenskap slik at de blir lettere tilgjengelig for prosjektorganisasjoner.



Figur 10: Kunst og vitenskap ved prosjektledelse (Shenhar, 2015)

Med bakgrunn i SPL foreslår Shenhar (2015) fem dimensjoner av prosjektsuksess. Et slikt rammeverk mener man skal betrakte suksess ut ifra et langtidsperspektiv. Prosjektets effektivitet er ikke alltid det eneste ei heller det beste kriteriet for å måle suksess. Dimensjonene er presentert i tabell 7 sammen med mål og tidsperspektiv.

Tabell 7: De fem dimensjonene av prosjektsuksess etter Shenhar og Dvir (2007)

Suksessdimensjon	Mål	Når
1. Prosjekteffektivitet	Overholde tidsrammen Overholde budsjettet	Avslutning av prosjektet
2. Prosjektgruppens tilfredshet	Prosjektgruppens moral Utvikling av ferdigheter Verne om prosjektgruppen	Avslutning av prosjektet
3. Kundens tilfredshet	Overholde krav til funksjonsytelse Overholde tekniske krav Innfri kundens behov Løse kundens problemer Kunden bruker produktet Kundetilfredshet/brukertilfredshet	Måneder etter prosjektets avslutning
4. Forretningssuksess	Kommersiell suksess Skape en større markedsandel	Årene etter prosjektets avslutning
5. Framtidsutsikter	Skape et nytt marked Skape et nytt produkt Utvikle ny teknologi	Årene etter prosjektets avslutning

Innenfor suksessbegrepet ligger det både suksesskriterier og suksessfaktorer. I den sammenheng er tillit definert til å være en suksessfaktor. Oppgaven ønsker å se på hvordan tillit påvirker suksesskriterier. Suksesskriteriene som er tatt hensyn til er basert på litteraturen til Shenhar et al (1997, 2001 og 2015), Silva et al (2016) og Dalcher (2009). Disse er som følger:

- *Effektivitet:* Vil ha et kortsiktig perspektiv og sees på som et kriterium for å måle produktivitet da det handler om å gjennomføre oppgavene riktig innenfor restriksjonene som er gitt. I denne oppgaven er restriksjonene tid, kostnad og kvalitet.
- *Effekt:* Vil ha et langsiktig perspektiv og kan sees på som et kriterium med referanse til utførelse av prosjektets formål, de ulike aktørene sin tilfredshet og nytteverdien av prosjektet.

## Kapittel 4: Resultater

Kapittelet innledes med en oversikt over prosjektene og intervjupersoner benyttet i oppgaven. Videre er resultatene delt opp i funn fra spørreskjemaundersøkelsen og funn fra de semistrukturerte intervjuene. Hensikten med oppdelingen er å belyse funnene på en oversiktlig og god måte. Funn fra spørreskjemaundersøkelsen er hovedsakelig sortert i henhold til samlet svar fra byggherre og entreprenør. Det avsluttes med å inkludere diagrammer for det prosjektspesifikke forholdet. Figurene er forklart og kommentert. Funn fra intervjuene presenteres med direkte sitater eller som utsagn, meninger eller holdninger. Funnene fra intervjudelen presenterer ikke mine egne meninger eller oppfatninger. Meninger og refleksjoner av funnene samt en vurdering opp mot teori, vil bli gjort i diskusjonen.

### 4.1 Generelt

Datainnsamlingen er basert på tre reelle byggeprosjekter med to forskjellige varianter av totalentreprise. *Totalentreprise i samarbeidsform* inkluderer begge parter allerede på utviklingsstadiet og forutsetter en åpen økonomi gjerne med en målpris. Målpris er den sluttkostnaden partene skal styre mot (EBA, 2015). *Totalentreprise i fast pris* er mengdene ikke regulerbare, og partene justerer ikke kontraktssummen for lønns- eller prisstigning (Lædre, 2012). Prosjektene er på ulike stadier i gjennomføringen, men alle er vurdert til å gi et tilfredsstillende informasjonsgrunnlag for tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør. Det er viktig at prosjektene ikke er avsluttet slik at intervjupersonens hukommelse rundt informasjonen til prosjektet og erfaringer og tanker angående tillitsforholdet er mest mulig presist. Del 1 av spørreundersøkelsen omhandler prosjektets karakteristikker og er oppsummert i tabell 8 og 9. Tabell 8 viser en oversikt av prosjektene. Det er valgt å anonymisere prosjektnavnene i samråd med intervjupersonene. Tabell 9 viser en oppsummering av casestudie-kandidatene (jf. tabell 2) samt tidligere relasjon til den andre parten.

Tabell 8: Oversikt over prosjekter

Prosjektnavn	Byggherre	Entreprenør	Presentasjon
Prosjekt A	Byggherre A	Vedal Entreprenør A	<b>Kontrakt:</b> Totalentreprise i samarbeidsform <b>Varighet:</b> ca 3 år <b>Ferdigstillelse:</b> Desember 2017 <b>Nåværende status:</b> Sluttoppgjør mellom byggherre og entreprenør <b>Type:</b> Bolig og kontor <b>Prosjektkostnad:</b> 825 MNOK ekskl. mva
Prosjekt B	Byggherre B	Vedal Entreprenør B	<b>Kontrakt:</b> Totalentreprise i fast pris <b>Varighet:</b> 3 år <b>Ferdigstillelse:</b> Desember 2019 <b>Nåværende status:</b> Råbyggfase <b>Type:</b> Bolig <b>Prosjektkostnad:</b> 450 MNOK ekskl. mva

Prosjekt C	Byggherre C	Vedal Entreprenør C	<b>Kontrakt:</b> Totalentreprise i samarbeidsform <b>Varighet:</b> 6 mnd <b>Ferdigstillelse:</b> August 2018 <b>Nåværende status:</b> Innvendig rivning og teknisk infrastruktur ferdig <b>Type:</b> Kontor <b>Prosjektkostnad:</b> 90 MNOK ekskl. mva
------------	-------------	------------------------	---

Tabell 9: Oversikt over intervjupersoner

Prosjektnavn	Kandidatnavn	Stilling	Tidligere relasjon med firma	Tidligere relasjon med hverandre	Type intervju
Prosjekt A	Entreprenør A	Prosjektleder	Ja	Nei	Besøk
	Byggherre A	Prosjektleder			Besøk
Prosjekt B	Entreprenør B	Prosjektleder	Nei	Nei	Besøk
	Byggherre B	Prosjektleder			Besøk
Prosjekt C	Entreprenør C	Prosjektleder	Ja	Ja	Besøk
	Byggherre C	Prosjektleder			Besøk

Samtlige intervjupersoner har minimum fire års erfaring som prosjektledere i byggebransjen. Det har gitt dem verdifull innsikt i prosjektsamarbeid og tillitsforhold som vil styrke validiteten og reliabiliteten til funnene.

## 4.2 Funns fra spørreskjemaundersøkelsen

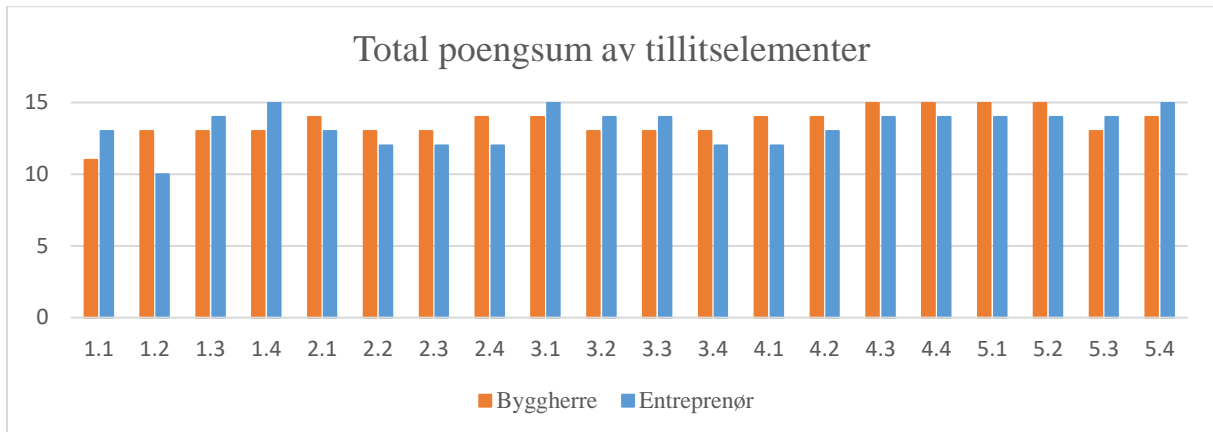
Del 2 av spørreskjemaundersøkelsen kartla tillitselementer som er tilstede i prosjektet og viktigheten av elementet for det generelle tillitsforholdet. Tillitselementene ble tildelt en nummerering (jf. tabell 6 i kap 3.4) og er gjengitt i tabell 10 for å forenkle videre tolkning av figurer.

Tabell 10: Endelig liste over tillitselementer

Kategori 1: Samspill	Kategori 3: Kommunikasjon
1.1 Inkludering i tidligfasen	3.1 Åpen informasjonsdeling
1.2 Erfaring med samspill	3.2 Jevnlig kommunikasjon
1.3 Felles tankegang	3.3 Effektiv kommunikasjon
1.4 Felles mål	3.4 Fysisk tilstedeværelse
Kategori 2: Kompetanse	Kategori 4: Intensjon
2.1 Evnen til å lede	4.1 Velvilje
2.2 Beslutningsevne	4.2 Innsatsvilje
2.3 Konfliktløsning	4.3 Forpliktelse
2.4 Måloppnåelse	4.4 Ikke opportunistisk oppførsel
Kategori 5: Integritet	
5.1 Ærlighet	5.3 Rettferdig
5.2 Pålitelig oppførsel	5.4 Gjensidig respekt

#### 4.2.1 Det generelle tillitsforholdet

Figur 11 oppsummerer samlet poengsum for viktigheten av de ulike tillitselementene. Stolpene viser samlet poengsum for byggherre og entreprenør og knytter seg til det generelle tillitsforholdet.



Figur 11: Total poengsum av tillitselementer for det generelle tillitsforholdet

Det er ingen av elementene som har fått lik totalsum av byggherre og entreprenør. Tabell 11 viser en oversikt over rangeringen til begge sider.

Tabell 11: Rangering av tillitselementer for det generelle tillitsforholdet

Byggherre			Entreprenør		
Nr	Tillitselement	Samlet poengsum	Nr	Tillitselement	Samlet poengsum
4.3	Forpliktelse	15	1.4	Felles mål	15
4.4	Ikke opportunistisk oppførsel	15	5.4	Gjensidig respekt	15
5.2	Pålitelig oppførsel	15	3.1	Åpen informasjonsdeling	15
5.1	Ærlig	15	3.3	Effektiv kommunikasjon	14
2.1	Evnen til å lede	14	1.3	Felles tankegang	14
5.4	Gjensidig respekt	14	4.3	Forpliktelse	14
4.2	Innsatsvilje	14	4.4	Ikke opportunistisk oppførsel	14
2.4	Måloppnåelse	14	3.2	Jevnlig kommunikasjon	14
4.1	Velvilje	14	5.2	Pålitelig oppførsel	14
3.1	Åpen informasjonsdeling	14	5.3	Rettferdig	14
1.2	Erfaring med samspill	13	5.1	Ærlig	14
2.2	Beslutningsevne	13	2.1	Evnen til å lede	13
3.3	Effektiv kommunikasjon	13	1.1	Inkludering i tidligfasen	13
1.4	Felles mål	13	4.2	Innsatsvilje	13
1.3	Felles tankegang	13	2.2	Beslutningsevne	12
3.4	Fysisk tilstedeværelse	13	3.4	Fysisk tilstedeværelse	12
3.2	Jevnlig kommunikasjon	13	2.3	Konfliktløsning	12

2.3	Konfliktløsning	13	2.4	Måloppnåelse	12
5.3	Rettferdig	13	4.1	Velvilje	12
1.1	Inkludering i tidligfasen	11	1.2	Erfaring med samspill	10
	<b>Totalsum</b>	<b>272</b>		<b>Totalsum</b>	<b>266</b>
	<b>Prosentandel</b>	<b>90,7%</b>		<b>Prosentandel</b>	<b>88,7%</b>

Det er benyttet en Likert-skala fra 1 til 5 som medfører en maksimal poengsum på 15 poeng per element. Elementene har jevnt over fått høye poengsummer der laveste score er på 11 og 10 poeng henholdsvis hos byggherre og entreprenør. Det ser ikke ut som det er noen korrespondanse mellom hvilke elementer de ulike sidene verdsetter høyest. Elementene innenfor hver kategori er jevnt spredt utover og det er ingen kategori som peker seg ut som mer viktig enn de andre. Totalsum for hver side utgjør en prosentandel på 90,7% og 88,7% av maksimal poengsum. Byggherresiden har størst totalsum med en forskjell på 6 poeng eller 2% i forhold til entreprenørsiden. Det indikerer at tillitselementene generelt er så å si like viktig for begge parter. Tabell 12 sammenligner de ulike elementene sin poengsum.

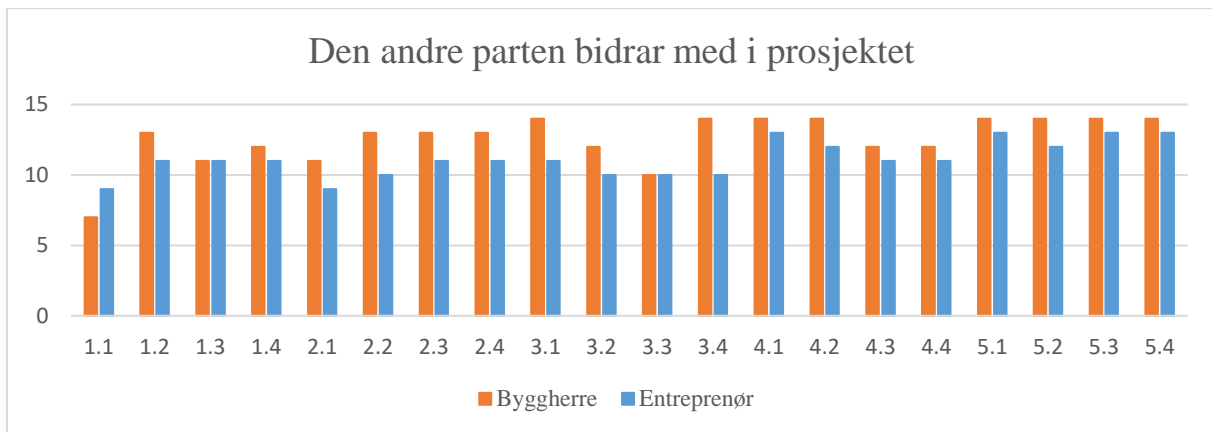
Tabell 12: Sammenligning av tillitselement for det generelle tillitsforholdet

Byggherre			Entreprenør		
Nr	Tillitselement	Poengsum	Nr	Tillitselement	Poengsum
1.1	<b>Inkludering i tidligfasen</b>	<b>11</b>	1.1	<b>Inkludering i tidligfasen</b>	<b>13</b>
1.2	<b>Erfaring med samspill</b>	<b>13</b>	1.2	<b>Erfaring med samspill</b>	<b>10</b>
1.3	Felles tankegang	13	1.3	Felles tankegang	14
1.4	<b>Felles mål</b>	<b>13</b>	1.4	<b>Felles mål</b>	<b>15</b>
2.1	Evnen til å lede	14	2.1	Evnen til å lede	13
2.2	Beslutningsevne	13	2.2	Beslutningsevne	12
2.3	Konfliktløsning	13	2.3	Konfliktløsning	12
2.4	<b>Måloppnåelse</b>	<b>14</b>	2.4	<b>Måloppnåelse</b>	<b>12</b>
3.1	Åpen informasjonsdeling	14	3.1	Åpen informasjonsdeling	15
3.2	Jevnlig kommunikasjon	13	3.2	Jevnlig kommunikasjon	14
3.3	Effektiv kommunikasjon	13	3.3	Effektiv kommunikasjon	14
3.4	Fysisk tilstedeværelse	13	3.4	Fysisk tilstedeværelse	12
4.1	<b>Velvilje</b>	<b>14</b>	4.1	<b>Velvilje</b>	<b>12</b>
4.2	Innsatsvilje	14	4.2	Innsatsvilje	13
4.3	Forpliktelse	15	4.3	Forpliktelse	14
4.4	Ikke opportunistisk oppførsel	15	4.4	Ikke opportunistisk oppførsel	14
5.1	Ærlig	15	5.1	Ærlig	14
5.2	Pålitelig oppførsel	15	5.2	Pålitelig oppførsel	14
5.3	Rettferdig	13	5.3	Rettferdig	14
5.4	Gjensidig respekt	14	5.4	Gjensidig respekt	15

Stort sett har begge sider en noenlunde lik poengsum med ett poeng i skilnad for de ulike tillitselementene. Imidlertid skiller de uthevede elementene: *inkludering i tidligfasen, erfaring med samspill, felles mål, måloppnåelse* og *velvilje* seg ut fra resten. *Erfaring med samspill* har 3 poeng i differanse, mens de fire andre har 2 poeng i differanse. Det er vanskelig å trekke noen konklusjon ut ifra disse poengsummene, men rangeringen og poengsummene noteres bak øret og tas med videre for sammenligning med dybdeintervjuet.

#### 4.2.2 Det prosjektspesifikke forholdet

Figur 12 oppsummer samlet poengsum for tillitselementer den andre parten bidrar med i prosjektet.



Figur 12: Samlet poengsum over tillitselementer den andre parten bidrar med

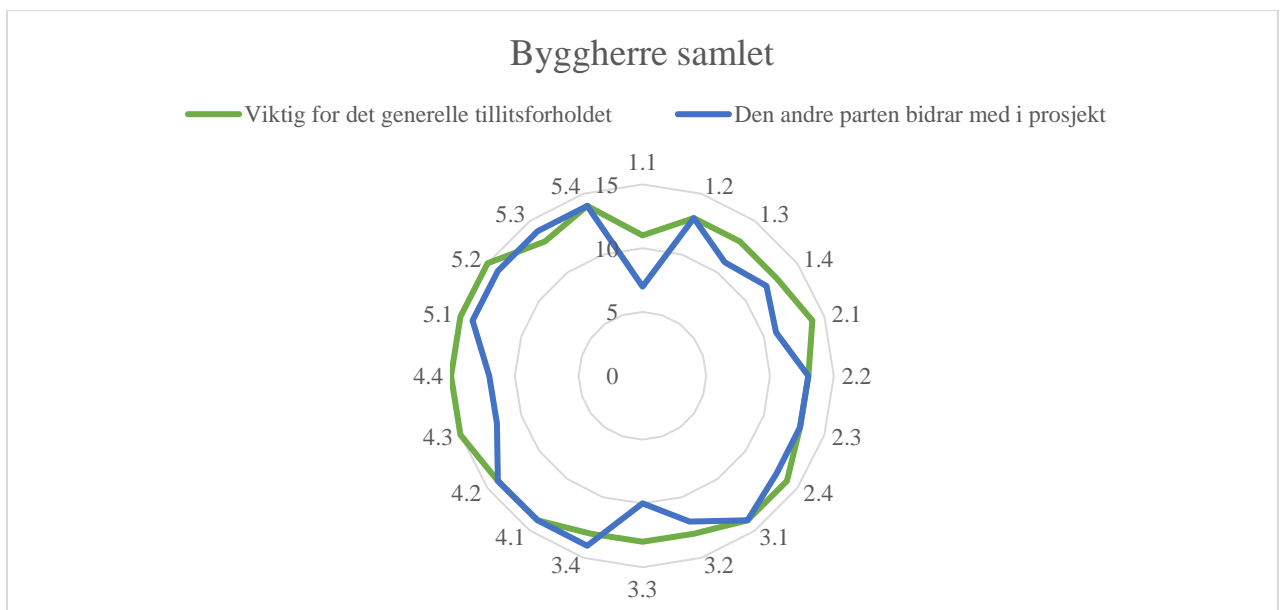
Ved første øyekast ser det ut som byggherrene generelt føler at entreprenøren bidrar mer til tillitsforholdet enn visa versa. Tabell 13 viser en oversikt over rangeringen til begge sider.

Tabell 13: Rangering av tillitselementer parten bidrar med i prosjekt

Byggherre			Entreprenør		
Nr	Tillitselement	Poengsum	Nr	Tillitselement	Poengsum
3.4	Fysisk tilstedeværelse	14	5.4	Gjensidig respekt	13
5.4	Gjensidig respekt	14	5.3	Rettferdig	13
4.2	Innsatsvilje	14	4.1	Velvilje	13
5.2	Pålitelig oppførsel	14	5.1	Ærlig	13
5.3	Rettferdig	14	4.2	Innsatsvilje	12
4.1	Velvilje	14	5.2	Pålitelig oppførsel	12
5.1	Ærlig	14	1.2	Erfaring med samspill	11
3.1	Åpen informasjonsdeling	14	1.4	Felles mål	11
2.2	Beslutningsevne	13	1.3	Felles tankegang	11
1.2	Erfaring med samspill	13	4.3	Forpliktelse	11
2.3	Konfliktløsning	13	4.4	Ikke opportunistisk oppførsel	11
2.4	Måloppnåelse	13	2.3	Konfliktløsning	11
1.4	Felles mål	12	2.4	Måloppnåelse	11

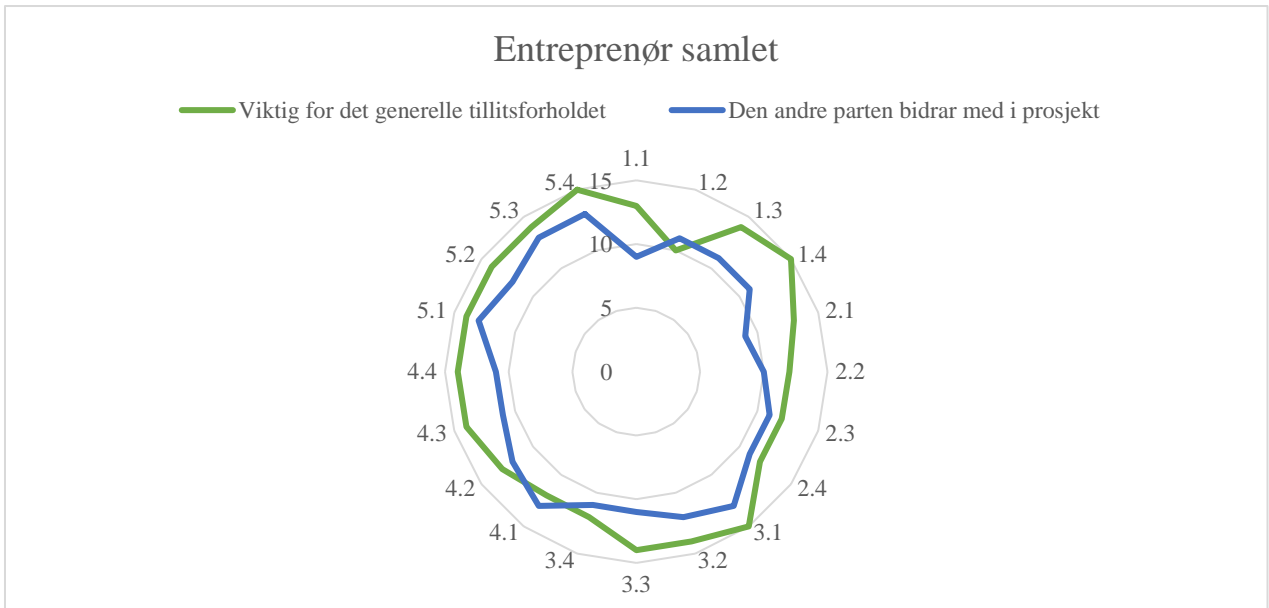
4.3	Forpliktelse	12	3.1	Åpen informasjonsdeling	11
4.4	Ikke opportunistisk oppførsel	12	2.2	Beslutningsevne	10
3.2	Jevnlig kommunikasjon	12	3.3	Effektiv kommunikasjon	10
2.1	Evnen til å lede	11	3.4	Fysisk tilstedeværelse	10
1.3	Felles tankegang	11	3.2	Jevnlig kommunikasjon	10
3.3	Effektiv kommunikasjon	10	2.1	Evnen til å lede	9
1.1	Inkludering i tidligfasen	7	1.1	Inkludering i tidligfasen	9
	<b>Totalsum</b>	<b>251</b>		<b>Totalsum</b>	<b>222</b>
	<b>Prosentandel</b>	<b>84%</b>		<b>Prosentandel</b>	<b>74%</b>

Det er stort sett gitt den samme eller lavere poengsum for hvert element sammenlignet med poengsummene for det generelle tillitsforholdet i tabell 11. Det er en differanse på 29 poeng i totalsum der byggherresiden har, med unntak av *inkludering i tidligfasen*, gitt mer poeng samlet til hvert element. Det er en differanse på 7% prosent hos byggherre og 15% hos entreprenør angående hva de mener er viktig for det generelle tillitsforholdet og hva de opplever i det aktuelle prosjektet. Totalsummen hos hver side i tabell 13 utgjør en forskjell på 10%. Det viser en større uenighet av hva partene opplever i det aktuelle prosjektet enn for det generelle tillitsforholdet. Figur 13, 14 og 15 oppsummerer dette billedlig ved bruk av radardiagram.

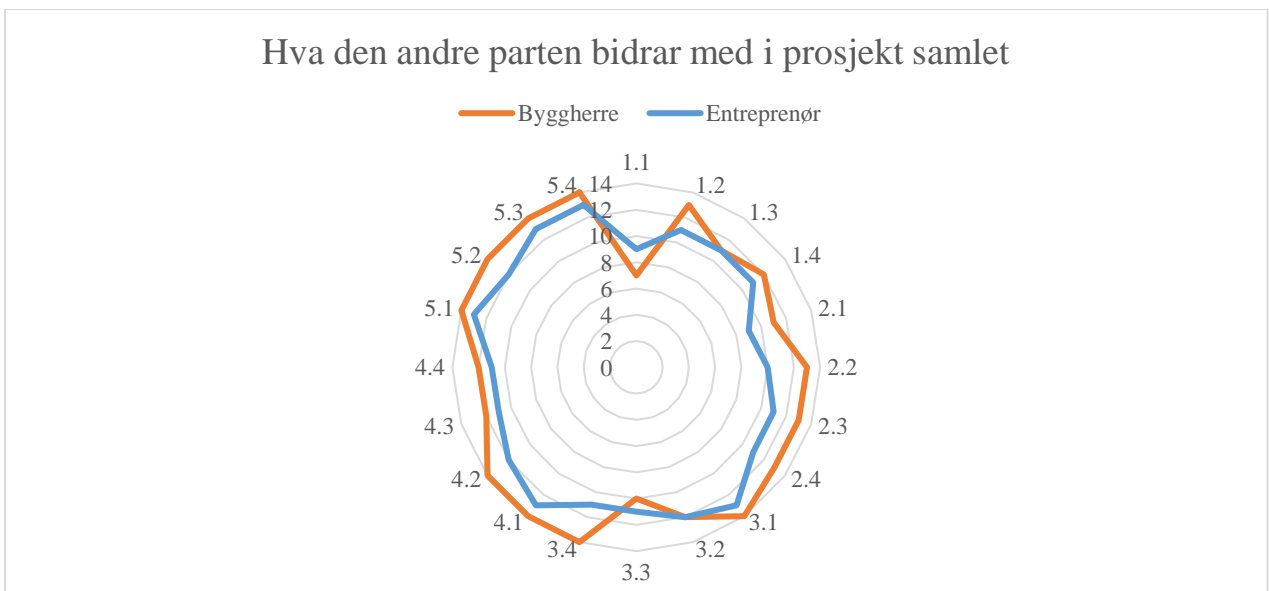


Figur 13: Sammenligning: det generelle tillitsforholdet og prosjektforholdet for byggherre



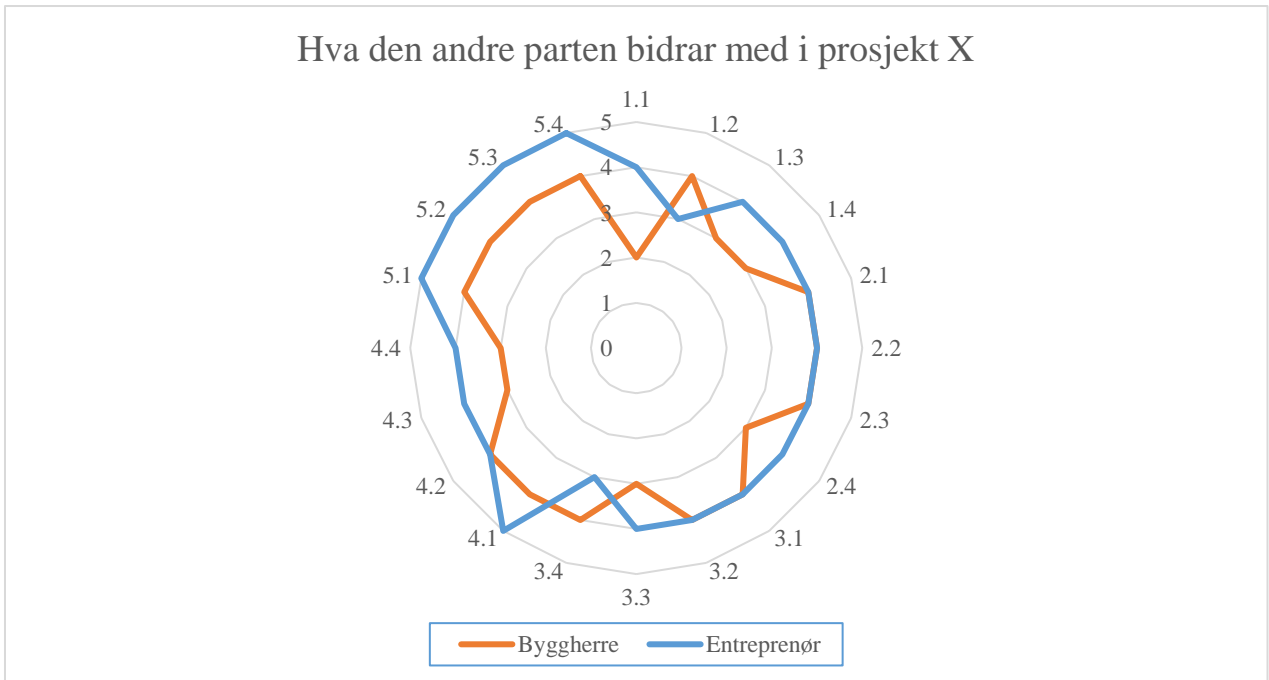


Figur 14: Sammenligning: det generelle tillitsforholdet og prosjektforholdet for entreprenør

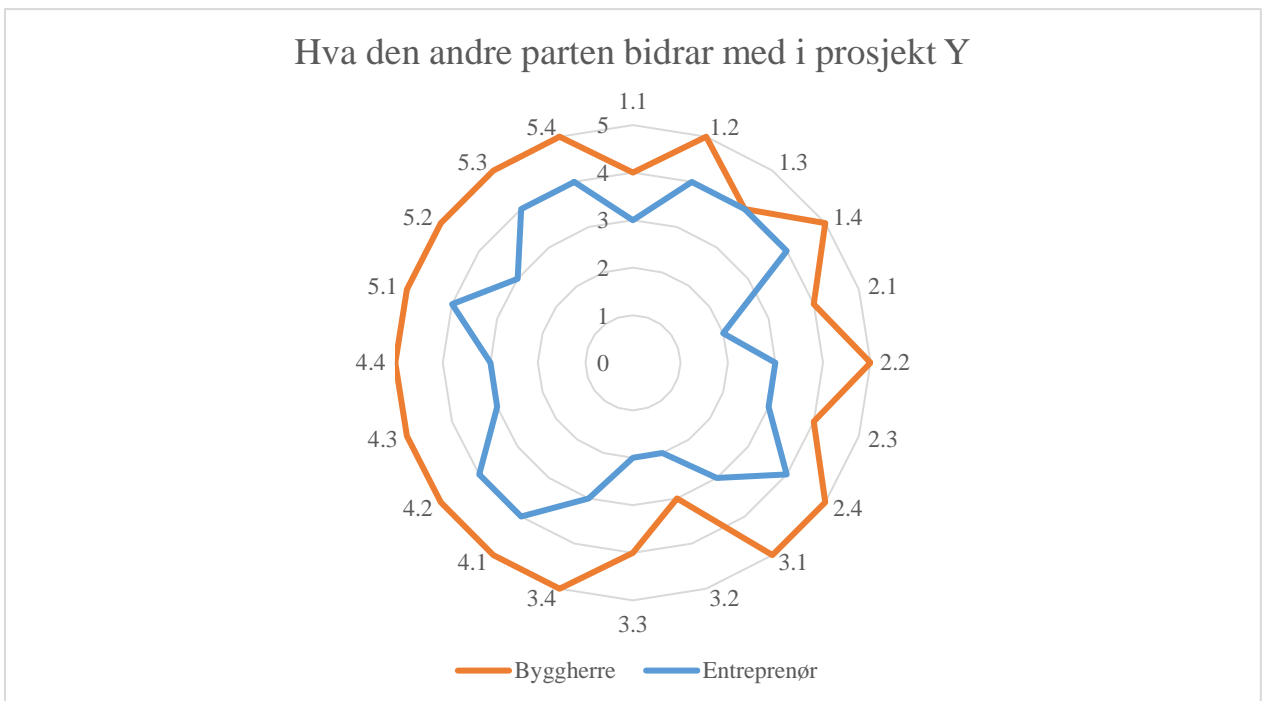


Figur 15: Sammenligning av den andre partens bidrag i prosjekt

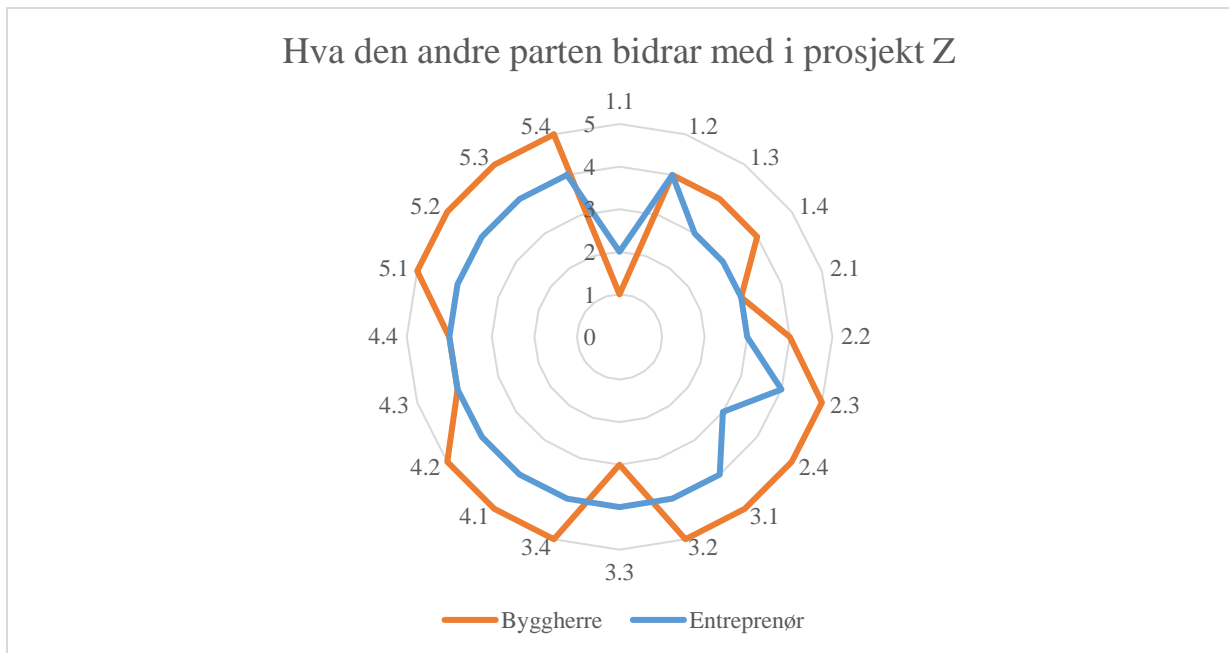
Ethvert prosjekt er unikt med tanke på utførelse, omfang og individene involvert. Figurene over er basert på samlet resultat fra tre prosjekter og viser derfor ikke et nøyaktig bilde av hvordan hvert prosjekt opplever den andre parten. Figur 16, 17 og 18 viser den andre partens bidrag til tillitsforholdet i hvert spesifikt prosjekt. Det er valgt å ikke identifisere prosjektene ved navn oppgitt i tabell 9 i kap 4.1 da de ønskes å anonymiseres til størst mulig grad.



Figur 16: Den andre partens bidrag i prosjekt X



Figur 17: Den andres partens bidrag i prosjekt Y



Figur 18: Den andre partens bidrag i prosjekt Z

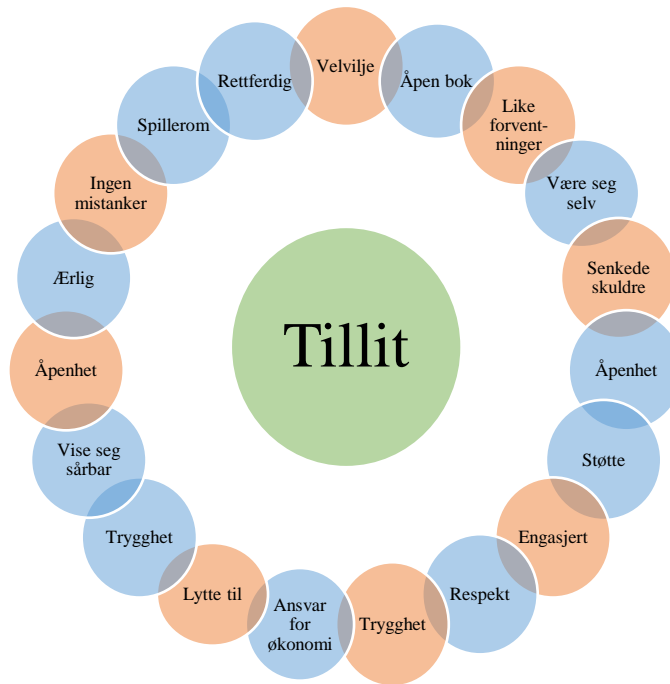
Som en kan se av figurene er tillitsforholdet til en viss grad oppfattet forskjellig. Prosjekt X og Z viser samarbeid med flest likheter i forhold til den andre partens bidrag. I prosjekt X følger elementene så å si hverandre, men entreprenøren har generelt en noe bedre oppfatning av byggherrens bidrag. I prosjekt Z er det omvendt. Prosjekt Y skiller seg noe ut fra de to andre ved at det virker som det er en ulik oppfatning av tillitsforholdet. Byggherren mener at entreprenører bidrar godt til tillitsforholdet og har rangert han høyt på de fleste av elementene. Entreprenøren på den andre siden har rangert byggherren med middels poeng. Figuren gir inntrykk av at det er noe som ikke fungerer i tillitsforholdet.

Det er vurdert om det er hensiktsmessig å legge ut radardiagram for hvert prosjekt siden det kan skade samarbeidet mellom byggherren og entreprenør. Samtidig gir funnene verdifullt innsyn i tillitsforholdet og et godt grunnlag for intervjuene. Hensikten med oppgaven er ikke å snakke negativt om noen av partene, men heller fremstille et realistisk bilde av samarbeidet på byggeprosjekter. Jeg ønsker å kunne lære av de ulike erfaringene som har blitt gjort av intervjupersonene. For å gjøre det er en nødt til å prate om både de positive og negative sidene ved samarbeidet. Intervjuene vil gi mulighet til å gå i dybden av det spørreskjemaundersøkelsen berører ved og for å sammenligne svarene.

## 4.2 Funn fra semistrukturerte intervjuer

### 4.2.1 Hva betyr tillit for intervjupersonene

Figur 19 oppsummerer hva tillit betyr for de ulike intervjupersonene. De oransje sirklene illustrerer byggherrenes utsagn, mens de blå illustrerer entreprenørens.



Figur 19: Oppsummering av hva tillit betyr for intervjupersonene

Åpenhet og trygghet er felles for begge sider. Entreprenør A må føle en trygghet for å gi tillit: «Hvis vi kan gi hverandre den tryggheten om at begge har kontroll på det han driver med, så skaper man gjensidig tillit.» Det stemmer med byggherre B som mener tillit er å være trygg på at man får det man ber om: «Vi trenger ikke gå å lure på hva som er glemt. Arbeidsdagen blir mye bedre.» Trygghet er ikke inkludert på listen over tillitselementer og kan dermed tilføyes som et nytt funn. Entreprenørsiden snakker mer om ærlighet enn hva byggherresiden gjør, men begge vektlegger åpenhet og pålitelig informasjon som viktig elementer for betydningen av tillit. For entreprenørene kan det virke som tillit er å få støtte, spillerom og ansvar for byggherrens ressurser. For byggherrene er tillit at den andre parten er villig til å lytte. Da vil man unngå mistanker om intensjonene til den andre parten og en mulighet til å senke skuldrene.

#### 4.2.2 Tillitselementer

En del av intervjugjennomføringen var å identifisere ulike tillitselementer i prosjektene og hvor viktige disse er for oppbygging av tillit generelt. Sitater og uttalelser er sortert i henhold til hvilke element(er) de hører hjemme hos. Kun sitater og uttalelser som omhandler tillitselementer generelt er identifisert til den aktuelle kandidaten ved bruk av A, B og C. Prosjektspesifikke erfaringer er ikke navngitt av hensyn til intervjupersonens anonymitet.

##### 1.1 Inkludering i tidligfasen

Byggherrene er mer skeptiske til å inkludere den andre parten på et tidlig stadium, samtidig som de erkjenner fordelene med det. På den ene siden påpeker en av byggherrene at en tidlig inkludering vil kreve mer tid i skisseprosjektet. Det kan utsette byggestart og salgsstart som vil føre til at byggherrens inntekt vil mottas på et senere tidspunkt. En tidlig inkludering av entreprenør vil ofte innebære en målpris og det vil være en felles målsetning om å klare det til den prisen. Entreprenøren kan derimot ønske å finne måter å holde prisen nede på, mens

byggherren vil prøve å trekke den opp ved å putte mer kostbar kvalitet inn i prosjektet. Sannsynligheten for konflikt mellom interesser kan øke. Det kan gå direkte på bekostning av byggherrens ønsker og dermed samarbeidet og tilliten dem imellom. På den andre siden er byggherren positiv til å få entreprenøren inn tidlig og det kunne ha vært en fordel på nåværende prosjekt da en del løsninger ville blitt gjort annerledes. Alle byggherrene er enige om at en tidlig inkludering vil gi en mulighet til å utvikle prosjektet sammen og bli kjent med hverandre. Det vil føre til en økt forankring av prosjektet hos entreprenøren som igjen vil ha en positiv effekt på tillitsforholdet.

På entreprenørsiden påpekes det i større grad viktigheten av å inkludere begge parter i tidligfasen. Som tidligere nevnt er Vedal et entreprenørfirma som ønsker å gjennomføre entrepriser i samarbeid med byggherren fra tidlig av. De har lang erfaring med denne arbeidsmetoden og dermed opplevd flere fordeler. Entreprenør B trekker frem at en slik samarbeidsform medfører en mentalitet hvor alle parter trekker i samme retning og bruker all energi mot ett mål. Han mener en bedriftskultur hvor det faller naturlig å ha en åpen kommunikasjon med byggherren og videre basere prosjektet og hverdagen sin på det, vil virke positivt inn på byggherrens forhold til entreprenøren. En av entreprenørene opplever ulempen med å ikke bli inkludert så tidlig som han ønsket. Prosjektet har brukt mye tid på å avklare forhold som ble tatt lett på i forprosjektet og som entreprenøren nå har fått ansvaret for. En tidligere inkludering kunne bidratt til en bedre forståelse av prosjektforutsetningene og forhindre misforståelsene som har oppstått.

### *1.2 Erfaring med samspill*

Vedal er en bedrift med erfaring i samspill og flere av byggherrene påpeker det som en fordel. De er vant med å samarbeide med byggherrene om å utvikle prosjektet og er åpne på kostnader og løsninger. Det gjør at flere av byggherrene føler seg mer trygge på entreprenøren fra starten av. To av byggherrene mener at det er en bevisst holdning fra entreprenørens side og gjenspeiler kulturen innad i bedriften.

### *1.3 Felles tankegang*

Byggherre A nevnte ved flere anledninger viktigheten av en felles tankegang og en felles forståelse for hverandres målsetninger. Entreprenøren må forstå at byggherren er avhengig av fornøyde kunder. Er entreprenøren lojal mot denne forståelsen vil det bli lettere for byggherren å stole på den andre parten. En av entreprenørene mener det er viktig at alle sider belyses så tidlig som mulig. Hvis ikke kan det resultere i en ulik ide om hva som skal bygges og videre gi grunnlag for konflikt når produktet begynner å nærme seg ferdigstilling. En annen entreprenør understøttet dette og mente at: «*Ja, det er viktig med et felles mål om at det skal bli bra så bra som mulig og så videre, men det må begynne med at alle er enig om hva som skal bygges.*» Han har selv opplevd mye frem og tilbake i valg og beslutninger på prosjektet i forbindelse med hva som faktisk skal gjøres. Prosessen kan oppfattes som uheldig og rotete mellom partene. Det kan påvirke tilliten når det er vanskelig å forstå hva den andre tenker.

### *1.4 Felles mål*

Begge sider mener felles mål er viktig for samarbeidet. Jobber man sammen mot et felles mål blir sannsynligvis sluttresultatet og økonomien bedre. Byggherre A har gode erfaringer med

oppstartsamlinger hvor man blir kjent og arbeider med felles målsetninger. Byggherre B derimot påpeker at de kan være enda tydeligere og åpne på hva som er deres målsetning slik at misforståelser og uenigheter unngås. Det gjenspeiles hos entreprenør A som mener at: *«En ting er å ha felles mål, men man må også ha samme oppfattelse av hva de felles målene er og hva det kreves for å nå de.»* Begge sider påpeker at ikke alle mål er felles, som for eksempel budsjett og tidsfrister, men det er viktig å legge et felles mål i bunn. Det vil bidra til å bygge opp tillit siden partene blir mer gjensidig avhengig av hverandre.

### *2.1 Evnen til å lede*

Et av prosjektene har vært preget av at en persons evner ikke har vært i henhold til forventet. Entreprenøren trekker da frem sin egen evne til å lede som en avgjørende faktor for byggherrens tillit. På grunn av at han har opparbeidet seg tillit over flere år og prosjekter, så har byggherren troen på at de skal komme i mål og levere det som de forventer. Det viser en tydelig tillit fra byggherrens side om at de er trygge på entreprenørens lederevner for å komme i havn med prosjektet.

### *2.2 Beslutningsevne*

Entreprenør A mener at forutsetningene for et vellykket prosjekt avhenger av at byggherren og entreprenøren tar de nødvendige beslutningene i tide. Videre er det et felles ansvar å prosjektere produksjonsvennlig, altså å legge til rette for produksjonen. Entreprenør C forventer at byggherren vet fordeler og ulemper med de beslutningene som blir tatt. Entreprenør B kobler beslutninger direkte opp mot effektiviteten til prosjektet. Det må tas hundrevis av beslutninger som er essensielt for å holde framdriften i et prosjekt. Hvis man dveler ved beslutninger på grunn av manglende tillit så er det en direkte sammenheng til effektiviteten i prosjektet.

### *2.3 Konfliktløsning*

I et av prosjektene har det vært en konflikt omkring en av personene involvert i prosjektet. For å løse konflikten har det vært møter med fremgang. Byggherren påpeker at konflikten kan virke negativt inn på tillitsforholdet, derimot har kommunikasjonen rundet temaet gått greit og de har tiltro til at prosjektlederen hos entreprenøren rydder opp. Byggherren er oppmerksom på sin egen rolle i konflikten og er opptatt av å hjelpe til selv: *«Du spiller ikke på lag hvis du bare pålegger noen.»* Entreprenøren føler at konflikten er tatt hånd om på en riktig måte, men at det til dels er på grunn av byggherrens tiltro til han.

### *2.4 Måloppnåelse*

Byggherre A mener at måloppnåelse er en del av det som ligger i bunnen av et tillitsforhold. Det er viktig for tillitsforholdet at den andre parten bidrar til at fastsatte mål blir nådd. En byggherre viser til entreprenørens oppgavebeskrivelse da han skulle illustrere eksempler på tillit. Her viste entreprenøren tydelig hvordan de kunne løse problemer som byggherren selv var usikker om var løsbart. Underveis har entreprenøren vist evne og vilje til å etterkomme byggherrens ønsker og mål. Det har gjort det enklere for byggherren å stole på produktets sluttleveranse og forestille seg flere samarbeid i fremtiden.

### 3.1 Åpen informasjonsdeling

Åpenhet er betydelig trukket frem i samtlige intervjuer. Begrepene åpenhet og åpen informasjonsdeling brukes om hverandre, men er bygget på den samme grunnideen. Det skal være en åpenhet i informasjonen der man kan stole på at informasjonen er korrekt. Hos en av byggherrene ble en åpenhet allerede etablert ved overlevert tilbud fra entreprenøren. Tilbudet var ryddig og de behøvde ikke å gå inn å prise egne ting selv. De følte ikke at entreprenøren prøvde å skjule noe. Samarbeidet er dermed bygget på prinsipper omkring åpen bok hvor byggherren får den informasjonen de trenger. Denne åpenheten har vært avgjørende for tillitsforholdet mellom partene, samtidig som de har spart mye tid: *«Jo mer tillit, jo mer tid har man. Det er mer krevende å følge opp prosjekter som ikke er så åpent, da brukes det mer ressurser.»* Entreprenøren på samme prosjekt setter pris på den åpenheten byggherren viser tilbake. Det gjør byggherren ved å vise forståelse for endringsmeldinger, samtidig som de er ærlige og står for det de sier.

Da entreprenør B gikk gjennom listen med elementer la han merke til at åpenhet gikk igjen i egne stikkord. Han oppsummerer elementet som hovedgrunnlaget for all type samarbeid og for det å bygge tillit. En åpenhet reflekteres i bedriftens verdier som merkes i samarbeidet med ulike aktører. Det understøttes av byggherre A som mener at en bedriftskultur som fremstår tillitsfull og åpen vil bidra til å legge et solid grunnlag for tillitsbygging. Entreprenør A illustrerer en åpenhet med å stille spørsmål som kan fremstå som dumme: *«Jeg stiller spørsmål for å bedre få illustrert saken. Det kan vise seg at flere lurte på det samme. På den måten kan man skape en arena hvor folk er åpne med hverandre og tør å spørre de «dumme» spørsmålene.»* Han mener at en åpenhet vil føre til at ting blir forutsigbart: *«Alle vet når, hvem, hva og hvordan det skal gjøres.»*

### 3.2 Jevnlig kommunikasjon

For byggherre C er kommunikasjon særs viktig. Han mener årsaken til at mye svikter i prosjekter er fordi man enten ikke snakker med hverandre, sier feil ting eller uttrykker seg feil. Det er viktig å vektlegge en god og jevnlig kommunikasjon fra begge sider. På den måten vil en lære hverandre å kjenne, samtidig som det vil avdekke en del andre tillitselementer. En jevnlig kommunikasjon vil bidra til at partene tar beslutninger i tide som igjen vil spare både tid og penger.

### 3.3 Effektiv kommunikasjon

En byggherre mener en av grunnene til den gode kommunikasjonen i prosjektet er at han stoler på den informasjonen entreprenøren fremlegger. Grunnen til det er at entreprenøren fra starten av har sendt over informasjon uoppfordret. Informasjonen er ryddig og oversiktlig og byggherren behøver vanligvis ikke å be om noe mer. Byggherren er ikke mistenksom ovenfor entreprenøren. Entreprenøren påpeker det som en positiv egenskap ved forholdet. Han opplever at byggherren viser tillit som motiverer han til å gjengjelde med det samme. En annen entreprenør synes det derimot er vanskelig å forstå hva byggherren mener og bruker tid på å komme til en konstruktiv del av samtalen. Entreprenøren savner at byggherren er tydeligere i sine kommuniserende evner. Det har gått ut over tilliten entreprenøren har til byggherren siden han føler byggherren kan skjule eller gi ukorrekt informasjon.

### *3.4 Fysisk tilstedeværelse*

Byggherre C påpeker at for mye av dagens kommunikasjon foregår over mail. Man skal ha en skriftlig kommunikasjon, men den muntlig samtalen er også viktig. En muntlig samtale vil inneholde kroppsspråk og tonefall samt muligheten for å knytte relasjoner på et dypere plan. Byggherre A mener det kan være en fordel å inkludere entreprenøren i leietagermøtene. Det vil gi entreprenøren muligheten til å få en bedre innsikt i byggherrens og kundens forventninger og sånn sett styrke den felles forståelsen av prosjektet. Om det så bare er å slå av en prat på byggeplassen vil det å vise ansikt bidra til oppbyggingen av tillit. En byggherre viser til et eksempel der entreprenørens kalkulator var tilstede under et møte i tilbudsfasen. Kalkulatøren var dyktig til å forklare innholdet bak tallene. Fremgangsmåten gjorde at byggherren følte seg tryggere på entreprenøren og bidro til å styrke en tidlig etablering av tillit, selv før det var inngått en avtale.

### *4.1 Velvilje*

Å ønske den andre parten det beste er avgjørende for å bygge tillit. En entreprenør beskriver en velvilje hos byggherren ved at han er åpen og ærlig. Han viser en vilje til å sette seg i deres posisjon og forstå hva deres problemer er. Byggherren ser den samme velviljen hos entreprenøren og synes blant annet at entreprenøren er flink til å foreslå løsninger når det er behov for å spare penger. En lignende gest ble lagt merke til av en annen byggherre hvor entreprenøren presenterte en billigere endring i sluttoppgjøret enn tidligere anslått. Byggherrene opplevde handlingen som tillitsfull. En entreprenør føler byggherren har gått feil frem i prosjektet angående leietagernes beste. Han har til en viss grad uttrykt det ovenfor byggherren uten gjennomslag. Det er et eksempel på at den ene parten vil den andre vel, men hvor den andre parten ikke nødvendigvis tar til seg rådene. I dette tilfellet har det hatt en negativ effekt på forholdet da entreprenøren ikke helt forstår byggherrens tankegang. Entreprenøren understreker samtidig at han respekterer valget til byggherren som en profesjonell aktør med egen beslutningsevne.

### *4.2 Innsatsvilje*

Flere av byggherrene påpekte viktigheten av at den andre parten er villig til å strekke seg litt lenger i situasjoner der det trengs. To av byggherrene har slike erfaringer i forbindelse med kundehåndtering. Da har entreprenøren stilt opp på kort varsel ved for eksempel visninger, ekstra leveringer og reparasjoner. En byggherre merket en innsatsvilje allerede i entreprenørens løsningsbeskrivelse. Det var en grundig beskrivelse av hvordan de ønsket å løse prosjektet trinn for trinn. Et ryddig, lettforståelig og pedagogisk tilbud virket positivt inn på byggherren, spesielt så tidlig i prosjektet. Samtidig synliggjorde entreprenøren potensialer i prosjektet som kunne løses annerledes. I et av prosjektene er det en manglende innsatsvilje hos en av personene i entreprenørens prosjektgruppe. Byggherren blir oppgitt når ting ble oversendt uten at det er godt nok kontrollert på forhånd. Det gjør at byggherren stoler mindre på informasjonen som ble sendt over og sånn sett skaper en brist i tillitsforholdet.

### *4.3 Forpliktelse*

Forpliktelse har i stor grad blitt vist gjennom delaktighet i prosjektet. Eksempler har vært å stille opp på kort varsel, delta i ekstra møter eller foreslå nye løsninger. En slik delaktighet viser at man er investert i prosjektet og således føler en forpliktelse til å gjennomføre det etter



de kravene som er satt. En av entreprenørene sammenlignet nåværende byggherre med et tidligere samarbeid. Der følte han med en gang en forpliktelse fra byggherren om å skape et godt samarbeid. Byggherren var delaktig i prosjektet og entreprenørens utvikling. Han støttet seg til hans valg ved å referere til dem og roste sider entreprenøren ønsket å fremheve. I nåværende samarbeid savner entreprenøren den samme delaktigheten. Han tviler på om han har byggherrens støtte i en del ting fordi han stiller spørsmål som allerede har vært oppe og avgjort. I tillegg har det vært episoder der byggherren har vært illojal mot møtekulturen. Oppførselen har gjort at entreprenøren stoler mindre på byggherrens intensjoner og forpliktelse til prosjektet.

#### *4.4 Ikke opportunistisk oppførsel*

En entreprenør viser til uheldige episoder der han føler byggherren tester han. Det kan for eksempel være spørsmål om prising av endringer, hvor byggherren ikke forteller at han sitter med svaret foran seg. Det føles ubehagelig for entreprenøren å få stilt spørsmål som til en viss grad er ment for å sette han ut. Oppførselen har gjort at entreprenøren ikke føler en velvilje fra byggherren, samtidig som byggherren opptre for å sikre sine egne interesser. En annen byggherre påpeker at det er gunstig for tillitsforholdet når en ikke må bruke tid på å tyde hva de faktisk tilbyr. Han føler ofte det er en generell oppfatning i bransjen at det er skjulte eller utelatte kostnader i entreprenørers tilbud. Når han da får oversendt et tilbud uten avvik bygges tilliten opp allerede der. Entreprenøren i hans prosjekt har i tillegg foreslått løsninger som ikke alltid er billigst for dem selv.

#### *5.1 Ærlighet*

Flere av intervjupersonene verdsetter ærlighet som en av de viktigste elementene i tillitsforholdet. Byggherre B mener blant annet: «*Ærlighet er viktig, det er grunnleggende. Altså hvis du tar den andre parten i være uærlig, da er det en del av de andre elementene som faller bort med det samme. Det vil ta tid å bygge opp forholdet igjen.*» Byggherre A tror det er vanskelig å hele et tillitsforhold der en av partene har vært uærlig. To av entreprenørene kombinerer åpen og ærlig som grunnpilarene i et tillitsforhold. En av byggherrene merker entreprenørens ærlighet i tilfeller hvor de selv ikke har beskrevet den beste løsningen og entreprenøren har vært ærlig på det. Samtidig mener en entreprenør at det går en grense for hvor ærlig man kan være med tanke på sine egne meninger for andres beslutninger. En skal være ærlige i sine tilbakemeldinger, men vise respekt ovenfor andres valg.

#### *5.2 Pålitelig oppførsel*

En entreprenør føler at byggherren stoler på tilbakemeldingene de kommer med ved å ikke stille krav til en masse dokumentasjon. Motsatt vil det gå ut over tilliten i situasjoner hvor man bruker mye ressurser på å pirke på unødvendige ting. En av byggherrene knytter tidligere erfaringer og pålitelig oppførsel sammen. Entreprenøren har levert gode prosjekter for dem før og har da lettere for å forvente en lignende oppførsel nå. I et av prosjektene har konsistensen på informasjonen vært ujevn som har medført at den ene parten har blitt skeptisk til påliteligheten.

#### *5.3 Rettferdig*

Rettferdig glir inn i mange av de ovennevnte elementene slik som ærlighet, ikke opportunistisk oppførsel og velvilje. Rettferdighet har blitt vist blant annet gjennom en felles

enighet for prising av endringer og sluttoppgjør samt når den ene parten foreslår løsninger til prosjektets beste.

#### *5.4 Gjensidig respekt*

For byggherre C er gjensidig respekt å vise villighet til å lytte til den andre partens innspill. Det er ikke gitt at entreprenøren hele tiden skal gi etter i et samspill. Man må heller prøve å ha en gjensidig forståelse og respekt for hvorfor den ene mener som den gjør. I et av prosjektene har byggherren noen ganger hatt en førende stil i argumentasjonen sin og ikke vært åpen for å lytte til andres synspunkter. Det kan vise en mangel på respekt og er ikke satt pris på av entreprenøren eller andre møtedeltakere. Fremtoningen har resultert i at entreprenøren kan ta en negativ innstilling til byggherrens innspill for å nøytralisere hans sterke påstander. En annen entreprenør mener det er viktig å være tro mot den andre partens beslutninger uavhengig om man mener de er riktig eller ei.

#### 4.2.2 Andre bidrag

##### *Tidligere og fremtidig samarbeid*

En av byggherrene mente det bare er fordeler med tidligere samarbeid. For dem er det viktig å samarbeide med personer de vet er flinke og som de har tillit til. Det vil i midlertidig avhenge av hvor uavklart prosjektet er: jo tidligere man ønsker å knytte seg til en entreprenør, jo viktigere er det at du kjenner hvem man skal jobbe med, hva de står for og hva de er gode for. En annen byggherre mener tillit er noe som opparbeides gjennom tid. Å dele erfaringer gjennom flere prosjekter vil styrke tilliten fordi du lærer den andre parten å kjenne. Byggherre B mener et godt samarbeid vil gjøre det enklere å velge den samme partneren ovenfor andre interessenter ved en senere anledning. Entreprenør A mener det er viktig å ha en innstilling om flere fremtidige samarbeid. Da blir det lettere å møte den andre parten med et åpent sinn og en intensjon om et tillitsfullt forhold. Ved å gjennomføre prosjekter med bakgrunn i tidligere samarbeid får man med seg det som ble gjort i foregående prosjekter: «*Det er som vennskap det, du begynner å kjenne reaksjonsmønstrene og blir mindre redd for hva den andre tenker*» (Entreprenør A).

##### *Personavhengige faktorer*

Alle byggherrene vektla referanser til den andre parten for avtaler som bygger på samarbeid og samspill: «*Jo større innslag av samarbeid, åpenhet og tillit, jo viktigere er det at nøkkelpersonene er riktige*» (Byggherre A). Byggherre C møter den andre parten med et åpent sinn, men støtter seg til hva andre har av tillit til vedkommende. Et godt renommé bidrar automatisk til et bedre utgangspunkt for å bygge tillit. Flere av byggherrene forbeholdt seg retten til å kreve at en person kan byttes ut. Det er helt avgjørende i prosjekter som krever åpenhet og tillit at man har noen man samarbeider godt med. Hvis ikke kan en se seg nødt til å kreve at vedkommende byttes ut før kontraktinngåelse eller underveis i prosjektet. I et av prosjektene er det tydelig at byggherren har opparbeidet seg en personlig relasjon til entreprenørens prosjektleder. Til tross for at andre personer i prosjektgruppen ikke har vært i henhold til forventet, stoler han på at de skal komme i mål. Gjør de ikke det så vil tillitsforholdet som er bygget opp gjennom mange år få seg en brist.

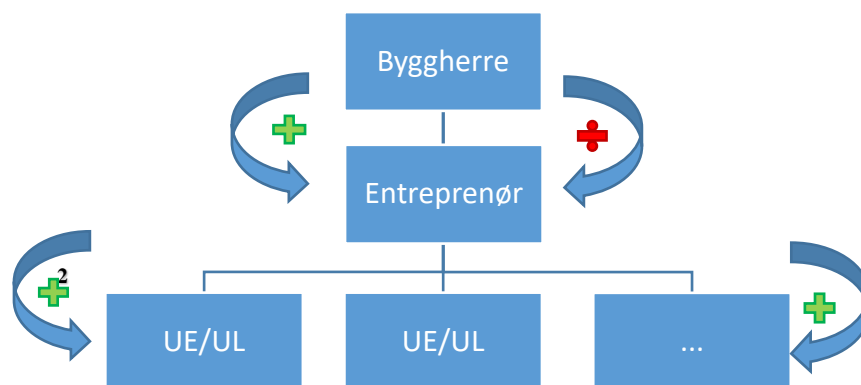
For entreprenør B handler byggeprosjekter om personer og personlighet. Stemmer ikke det vil det fort bli en tung prosess frem til mål. Det gjelder derfor å finne de menneskene man

fungerer sammen med. Han påpeker videre at det er større påvirkningsmuligheter mot underentreprenøren enn byggherrer. Tilliten er like viktig begge veier og han er opptatt av å velge mennesker og ikke bare en underentreprenør. Denne holdningen håper han byggherren har i sitt valg av entreprenør og prosjektdeltagere.

Flere av intervjupersonene nevner viktigheten av å ha en god stemning innad i prosjektgruppen. Det at samtalen flyter lett og at man kan slå av en prat om helt andre ting bidrar til å lære den andre parten å kjenne. Det er viktig for oppbyggingen av tillit, uavhengig av tidligere samarbeid, at det brukes ressurser på å bli kjent og skape en god atmosfære. For en av entreprenørene vil dette bidra til at deltagerne fra begge sider yter ekstra. Det vil til syvende og sist medføre at både byggherren og entreprenøren får et bra produkt og godt resultat. Entreprenør A illustrerer personavhengige faktorer med et nytt prosjekt han er involvert i nå. Han har kun truffet personene et par ganger, men blitt møtt med en åpenhet, ydmykhet og likestilling blant alle deltagerne. Det gir et fint utgangspunkt for utviklingen av et tillitsforhold.

#### 4.2.3 Suksesskriterier og prosjektsuksess

Flere av intervjupersonene er enig i at prosjektsuksess strekker seg lengere enn måloppnåelse innen de tradisjonelle kriteriene tid, kostnad og kvalitet. En av entreprenørene formulerte det slik: «Målet med et prosjekt må jo være at det har vært et så godt samarbeid at man vil ha et til.» Videre påpekte han at det ikke gjelder kun mellom byggherren og entreprenøren, men i alle ledd: med rørleggeren og elektrikerer, innad i prosjekteringsgruppa og generelt alle firmaer som er på byggeplassen og gjør en jobb. For han er det viktig å ha et likeså stort, om ikke et større fokus på forholdet til underentreprenørene (UE) og underleverandørene (UL). Koblingen ble illustrert gjennom et organisasjonskart under intervjuet og er gjengitt i figur 20.



Figur 20: Organisasjonskart gjengitt fra intervju

I følge entreprenøren har Vedal en større påvirkningsevne på UE og UL enn på byggherren. UE og UL påvirker prosjektsuksessen i større grad. Det som skjer mellom byggherre og entreprenør er viktig, men oppskriften på suksess er det som skjer mellom entreprenør og UE/UL. Han mener at et dårlig forhold mellom byggherre og entreprenør ikke skal gå på bekostning av leveransen: «Okay, så fikk vi litt mindre støtte fra byggherren enn tiltenkt. Da får vi ta en større del av oppgaven selv og sørge for at de som monterer og leverer har de

*beste forutsetningene for å lykkes.» Han ser selvfølgelig fordelene av å ha et godt forhold til byggherren. Er det et pluss mellom byggherren og entreprenør resulterer det i pluss<sup>2</sup> i neste forhold. Jobben som prosjektleder blir tyngre når forholdet til byggherren ikke er det beste. Man må derimot være villig til å sette det til side og heller fokusere på hvordan det kan flyte i produksjonen. Hvis flyten er til stede vil resultatet for byggherren bli bra. Partene kan konkludere med at forholdet seg imellom ikke fungerte optimalt, men det ble levert et godt prosjektresultat.*

Byggherre C ønsker at alle skal sitte igjen med en følelse et vellykket prosjekt. Mye er oppnådd hvis man har jobbet i en prosjektgruppe der alle har lyst til å jobbe med hverandre igjen. Han kobler en god prosjektopplevelse til oppnåelse av de målene som er satt: *«Hvis et prosjekt har lyktes på den måten at man lyst til å jobbe med hverandre igjen så er det nettopp fordi veldig mye har gått knirkefritt og etter planen. Da er antageligvis budsjettet og tidsrammen nådd.»* Samtidig påpeker han at selv om det til syvende og sist er pengene som rår, så er det mange måter å oppnå gevinst innenfor det arbeidet man jobber med. I mange tilfeller kan langsiktighet lønne seg istedenfor å optimalisere nået. En annen entreprenør mener prosjektsuksess til en stor grad avhenger av de tradisjonelle faktorene: *«Ofte er veien til målet litt kronglete, men hvis du til slutt lykkes med å levere bra på alle de tre områdene tid, kostnad og kvalitet, så tror jeg de legger ting litt bak seg. Da kan byggherren tenke: det har vært litt skjær i sjøen, det har vært litt ting og tang, men vi kom i mål til slutt.»*

## Kapittel 5: Diskusjon

### 5.1 Oppsummering av funn

Tabell 14 gir en kort oppsummering av sentrale funn i forbindelse med forskningsspørsmålene. En utdypning av funnene gis i påfølgende delkapitler.

Tabell 14: Oppsummering av funn

Funn 1- Myke elementer som bidrar til oppbygging av tillit	Funn 2- Elementer med størst innvirkning på tillitsforholdet	Funn 3- Tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess
En litteraturstudie avdekket 20 myke elementer vist i tabell 6. Den har fungert som en støtte for datainnsamlingen og en rød tråd gjennom denne oppgaven. Diskusjon av teori og sammenligning mellom teori og casestudier viser at elementene bidrar til oppbyggingen av tillit.	En sammenligning mellom teori, spørreskjemaundersøkelse og intervjuer viser at det er en viss sammenheng mellom hvert element. <i>Åpenhet</i> og <i>ærlighet</i> er trukket frem som elementer med størst innvirkning. Tidligere erfaring har også stor innvirkning.	En kobling mellom tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess er illustrert i figur 21. Et funn er at det er vanskelig å uttrykke seg i henhold til tematikken. Diskusjon av figuren viser at tillit påvirker prosjektsuksessen. Intervjuene bærer preg av at det er effektiviteten som er viktigst for prosjektsuksess og tillit.

### 5.2 Myke elementer som bidrar til oppbygging av tillit

Både Yeung et al (2007) og Wøien et al (2016) konkluderer med at tillit er et mykt element. Wøien et al likestiller tillit med blant annet felles mål, beslutningsevne, forpliktelse, kompetanse og kommunikasjon. I denne oppgaven ønsker forfatteren å undersøke hvilke myke elementer som bidrar til oppbygging av tillit. De myke tillitselementene presentert i tabell 6, er et resultat av litteraturstudiet. Tabellen synliggjør at flere av Wøiens myke elementer går innunder tillitskonseptet. Det er av den oppfatning at det er en direkte sammenheng mellom tillit og elementene presentert. Intervjupersonene mener blant annet at det er lettere å stole på den andre parten hvis den er forpliktet til de målene som er satt eller er tydelig og ærlig i sine tilbakemeldinger. På samme måte vil tillit bidra til å oppnå ønsket effekt av elementene. Føler man tillit en annen part vil det bli lettere å forplikte seg til prosjektet, inkludere og ha en åpen kommunikasjon.

Tabell 15 oppsummerer tilstedeværelsen av myke elementer i litteraturen med antall kilder der de er representert. Det er benyttet totalt ti kilder for utformingen av listen over tillitselementer og er basert på tabell 5 i kap 3.4.

Tabell 15: Antall kilder elementer er referert til

Mykt element	Antall kilder
- Konfliktløsning - Jevnlig kommunikasjon - Åpen informasjonsdeling	6
- Effektiv kommunikasjon - Felles mål - Forpliktelse - Kompetanse	5
- Pålitelig oppførsel - Ærlighet	4
- Felles tankegang - Inkludering i tidligfasen - Innsatsvilje - Måloppnåelse - Velvilje	3
- Fysisk tilstedeværelse - Gjensidig respekt - Integritet - Rettferdig - Evnen til å lede	2
- Beslutningsevne - Erfaring med samspill - Ikke opportunistisk oppførsel - Troverdighet	1

I følge Mayer et al (1995) og Swärd (2016) er det tre sentrale faktorer som spiller inn på hvorvidt en person er til å stole på. Tillitsgiveren vil gjøre en vurdering av den andre partens *evner, velvilje og integritet*. Strahorn et al (2017) fokuserer på personlige karakteristikk som troverdighet, ærlighet, integritet, pålitelighet, kompetanse og velvilje. Disse er fordelaktige for utviklingen og vedlikehold av et samarbeidsforhold. Jiang et al (2016) sine karakteristikk på en tillitsfull part forutsetter blant annet forpliktelse, innsatsvilje, kompetanse, ærlighet, velvilje, kommunikasjonsevner, fysisk tilstedeværelse, pålitelig oppførsel, felles mål, felles tankegang og måloppnåelse. Fra tabell 15 er det elementene: *åpen informasjonsdeling, jevnlig kommunikasjon og konfliktløsning* som er nevnt flest ganger. Det kan gi en indikasjon på at teorien vektlegger deres bidrag mer enn andre. Figur 19 fra kap 4.2.1 oppsummerer hva tillit betyr for intervjupersonene. *Åpenhet og åpen informasjonsdeling* gikk igjen både hos byggherre og entreprenør. Under intervjuene er ulike aspekter omkring åpenhet det som er nevnt flest ganger av alle elementene. Samtlige intervjupersoner påpeker hvordan en åpen holdning fra den andre parten bidrar til oppbyggingen av tillit. Det virker som

intervjupersonene har en sterkere relasjon til uttrykket åpenhet og lettere for å prate om det. I etterkant ser jeg muligheten for å inkludere eller skifte ut åpen informasjonsdeling med åpenhet. Uavhengig om det gjelder åpen informasjonsdeling eller åpenhet er det en korrelasjon mellom teorien og intervjuene. Det kan virke som åpenhet er et av de viktigste bidragene for oppbygging av tillit mellom byggherre og entreprenør.

Et annet viktig element som ikke er referert til i teorien er *trygghet*. Det ble nevnt av flere intervjupersoner og en kandidat savnet elementet på listen. Han var opptatt av ikke bare motta en trygghet fra den andre parten, men også gi en trygghet selv. Det forsterker teorien om en gjensidig tillit hvor mennesker føler seg forpliktet til å gjengjelde positiv adferd (Swärd, 2016; Göbel et al., 2013). Trygghet gjenspeiler selve beskrivelsen på tillit benyttet i oppgaven: er du trygg nok på den andre parten sine intensjoner, vil du være villig til å gjøre deg selv sårbar i risikable situasjoner. Trygghet kan kobles til flere av de andre elementene intervjupersonene nevnte i figur 19. Føler man seg trygg på den andre parten vil det bli lettere å senke skuldrene, gi spillerom og vise seg sårbar. For en av entreprenørene handler tillit om å utstråle en åpenhet og trygghet slik at tilliten festes. I modellen til Mayer et al (jf. figur 7) er valget om å feste tillit et resultat av evner, velvilje og integritet. Trygghet kan kobles opp mot velvilje, nemlig at du er trygg på at den andre parten vil ditt beste. Derimot er det ikke gitt at en velvilje resulterer i trygghet. I et byggeprosjekt kan dette illustreres med et ønske om å levere et produkt byggherren er fornøyd med. Har derimot entreprenøren ikke tilstrekkelig med ressurser, kunnskap og kapasitet til å levere det som er lovet, hjelper det ikke at entreprenøren viser en velvilje. Sånn sett ser man at trygghet til like stor grad er avhengig av evner og integritet. Basert på intervjuene er trygghet vurdert til å være et viktig og nytt element som bør tas hensyn til i videre arbeid med tillitsforholdet.

*Jevnlig kommunikasjon og konfliktløsning* er sammen med åpen informasjonsdeling nevnt flest ganger i den evaluerte teorien. I utformingen av den endelige listen ble disse føyd inn under henholdsvis kategoriene *kommunikasjon* og *kompetanse*. En av byggherrene mener at kommunikasjonskategorien er den viktigste kategorien. Han påpeker blant annet at kommunikasjonen mellom partene vil avdekke en rekke av de andre tillitselementene på listen. Er kommunikasjonen god kan det bidra til utnyttelse av hverandres kompetanse innen lederskap, beslutningsevne, konfliktløsning og måloppnåelse. De andre intervjupersonene viste ikke like stor oppslutning for kommunikasjon som denne byggherren. Mange av elementene som opptok dem kan derimot kobles indirekte opp mot kommunikasjon. Byggherren er derfor inne på noe når han påpeker at flere av tillitselementene vil bli avdekket gjennom de kommuniserende evnene til den andre parten. I tillegg til kompetanseegenskaper kan kommunikasjon avdekke blant annet motivasjon, innsatsvilje og pålitelig oppførsel. Et byggeprosjekt er tross alt bygget på menneskelige anstrengelser og interaksjoner. I den forstand må kommunikasjon brukes som et virkemiddel for å identifisere likheter, definere felles interesser, uttrykke omsorg og interesse for andre, avklare evne innenfor aktuelle området og skape en forutsigbarhet. Kommunikasjon vil derfor være essensielt for å kunne bygge opp et tillitsforhold samt bidra til å nå de målene som er satt.

Mye av litteraturen viser til en byggebransje preget av mistillit, konflikter og lite samarbeidsvillighet. Listen over de tjue tillitselementene er et forsøk på å konkretisere

tillitskonseptet og gjøre det mer håndfast. Byggebransjen er fortsatt en mannsdominert bransje. Det kan blant annet illustreres med at alle prosjektlederne intervjuet i forbindelse med denne masteroppgaven er menn. Flere påpekte at det generelt er lite fokus på disse såkalte myke elementene. Det kan tenkes som en direkte konsekvens av den høye andelen menn i bransjen. Samtidig merket jeg at det ikke var vanskelig å få intervjupersonene i prat om de myke elementene og flere ble overrasket over sin egen refleksjon rundt dem. En av grunnene til det kan være at de allerede hadde blitt kjent med listen over elementer fra spørreskjemaundersøkelsen og at den var tilgjengelig under intervjuet. Uansett merket jeg en iver fra flere av intervjupersonene. De ønsket å dele både gode og dårlige erfaringer, samt innspill på hvilke elementer som bidrar til tillitsforholdet. Intervjupersonene anerkjente viktigheten av tillit i prosjekt og sånn sett mente det er et nødvendig tema å prate om, spesielt i en bransje som utvikler seg mer mot relasjonsbaserte strategier. Det viser at en samtale om de myke elementene ikke nødvendigvis avhenger av kjønn, men heller en bransjekultur der man legger til rette for å diskutere de mindre håndfaste temaene. Det kan bidra med en bevisstgjøring av sine egne holdninger for et mer velfungerende prosjektsamarbeid.

Listen over tillitselementer er resultat av litteraturstudien. Spørreskjemaundersøkelsen og intervjuene har bidratt til å undersøke om det er en enighet for de myke elementenes bidrag til oppbyggingen av tillit. Det er ingen av intervjupersonene som har vært negative til noen av elementene på listen, de har heller tilføyd nye elementer slik som trygghet. Intervjuprosessen har tydeliggjort hvor innbyrdes forbundet tillitskonseptet er. Jenny Wøien konkluderer med at harde og myke elementer er gjensidig avhengig av hverandre. Den samme tendensen ser man mer eller mindre både mellom de ulike myke elementene og mellom de myke elementene og tillit. Alle fem kategorier bidrar til oppbygging av tillit hvor begge sider vektlegger viktigheten av å føle seg trygg på den andre parten. For å føle seg trygg må man derimot oppfatte den andre parten som ærlig, pålitelig og åpen. Når en diskuterer tillitskonseptet og hvilke elementer tillit består av blir det tydelig at man kan ikke ha det ene uten å nødvendigvis ha det andre. Det gjelder spesielt for de tre siste kategoriene *kommunikasjon*, *intensjon* og *integritet*. De to første kategoriene er mer håndfaste og dermed mindre avhengig av andre elementer. Elementer som trekkes frem som mindre uavhengige av intervjupersonene er blant annet *evnen til å lede* og *måloppnåelse*. Besitter man slike egenskaper kan det virke positivt på oppbyggingen av tillit. Derimot trenger en ikke nødvendigvis å stole på den andre parten til tross for at vedkommende er flink til å lede prosjektet i riktig retning. En kan for eksempel fortsatt ha mistanker om intensjoner og opportunistisk oppførsel.

Det kan diskuteres om det er for mange tillitselementer. Det ble blant annet påpekt av en entreprenør som ved første øyekast ble overveldet over hvor mange elementer som bidrar til oppbygging av tillit. Likevel hadde han vanskeligheter med å fjerne noen fra listen og konkluderte med at alle var mer eller mindre viktige for tillitsbygging. En løsning kan være å snevre det ned til kategoriene. Gjennom litteratur og intervju ser jeg derimot fordelene med å bryte ned tillitskonseptet til flere og mer håndfaste elementer innenfor hver kategori. Uten listen ville det vært vanskelig å samle inn data og kategorisere funnene. Det er også interessant å erfare hvordan de ulike sidene og intervjupersonene vektlegger tillitselementene. Entreprenørsiden var i større grad opptatt av ærlighet når de avga svarene sine, mens byggherrene var mer opptatt av den andre partens lytteegenskaper.



### **5.3 Elementer med størst innvirkning på tillitsforholdet**

Forskningsspørsmål 1 ønsket å undersøke hvilke myke elementer som bidrar til oppbyggingen av tillit. Forskningsspørsmål 2 ønsker å undersøke hvilke av de myke elementene som har størst innvirkning på tillitsforholdet, både med tanke på elementets tilstedeværelse og eventuelt fravær. En del av spørreskjemaundersøkelsen var å rangere viktigheten av hvert tillitselement for det generelle tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør i et prosjekt. Gjennom intervju ønsket jeg blant annet å undersøke om rangeringen av elementene og teori stemte overens med intervjupersonenes svar. Det er valgt å innlede diskusjonen av delkapittelet med tabell 16. Tabellen oppsummerer teori, spørreskjemaundersøkelsen og intervju. Teorien har tatt utgangspunkt i tabell 15. Spørreskjemadelen er hentet fra tabell 11 og omhandler byggherrenes og entreprenørenes samlet poengsum av elementer for det generelle tillitsforholdet. Intervjudelen er oppsummert med en kort kommentar og i hvilken grad elementet ble diskutert under intervjuet. Jeg mener det er en kobling mellom hvor mye et element diskuteres og viktigheten av det for tillitsforholdet. Jo mer det prates om, jo viktigere er det.

Tabell 16: Oppsummering av teori, spørreskjema og intervju

ELEMENT		TEORI	SPØRRESKJEMA		INTERVJU		
			Antall kilder	Samlet poengsum		Grad av omtale under intervju	Kommentar
				BH	E		
<b>Kategori 1: Samspill</b>							
1.1	Inkludering i tidligfasen	3	11	13	Høy	Begge sider deler mye angående en tidlig inkludering. Det gjelder positive og negative erfaringer og tanker omkring temaet. Entreprenørsiden er mer positiv innstilt til en tidlig inkludering enn byggherren.	
1.2	Erfaring med samspill	1	13	10	Lav	Byggherresiden uttrykker en større begeistring for erfaring med samspill. De setter pris på at entreprenøren har lang erfaring med relasjonsbaserte strategier. Entreprenørsiden nevner ikke erfaring med samspill annet enn at de er vant til å jobbe slik.	
1.3	Felles tankegang	3	13	14	Høy	Samtlige kandidater vektlegger felles tankegang som viktig for tillitsforholdet. En felles forståelse av prosjektet må etableres fra tidlig av. Hvis partene ikke deler en felles tankegang kan det bli vanskelig å forstå hva den andre mener og tenker.	
1.4	Felles mål	5	13	15	Middels	Begge sider mener det er viktig med felles mål. Derimot er det ikke nødvendig at alle mål er felles. Det viktigste er å ha en felles forståelse av hva målene er.	
<b>Kategori 2: Kompetanse</b>							
2.1	Evnen til å lede	2	14	13	Lav	Ingen av intervjupersonene påpeker evnen til å lede som et spesifikt element.	
2.2	Beslutningsevne	1	13	12	Middels	Beslutningsevne utpeker seg ikke som et spesielt viktig element for tillitsforholdet. Intervjupersonene kobler også beslutningsevne opp til prosjektsuksess.	

2.3	Konfliktløsning	6	13	12	Lav	Det blir ikke snakket mye om konflikter og konfliktløsning med unntak av en spesifikk konflikt i et av prosjektene.
2.4	Måloppnåelse	3	14	12	Lav	Det er inntrykk av at måloppnåelse er viktigere for byggherresiden. En overbevisning om at entreprenøren lever det spesifiserte produktet gjør det lettere å forestille seg flere samarbeid.
<b>Kategori 3: Kommunikasjon</b>						
3.1	Åpen informasjonsdeling	6	14	15	Høy	Åpen informasjonsdeling er et av elementene det er pratet mest om. Eksempler som åpen bok, åpenhet og opportunistisk oppførsel blir ofte nevnt.
3.2	Jevnlig kommunikasjon	6	13	14	Lav	Spesifikt nevnt av én byggherre. Ellers er det av oppfatning at generelt en god kommunikasjon er essensielt for å bygge opp og vedlikeholde tillitsforholdet.
3.3	Effektiv kommunikasjon	5	13	14	Middels	Flere eksempler på hvordan positive og negative erfaringer vedrørende kommunikasjonen har påvirket tillitsforholdet.
3.4	Fysisk tilstedeværelse	2	13	12	Lav	Nevnt indirekte gjennom eksempler.
<b>Kategori 4: Intensjon</b>						
4.1	Velvilje	3	14	12	Middels	Det kan virke som velvilje har en stor innvirkning på tillitsforholdet. Velvilje er vist gjennom flere eksempler i negativ og positiv forstand.
4.2	Innsatsvilje	3	14	13	Middels	Byggherresiden nevner innsatsvilje mer enn entreprenør. De kobler det opp til kundefølsning og innsatsvilje i forbindelse med prosjektgjennomføringen.
4.3	Forpliktelse	5	15	14	Middels	Negative opplevelser knyttet til forpliktelse har hatt en stor innvirkning på tillitsforholdet.
4.4	Ikke opportunistisk oppførsel	1	15	14	Middels	Få konkrete eksempler på ikke opportunistisk oppførsel. En av byggherrene påpeker en generell oppfattelse og skepsis i bransjen til entreprenørens tilbud.
<b>Kategori 5: Integritet</b>						
5.1	Ærlighet	4	15	14	Høy	Et av elementene det er pratet mest om. Flere påpeker at uten ærlighet vil en del av de andre elementene falle bort. Ærlighet er selve kjernen i tillitsforholdet. Tillitsforholdet

						vil ta størst skade hvis det viser seg at den andre parten har vært uærlig.
5.2	Pålitelig oppførsel	4	15	14	Middels	Byggherrene knytter pålitelig samarbeid sammen med tidligere samarbeid. De har da lettere for å forvente en lignende oppførsel. En av byggherrene opplevd ujevn kvalitet på informasjonen fra entreprenørgruppen som har svekket påliteligheten.
5.3	Rettferdig	2	13	14	Lav	Ingen av partene prater mye om rettferdighet, men det er indirekte vist gjennom prising, sluttoppgjør og løsninger.
5.4	Gjensidig respekt	2	14	15	Middels	Flere eksemplene vist til i intervju er på bakgrunn av en respekt for hverandre, eventuelt en manglende respekt.

Som en kan se av tabellen er det fire av elementene jeg føler intervjupersonene har vektlagt mest. Det er *inkludering i tidligfasen, felles tankegang, åpen informasjonsdeling og ærlighet*. Ut ifra intervjuene mener jeg at de to siste elementene har størst innvirkning på tillitsforholdet. I tillegg har de en høy rangering fra spørreskjemaundersøkelsen og er referert til i flere artikler. Det styrker validiteten til elementene. Det kan virke som om ærlighet er fundamentet i et tillitsforhold. Er det etablert en ærlighet vil mange av de andre elementene følge som et resultat av det. Slike elementer kan være velvilje, forpliktelse, pålitelig oppførsel, rettfærdig, gjensidig respekt med flere. Ærlighet og tillit går hånd i hånd. Er det opparbeidet en tillit til den andre parten impliser det en forventning om ærlighet. Figuren til Walker et al (2004) i kap 3.4 deler ærlighet inn i «*hva vi sier*» og «*hva vi gjør*». Inndelingen stemmer godt overens med hva intervjupersonene har opplevd i sine respektive prosjekter. Et av prosjektene skiller seg ut fra de to andre. I det prosjektet innfrir begge partene med tanke på hva de sier og hva de gjør. Det er en sammenheng mellom handlingene og begge to oppfatter hverandre som ærlige og pliktoppfyllende.

I de to andre prosjektene er det mindre samsvar mellom handlingene. I det ene prosjektet oppfatter entreprenøren byggherren som uærlig i noen av sine handlinger. Det kan være fremtoning under møter og liten involvering i prosjektets gjennomføring. Samarbeidsforholdet er oppfattet som mindre heldig og er preget av en misnøye fra den ene parten. Entreprenøren skulle ønske han kunne stole mer på byggherren, men det at han sier en ting og gjør noe annet har resultert i en brist i tillitsforholdet. Tillitsforholdet har derimot ikke gått utover produktet og prosjektet har så langt levert innen de rammene som er satt. Det kan vurderes som et motargument for om tillit er nødvendig for et vellykket prosjekt. Samtidig har teorien vist at fenomenet prosjektsuksess er vanskelig å definere og vil til en viss grad være subjektivt. I denne oppgaven er prosjektsuksess definert til: «*Den oppfattede graden av oppnåelse av forhåndsbestemte ytelsesmål og deltagerens forventninger til gjennomføring av prosjektet.*» Jeg mener det ville vært ulike svar hvis spørsmål om oppnåelse av deltagerens forventninger til gjennomføring ble stilt til byggherren og entreprenøren.

Det siste prosjektet har i større grad et bedre tillitsforhold enn foregående nevnt. Det er grunnet at det ikke er en direkte svikt mellom prosjektlederne, men heller en misnøye til en av entreprenørens prosjektdeltagere. Det som er interessant i dette prosjektet er at byggherren viser tillit til entreprenøren til tross for at forventningene ikke er innfridd. En slik tillit kobles opp til beskrivelsen av tillit i kap 3.1 hvor et av elementene i tillit er å stole på den andre partens handlinger til tross for at de er utenfor din kontroll. Tilliten er i dette tilfellet basert på tidligere erfaringer med entreprenørens prosjektleder. Det reflekterer teorien om innvirkningen av tidligere samarbeid. I dette prosjektet ser en tydelig hvordan tidligere samarbeid og kjennskap til den andre parten overstyrer den varierende kvaliteten på informasjonen overlevert til byggherre. Hvis byggherren ikke hadde tidligere samarbeidserfaring med entreprenøren vil utfallet trolig vært noe annet. Swärd (2016) er skeptisk til tidligere samarbeid sin innvirkning på tillitsforholdet siden byggeprosjekter består av midlertidig relasjoner med begrenset tid til å bygge tillit. Dette prosjektet argumenterer mot denne skepsisen. Det bekrefter heller Poppo et al (2008) og Buvik & Rolfsen (2015) sine antagelser om at tillit utvikles på bakgrunn av tidligere positive relasjoner eller forventningen om fremtidige samarbeid. Det samsvarer med de andre prosjektene hvor både byggherrene og

entreprenørene vektlegger tidligere erfaringer eller tanken om et nytt samarbeid. Prosjekt B har ingen tidligere erfaring med hverandre. Fremgangen i det prosjektet viser flere likheter med Jiang et al (2016) sin studie. I tidligfasen var det en høy grad av kalkulasjonsbasert tillit der entreprenøren ga tillit allerede i tilbudsfasen gjennom et gjennomtenkt og ryddig tilbud. Relasjonsbasert tillit ble etablert etter hvert som forholdet utviklet seg. Kommunikasjonen og forståelsen til hverandre økte og denne tilliten har gitt forbedret løsninger og fremmet videre samarbeid.

Relasjonsbasert strategi, slik som totalentreprise i samarbeid, er en måte å legge til rette for et tillitsforhold. Det er vist gjennom litteratur og bekreftes gjennom intervju.

Gjennomføringsmodellen er i større grad karakterisert med en åpen informasjonsdeling. For å dele denne informasjonen avhenger samarbeidet av en etablert tillit mellom partene. Laan et al (2011) påpeker at en gjennomføring bygget på samspill, slik som allianse og partnering, ikke er mirakelkur for dårlige forhold mellom byggherren og entreprenøren. Det bekrefter en av entreprenørene. Han har erfart at andre entreprenørers skifte mot en mer relasjonsbasert strategi ikke nødvendigvis har resultert i mer åpenhet og samarbeid. En ting er å si at man ønsker mer åpenhet og samarbeid på prosjektet, en annen ting er å etterleve det i praksis (jf. figuren til Walker et al (2004)). Åpenhet kan derfor kobles opp til organisatoriske tillitskulturer. Julsrud (2018) påpeker at dersom tillit kan eksistere som et sett med verdier, normer og handlemåter, vil det sette et viktig preg på virksomhetens totale kultur. Flere av byggherrene i denne oppgaven anerkjenner bedriftskulturen til entreprenørvirksomheten. Bedriftskulturen fremstår som tillitsfull og åpen. Det vil bidra til et å legge et solid grunnlag for tillitsbygging. Det stemmer overens med Julsrud som mener en slik bedriftskultur vil resultere i en felles og stabil forståelse for verdien av å ha positive forventninger, altså å vise en tillit til den andre parten.

Åpen informasjonsdeling eller åpenhet er det andre elementet som er vektlagt av intervjupersonene. En av grunnen til det kan være at to av prosjektene gjennomføres som en totalentreprise i samarbeid. Det medfører en holdning om åpenhet til informasjonen i prosjektet ved inngåelse av kontrakt. Det skal nevnes at prosjektet som utføres med en fastpriskontrakt har erfart en større åpenhet av entreprenøren enn forventet. Entreprenøren var ikke vant med kontraktstypen. Partene hadde ingen tidligere erfaring med hverandre og det var en skepsis til utviklingen av tillitsforholdet. Entreprenøren ble derimot positivt overrasket over byggherrens samarbeidsevner og åpenhet. Det er derfor ikke nødvendigvis gitt at en mer tradisjonell kontraktstype er en ulempe for utviklingen av et tillitsforhold. Et prosjekt er i like stor grad avhengig av personene involvert i prosjektet og kjemien dem imellom.

En annen sammenligning mellom teori og funn er åpenhet omkring spørsmål og forklaringer. Lencioni (2002) hevder at kjennetegn på eksisterende tillit i en arbeidsgruppe er at kollegaene tør å si når de ikke forstår hva som blir sagt eller forklart. Det samme kjennetegnet ble nevnt av en entreprenør som ønsker prosjekter hvor man stiller spørsmål som kan fremstå som «dumme». Han mener det kan skape en arena hvor folk er åpne med hverandre. Lencioni mener slike type spørsmål innebærer en betydelig grad av tillit, ettersom spørsmålsstilleren åpenbarer en mulig mangel på kompetanse eller ferdigheter. Det kan bidra til å bryte opp

tendenser til gruppetenkning og bringe inn alternative oppfatninger. Entreprenøren mener at en åpenhet vil synliggjøre misforståelser, samt føre til at ting blir forutsigbart.

Entreprenørene er mer positivt innstilt til en tidlig involvering i tidligfasen enn byggherrene. Det gjenspeiles i rangeringen i spørreskjemaundersøkelsen. En grunn til det kan være at Vedal er en bedrift som spesialiserer seg på kontraktstyper i samarbeid. Et ønske om en tidlig inkludering gjenspeiles i deres fokus på ærlighet og åpenhet mellom partene. Er de kvalitetene på plass vil en tidlig inkludering gjøre det lettere å utvikle et tillitsforhold. Entreprenøren vil føle en større forankring til prosjektet og det blir mer tid til å lære hverandre å kjenne. En av byggherrene mener det ikke bare er fordeler med å inkludere entreprenøren tidlig. En tidlig involvering kan medføre flere uoverensstemmelser tidlig i prosjektet som kunne vært unngått hvis entreprenøren ikke deltok i byggherrens beslutninger. En annen byggherre er positiv til en tidlig involvering av entreprenør, men at det til en viss grad avhenger av prosjektets omfang og kompleksitet. Det sammenfaller med Eriksson (2010) som mener en inkludering i tidligfasen vil gi et bedre utgangspunkt for å bygge tillit, men er en tilnærming som bør anvendes hovedsakelig i komplekse og tilpassete prosjekter med høy usikkerhet. Spørsmålet en kan stille seg her er hva som definerer et komplekst prosjekt og i hvilken grad det vil være hensiktsmessig å ekskludere entreprenøren fra tidligfasen. Kompleksiteten bør ikke kun avhenge av omfang, tekniske løsninger og antall aktører involvert. Et prosjekt som oppfattes som «plankekjøring» vil fortsatt være usikkert med tanke på etablering av tillit og personlige faktorer. Jeg mener at en tidlig inkludering ikke kun vil bidra til en tidligere etablering av tillit. Det vil også skape en felles forståelse av prosjektet og partene involvert. Det vil føre til et godt samarbeidsmiljø hvor det er en mentalitet for å jobbe sammen og ikke mot hverandre.

Det er viktig å understreke at tillitskonseptet er et sammensurium av ulike elementer, former og nivåer. Som tidligere nevnt er de fleste av elementene gjensidige avhengig av hverandre på samme måte som tillit mellom to personer. En åpenhet vil medføre felles tankegang og forståelse av felles mål. Det vil igjen gjøre det lettere å fatte beslutninger på vegne av seg selv og den andre parten. Det vil virke positivt inn på måloppnåelse. Ærlighet medfører en velvilje og pålitelig oppførsel hos den andre parten. Det vil gjenspeiles i en ikke opportunistisk oppførsel, forpliktelse og innsatsvilje. Det som binder alt sammen vil være en god kommunikasjon mellom partene. Kommunikasjon vil i den sammenheng være en del av fundamentet i et tillitsforhold. Det blir vanskelig å bygge tillit til en annen part uten å kommunisere. Det er her du lærer den andre parten å kjenne og undersøke hvilke verdier og holdninger den besitter. Det er derfor vanskelig å konkludere med hvilke elementer som har størst innvirkning. Derimot ønsker jeg å fremheve Mayer et al sine tre sentrale faktorer for tillitsforholdet: *evner*, *velvilje* og *integritet*. De samsvarer i stor grad med funn fra casestudiene. Fra intervju og spørreundersøkelse kan det virke som kategoriene *intensjon* og *integritet* er de som opptar kandidatene mest der ærlig og åpen er spesielt trukket frem som viktige. Evner innenfor kommunikasjon har stor innvirkning på tillitsforholdet, men kompetanse i forbindelse med lederegenskaper, konfliktløsning og måloppnåelse er diskutert i liten grad. En grunn til det kan være at intervjupersonene føler kompetansebehovene er dekket ved inngåelse av kontrakt. Det er derfor ikke så nærliggende som kommunikasjon, intensjon og integritet på nåværende tidspunkt i prosjektet.

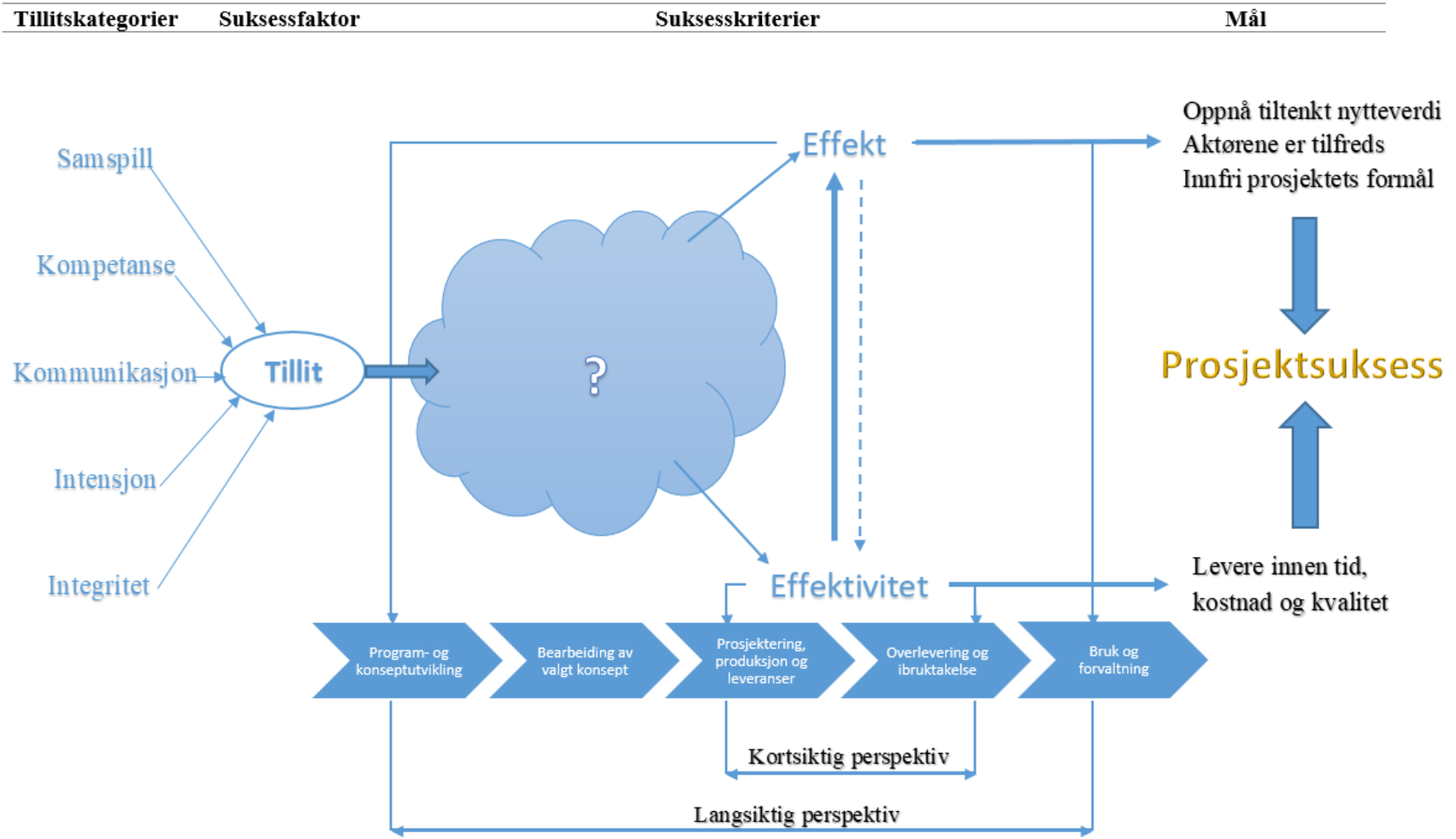
#### 5.4 Tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess

Under intervjuene var det vanskelig å innhente informasjon omkring tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess. Det kan virke som flere av intervjupersonene hadde problemer med å formulere en mening. I tillegg omhandlet ikke spørreskjemaundersøkelsen spørsmål om det. Jeg ser i etterkant at intervjuguiden kunne vært utformet annerledes med hensyn på spørsmålene om prosjektsuksess. Diskusjonen i delkapittelet vil til dels bære preg av mangel på funn fra casestudiene.

Teorien om prosjektsuksess har utviklet seg med tiden. Tidligere var prosjektsuksess målt etter tid, kostnad og kvalitet, også kjent som jerntriangelet (Pinto & Slevin, 1987). Disse kriteriene er konkrete og etterprøvbare og er sett i sammenheng med prosjektets sluttleveranse. I de siste tiårene er det introdusert ytterligere dimensjoner for å måle prosjektets suksess. Shenhar (2015) har med bakgrunn i SPL foreslått fem dimensjoner av prosjektsuksess vist i tabell 9. Zidane & Olsson (2017) reflekterer prosjektsuksess gjennom kriteriene *effektivitet*, *virkeevne* og *effekt* som vist i figur 8. Felles for disse to er at prosjektsuksess er avhengig av et kortsiktig perspektiv og et langsiktig perspektiv. I denne oppgaven er det kortsiktige perspektivet avgrenset til kriteriet *effektivitet* og det langsiktige perspektivet til kriteriet *effekt*. Figur 21 er ment for å illustrere koblingen mellom tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess. Den er basert på teori og funn fra casestudiene og er diskutert i følgende avsnitt.







Figur 21: Tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess

I denne oppgaven er tillit definert som en suksessfaktor. På bakgrunn av diskusjonen i kap 5.2 og 5.3 konkluderer jeg med at alle fem tillitskategorier virker inn på tillit. De ulike tillitskategoriene med tilhørende elementer påvirker også hverandre. Det er valgt å ikke tegne inn piler mellom kategoriene da det ikke er hovedpoenget med figuren. Figuren ønsker å illustrere hvordan tillit kan påvirke suksesskriteriene effektivitet og effekt.

Ingen av intervjupersonene nevner spesifikt hvordan tillit påvirker suksesskriteriene og prosjektsuksess. Teorien bærer preg av det samme. Jeg vurderer dette som et funn ved masteroppgavenes tematikk. Tillit er et diffust tema, men de fleste vil være enig at tillit vil ha en positiv innvirkning på alle type samarbeid. Problemet er å konkretisere det. Det merkes både på intervjupersonene og mitt eget forsøk på å diskutere temaet. Skyen i figuren symboliserer denne forvirringen. Essensen i det de mener impliserer likevel at effektiviteten og effekten av et prosjekt avhenger av et godt samarbeid. Fra diskusjonen i ovennevnte kapitler kan en slå fast at et godt samarbeid avhenger av partene stoler på hverandre. Er tillit tilstedeværende vil ikke partene bekymre seg over skjulte motiver eller arbeidsinnsatsen (Kaderfors, 2004). Det sammenfaller med casestudiene. Flere av intervjupersonene mener det spares tid når man ikke trenger å bekymre seg over den andre partens innsats, motiver og resultater. Som en av byggherrene uttrykte: «*Vår tid er våre penger.*»

Flere av intervjupersonene er enig i at prosjektsuksess strekker seg lengere enn måloppnåelse innenfor de tradisjonelle kriteriene. Det sammenfaller med utviklingen av teorien om prosjektsuksess hvor Aarseth et al, Serrador & Turner og Shenhar & Levy argumenterer for at prosjektsuksess ikke innebærer kun målbare materielle enheter. Prosjektet bør evalueres av de viktigste aktørene involvert med hensyn på oppnåelsen av deres innledende forventninger. Både byggherre og entreprenør mener at målet med et prosjekt er et ønske om et nytt samarbeid. En slik uttalelse reflekteres tilbake på tillitsforholdet. Et ønske om et nytt samarbeid er avhengig av at tillit har vært tilstede i tidligere samarbeid. En annen entreprenør mener at for å oppnå prosjektsuksess er forholdet til de utførende aktørene likeså viktig som forholdet til byggherren. Prosjektsuksess er avhengig av at produksjonen flyter jevnt. Det vil føre til et tilfredsstillende resultat og byggherren vil være fornøyd. Entreprenøren konkluderer med at forholdet mellom byggherre og entreprenør trenger ikke å fungere optimalt så lenge de som produserer har de beste forutsetningene for å lykkes. Uttalelsen er muligens basert på sine egne erfaringer i nåværende prosjekt. Der har ikke forholdet til byggherren vært optimalt fra entreprenørens side, men prosjektet har levert i henhold til tid, kostnad og kvalitet. Dette eksempelet antyder at et godt samarbeid mellom entreprenør og underentreprenører er viktigere enn samarbeidet med byggherren. Antydningen må sees i sammenheng med entreprenørrollen. Prosjektet er utført som en totalentreprise der entreprenøren har ansvaret for de under seg. Det er naturlig at entreprenøren ønsker å etablere et tillitsforhold nedover i systemet. Jeg har inntrykk av at byggherren på samme prosjekt er fornøyd med samarbeidet og innsatsen til entreprenøren. Det viser en ulike oppfatning av prosjektets suksess. Begge er enig om at prosjektet har levert innen tid, kostnad og kvalitet, men effekten av prosjektet angående partens tilfredshet er ulikt oppfattet.

En entreprenør mener prosjektsuksess i stor grad avhenger av de tradisjonelle faktorene. Hvis prosjektet leverer innenfor tid, kostnad og kvalitet vil byggherren og entreprenøren sitte igjen

med en følelse av et godt samarbeid. Det gjenspeiles hos byggherre der et ønske om et nytt samarbeid er et resultat av ting har gått etter planen i henhold til tidsramme og budsjett. Samtidig påpeker han at selv om det til syvende og sist er pengene som rår, så er det flere måter å oppnå gevinst. I mange tilfeller kan langsiktighet lønne seg istedenfor å optimalisere nået. Det er av den oppfatning at intervjupersonene har størst fokus på de tradisjonelle kriteriene. Det viser at kandidatene synes det er enklest å formulere seg for det som er mest håndfast og målbart. De har i tillegg prosjektet tett opp til seg siden prosjektet fortsatt pågår og det kan være naturlig å fokusere på de kortsiktige målene i første omgang. De to pilene mellom effekt og effektivitet er derfor tegnet forskjellige. Det er for å illustrere funn fra casestudiene som viser at effektiviteten påvirker effekten i større grad enn motsatt, spesielt målet som går på å gjøre aktørene tilfreds. Har prosjektet levert innen tid, kostnad og kvalitet er byggherren og entreprenøren mest sannsynlig tilfreds. Jeg undres om det er så enkelt? Er det gitt at brukerne eller de utførende da er fornøyd? Til syvende og sist er det brukerne som avgjør prosjektets suksess. Byggherren er avhengig av fornøyde brukere. Entreprenøren er avhengig av at byggherren legger ut tilbud på jobber de kan ta. Det er viktig å levere innen tid, kostnad og kvalitet, og en tillit mellom byggherre og entreprenør vil forenkle veien til å nå disse målene. Samtidig er det likeså viktig å fokusere på prosjektets nytteverdi og formål samt brukernes og de utførende sin tilfredshet fra start av. I et balansert bilde av koblingen mellom tillit, suksesskriterier og prosjektsuksess er pilene mellom effekt og effektivitet like store. Spørsmålet blir da om pilen mellom effektmålene og prosjektsuksess bør være større og dermed mer viktig enn pilen mellom effektivitetsmålene og prosjektsuksess?

## Kapittel 6: Konklusjon

*Konklusjonen er tredelt og inneholder konklusjon, evaluering av metode og videre arbeid. Konklusjonen trekker ut det viktigste fra diskusjonsdelen og besvarer forskningsspørsmålene og problemstillingen som er etablert i oppgaven. Det er vanskelig å generalisere noen av funnene grunnet omfanget av prosjekter og aktører involvert. Konklusjoner fra de prosjektene som er undersøkt kan derimot vise antydninger og innsikt i hvordan tillit påvirker prosjektsamarbeidet.*

### 6.1 Konklusjon

Det er vanskelig å forestille seg et liv uten tillit til andre mennesker. Tillit er en grunnleggende personlig egenskap som de fleste baserer hverdagen sin på. I byggebransjen er en slik hverdag preget av prosjekter på tvers av organisasjoner. Denne oppgaven har brutt ned tillitskonseptet til 20 ulike tillitselementer illustrert i tabell 6. Det har gjort det enklere å undersøke hvordan tillit påvirker samarbeidet. Alle elementene bidrar til tillitsbygging i ulik grad. Både teori og casestudier avslører at *åpenhet* er viktig. For å kunne utvikle et tillitsforhold må tillitsgiveren vise denne egenskapen fra starten av. Da vil ikke tillitsmottakeren mistenke den andre parten for å handle i strid med egne interesser. Mange av elementene knytter seg til det å føle seg trygg. *Trygghet* er derimot ikke inkludert i listen over tillitselementer. Intervjupersonene omtaler trygghet som en nøkkelfaktor for å kunne gi tillit og motta tillit. Føler man seg trygg på den andre parten vil det bli lettere å senke skuldrene, gi spillerom og vise seg sårbar. Trygghet vurderes som et ytterlig bidrag til elementlisten. *Kommunikasjon* er en viktig kategori for å vise seg pålitelig. Kommunikasjonen avdekker tilstedeværelsen eller uteblivelsen av andre tillitselementer på listen slik som motivasjon, innsatsvilje og pålitelig oppførsel. Det konkluderes på bakgrunn av teori og casestudier at alle 20 elementer bidrar til oppbyggingen av tillit. Samtidig ser jeg en mulighet for å revidere listen til å inneholde færre elementer i hver kategori.

Ut ifra intervjuene er *ærlighet* og *åpen informasjonsdeling* elementene med størst innvirkning på tillitsforholdet. Spørreskjemaundersøkelsen og teorien samsvarer med intervjuene og styrker dermed funnene. Mange av elementene er avhengig av at ærlighet er tilstede. Er det etablert en ærlighet vil de andre elementene følge etter som et resultat av det. Tar man den andre parten i å være uærlig vil det motsatte skje. Casestudiene illustrerer hvordan en ulik oppfattet grad av ærlighet har påvirket prosjektsamarbeidet. I det ene prosjektet innfrir begge parter i henhold til hverandres forventninger, og samarbeidet og kommunikasjonen oppleves som ærlig. Jeg sitter igjen med inntrykket av et velfungerende prosjektsamarbeid der ærlighet og åpenhet er etablert fra starten av på begge parters initiativ. I et annet prosjekt oppfattes en av partene som uærlig i noen av sine handlinger. Til tross for at prosjektet (så langt) har levert innen fastsatte rammer, er prosjektet mindre givende med tanke på aktørenes tilfredshet. Dette prosjektet illustrerer hvordan prosjektsuksess strekker seg lengere enn de kortsiktige målene tid, kostnad og kvalitet. Prosjektet kan bli en suksess i henhold til disse, men en av partene vil trolig ha en negativ innstilling til fremtidige samarbeid.

Tidligere samarbeid og forestillingen om et nytt et er trukket frem som en viktig faktor hos intervjupersonene. Teorien peker på det samme. Samarbeidet i et caseprosjekt avhenger av at

det er en tidlig relasjon til hverandre. Prosjektet lider av at en av entreprenørens prosjektdeltager ikke har levert i henhold til forventet. Grunnet en tidligere relasjon til prosjektlederen har byggherren fortsatt tiltro den andre parten og er fortrolig på et vellykket prosjekt. Et slikt eksempel styrker antagelsen om at tillit utvikles på bakgrunn av positive relasjoner eller forventningen om et fremtidig samarbeid. Mye av litteraturen argumenterer for at relasjonsbasert strategi, slik som partnering og allianse, er en måte å legge til rette for et tillitsforhold. Gjennomføringsmodellen er i større grad karakterisert med en åpen informasjonsdeling og felles ansvar. Prosjektene benyttet i denne oppgaven viser derimot at det prosjektet med den mest tradisjonelle kontraktstypen, *totalentreprise i fast pris*, har det beste tillitsforholdet. I tillegg har partene ingen tidligere relasjon til hverandre. Det er et motargument til teorien om effekten av tidligere samarbeid og tilrettelegging for tillit gjennom relasjonsbaserte strategier.

Det er forsøkt å koble tillit opp til prosjektsuksess ved å undersøke suksesskriteriene *effektivitet* og *effekt*. Intervjupersonens svar er varierer i kvalitet og ingen nevner spesifikt hvordan tillit påvirker kriteriene og prosjektsuksess. Det er vurdert som et funn i seg selv og styrkes av at både teorien og mine meninger bærer preg av det samme. Svarene impliserer likevel at effektiviteten og effekten av et prosjekt avhenger av et godt samarbeid. Et godt samarbeid avhenger i bunn og grunn av at partene stoler på hverandre. Intervjupersonene vektlegger effektiviteten i et prosjekt. Flere påpeker at målet med et prosjekt må være et ønske om et nytt samarbeid, men at det i stor grad avhenger av at prosjektet har levert innenfor tid, kostnad og kvalitet.

Det var innforstått ved oppstart av masteroppgaven at tillit påvirker prosjektsamarbeidet mellom byggherre og entreprenør. Denne oppgaven har derimot hatt som hensikt å få en bedre forståelse av tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør, og undersøke *hvordan* tillit påvirker prosjektsamarbeidet. I den forbindelse er 20 ulike tillitselementer identifisert gjennom litteratur og casestudier samt en undersøkelse av deres innvirkning på tillitsbygging. Fra casestudiene ser man hvordan tillit bidrar til at partene senker skuldrene. Det gir en trygghet hvor man slipper å forsvare og redegjøre for valg og gjøremål. Tid og ressurser kan benyttes på andre ting som igjen vil øke produktiviteten og oppfattet prosjektsuksess. Det er et godt grunnlag for å hevde at prosjekter med et miljø preget av tillit er mer effektive enn prosjekter med lavere tillit. Jeg har i tillegg observert hvordan tillit bidrar til trivsel. I prosjektet hvor tillit i størst grad er til stede er det prosjektet der partene roser hverandre og hverdagen virket mest forutsigbar. Det har resultert i at de yter bedre for å gjengjelde handlinger på en positiv måte. En kan legge til rette for tillit og samarbeid ved å etablere et system av overordnede mål og felles interesser. Samtidig ser man hvor personavhengige det å gi og motta tillit er. Når det kommer til stykket handler det om folk og deres egen oppfattelse av andre mennesker. Er en tillit etablert vil det bli enklere å luften ideer, yte mer og vise en åpen holdning. Som følge av det vil tillit føre til en bedre prosjekthverdag og et bedre produkt. Å få tillit til en annen part er derimot en prosess som krever tid, handlinger og kommunikasjon, og tillit kan lett brytes. For å få ut de ønskede effektene av tillit må man forstå hvordan sosialisering og følelsesmessig tilknytning fungerer. En slik kompetanse er sentral for at tillit kan skapes. Det å aktivere tillit, og å legge til rette for at det kan finne sted, bør derfor stå høyt på agendaen for ledere og ansatte i dagens byggebransje.

## 6.2 Metodetriangulering

Oppgaven har gjennom et litteraturstudie, spørreskjemaundersøkelse og intervju sett på hvordan tillit påvirker prosjektsamarbeidet mellom byggherre og entreprenør. Utformingen av spørreskjemaundersøkelsen og intervjuguiden i stor grad bygget på myke elementer avdekket i litteraturstudiet. Metoden er basert på trianguleringsprinsippet. Det har gjort det mulig å sammenligne funn og eksisterende teori. Det har enten forankret eller svekket funnene. Spørreskjemaundersøkelsens oppbygging gir interessante funn. Jeg får en god innsikt i byggeprosjektet ved å se på en generell oppfattelse av tillit og sammenligne det med partenes egen oppfattelse av hverandre. Tabeller og radardiagrammer gir et tydelig og forståelig bilde av sammenligningene. Spørreskjemaundersøkelsen åpner opp for flere sammenligninger enn de som er benyttet i denne oppgaven. Jeg skulle gjerne sendt ut undersøkelsen til flere deltagere. Det ville styrket funnene, men på bakgrunn av tilgjengelig tid og ressurser har ikke dette vært mulig. Oppsettet med å innlede intervjuene med en spørreskjemaundersøkelse har fungert godt. Intervjupersonene ble på den måten kjent med tematikken og jeg mener det har bidratt til kvaliteten på intervjusvarene. De kvalitative intervjuene er forsøkt utformet og analysert på en objektiv måte, men mine valg vil alltid påvirke resultatet. Den største svakheten er utvalget av kandidater og prosjekter. Det er derfor vanskelig å konkludere med noe. Metoden har uansett bidratt til å ekstrahere nyttig informasjon fra et noe vrient og lite håndfast tema.

## 6.3 Videre arbeid

Funnene i oppgaven er basert på tre nåværende prosjekter og datainnsamling fra seks byggherrer og entreprenører. Størrelsen på utvalget er for lite og det bør gjennomføres undersøkelser og intervju fra flere prosjekter med ulike gjennomføringsstrategier, entreprenørbedrifter, offentlige og private byggherre. Det vil gi et større spenn i datainnsamlingen og en bedre innsikt i tillitsforholdet. Det kan gjøres interessante sammenligninger i hvordan tillit og samarbeid utvikler seg. Har for eksempel entreprenøren ulik innstilling til tillitsforholdet med en offentlig byggherre kontra en privat? Hvor mye påvirker valg av entreprisform og gjennomføringsstrategi tilretteleggingen for tillit? Hvor viktig er tidligere relasjoner, rennømmé og organisasjonskultur for oppbyggingen av tillit? Med et større og bredere utvalg av prosjekter og deltagere vil være lettere å undersøke slike spørsmål og bli enda klokere tillitskonseptet.

Oppgaven tar for seg byggherre og entreprenørs oppfattelse av hvordan tilliten dem imellom påvirker samarbeidet. Prosjekter har flere perspektiver, og inkluderer brukere, rådgivende ingeniører og utførende. Det ble påpekt av en byggherre at byggebransjen til syvende og sist er avhengig av fornøyde brukere. Brukernes interesse er først og fremst rettet mot effektmålet, altså hvor godt prosjektet svarer til deres krav og behov. I videre studier er det interessant å undersøke hvordan brukerne påvirkes av samarbeidet. Det kan gjenspeiles i valg og løsninger som er avgjørende for hvordan brukerne oppfatter prosjektets suksess og i hvilken grad suksess avhenger av tillit. Av diskusjonen var det vanskelig å undersøke denne problemstillingen og det kan være hensiktsmessig å inkludere brukere og flere innfallsvinkler. I tillegg er det hensiktsmessig å studere hvordan tillit påvirker samarbeidet i alle ledd i løpet

av prosjektløpet. Det ble påpekt av en entreprenør som mente at forholdet til de utførende (UE/UL) er likeså viktig som det til byggherren.

Det er benyttet en metodetriangulering i oppgaven bestående av kvalitative intervjuer, kvantitative spørreskjemaundersøkelse og litteratursøk. En videre analyse som kan være interessant er *observasjonsstudier*. Disse studiene kan gi tilgang til *sosiale situasjoner* som de involverte i situasjonen ikke selv først har tolket. Med observasjon studerer man det folk gjør, mens man i intervjuer studerer det folk sier (at de gjør) (Tjora, 2012). Denne oppgaven undersøkte tillitskonseptet fra en retrospektiv tilnærming, men tok ikke i betraktning den dynamiske prosessen for etablering av tillit. Tilliten mellom byggherre og entreprenør kan stadig endres i løpet av et prosjektløp. En slik dynamisk utvikling og transformasjonsprosess er interessant å studere «hands on». Å få muligheten til å delta i ulike aktiviteter hvor man kan studere prosjektdeltagerne i en naturlig situasjon kan bidra til å forstå hvordan tillit bygges og påvirker samarbeidet. Observasjonsstudier vil bidra til datainnsamlingen og kunne bli brukt i forbindelse med intervju og spørreskjemaundersøkelse. Det ideelle ville vært å følge prosjekter fra program- og konseptutvikling til bruk og forvaltning. Det ville krevd enn lengre tidsramme og mer ressurser enn hva masteroppgaven innbefatter.



## Referanseliste

---

- Aarseth, W., Rolstadås, A., Klev, R., 2015. *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforlaget.
- Buvik, M.P., Rolfsen, M., 2015. *Prior ties and trust development in project teams – A case study from the construction industry*. Int. J. Proj. Manag. 33, 1484–1494.
- Dalcher, D., 2009. *Software project success: moving beyond failure*. Upgrade Eur. Online Mag. IT Prof. 10, 42–50.
- Dalland, O., 2000. *Metode for oppgaveskriving*, 3. ed. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Das, T.K., Teng, B.-S., 2001. *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*. Organ. Stud. 22, 251–283.
- Davis, P., Love, P., 2011. *Alliance contracting: adding value through relationship development*. Eng. Constr. Archit. Manag. Bradf. 18, 444–461.
- EBA, 2015. *Veileder om samspillentreprise*. Entreprenørforeningen- Bygg og Anlegg. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veileder-om-samspillsentreprise> (Hentet 24.01.18)
- Eriksson, P.E., 2010. *Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented?* Constr. Manag. Econ. 28, 905–917.
- Göbel, M., Vogel, R., Weber, C., 2013. *Management Research on Reciprocity: A Review of the Literature*. Bus. Res. 6, 34–53.
- Gulati, R., 1995. *Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*. Acad. Manage. J. 38, 85–112.
- Hartman, F.T., 2002. *The role of trust in project management*. Front. Proj. Manag. Res. 225–235.
- Holme, I.M., 1996. *Metodevalg og metodebruk*, 3. ed. TANO, Oslo.
- Hosseini, A., Wondimu, P., Klakegg, O., Andersen, B., Lædre, O., 2018. *Project Partnering in the Construction Industry: Theory vs. Practice* 8. <https://doi.org/10.25219/epoj.2018.00101>
- Jiang, W., Lu, Y., Le, Y., 2016. *Trust and Project Success: A Twofold Perspective between Owners and Contractors*. J. Manag. Eng. 32, 1–16.
- Julsrud, T.E., 2018. *Organisatorisk tillit- Grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid.*, 1. ed. Fagbokforlaget.
- Kadefors, A., 2004. *Trust in project relationships—inside the black box*. Int. J. Proj. Manag. 22, 175–182.
- Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H., Dewulf, G., 2011. *Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study*. J. Purch. Supply Manag. 17, 98–108.

- Lædre, O., 2012. *Gjøre det selv eller betale andre for jobben: byggherrens valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt*. NTNU.
- Lencioni, P., 2002. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, 1st edition. ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lewicki, R., Benedict Bunker, B., 1996. *Developing and Maintaining Trust in Working Relations*, in: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. pp. 114–139.
- Luhmann, N., 1979. *Trust and Power*, 1. ed. John Wiley & Sons.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D., 1995. *An Integrative Model of Organizational Trust*. *Acad. Manage. Rev.* 20, 709–734.
- Nooteboom, B., 1996. *Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model*. *Organ. Stud.* 17, 985–1010.
- Pervan, S.J., Bove, L.L., Johnson, L.W., 2009. *Reciprocity as a key stabilizing norm of interpersonal marketing relationships: Scale development and validation*. *Ind. Mark. Manag.* 38, 60–70.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1987. *Critical factors in successful project implementation*. *IEEE Trans. Eng. Manag.* EM-34, 22–27.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P., English, B., 2008. *Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships*. *Int. J. Proj. Manag.* 27, 638–648.
- Poppo, L., Zhou, K.Z., Sungmin Ryu, 2008. *Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future*. *Organ. Sci.* 19, 39–55.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C., 1998. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Acad. Manage. Rev.* 23, 393–404.
- Samset, K., 2008. *Prosjekt i tidligfasen*, 1. ed. Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Serrador, P., Turner, R., 2015. *The Relationship Between Project Success and Project Efficiency*. *Proj. Manag. J.* 46, 30–39.
- Shenhar, A., 2015. *What is Strategic Project Leadership?* *Open Econ. Manag. J.* 2, 29–37.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C., 2001. *Project Success: A Multidimensional Strategic Concept*. *Long Range Plann.* 34, 699–725.
- Shenhar, A.J., Levy, O., 1997. *Mapping the dimensions of project success*. *Proj. Manag. J.* 28, 5.
- Silva, G.A., Warnakulasooriya, B.N.F., Arachchige, B., 2016. *Criteria for Construction Project Success: A Literature Review* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2910305). Social Science Research Network, Rochester, NY.

- Sorenson, O., Waguespack, D.M., 2006. *Social Structure and Exchange: Self-confirming Dynamics in Hollywood*. *Adm. Sci. Q.* 51, 560–589.
- Strahorn, S., Brewer, G., Gajendran, T., 2017. *The Influence of Trust on Project Management Practice within the Construction Industry*. *Constr. Econ. Build.* 17, 1–19.
- Swärd, A., 2017. *Kontroll er bra – tillit bedre?* *Magma* 27–34. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre> (Hentet 02.03.18)
- Swärd, A., 2016. *Trust, Reciprocity, and Actions: The Development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations*. *Organ. Stud.* 37, 1841–1860.
- Tai, S., Sun, C., Zhang, S., 2016. *Exploring factors affecting owners' trust of contractors in construction projects: a case of China*. SpringerPlus 5.
- Tjora, A., 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2. ed. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Ven, A., Ring, P., 2006. *Relying on Trust in Cooperative Inter-organizational Relationships*. *Handb. Trust Res.*
- VIKO, 2017. *Finne kilder*. Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Finne+kilder> (Hentet: 07.09.2017)
- Walker, D.H.T., Hampson, K.D., Peters, R., 2000. *Relationship-based procurement strategies for the 21st century*. Canberra, ACT : AusInfo.
- Wøien, J., Hosseini, A., Klakegg, O.J., Lædre, O., Lohne, J., 2016. *Partnering Elements' Importance for Success in the Norwegian Construction Industry*. *Energy Procedia, Sustainable Built Environment Tallinn and Helsinki Conference SBE16 96*, 229–240.
- Yeung, J.F.Y., Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., 2007. *The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family-resemblance concept*. *Int. J. Proj. Manag.* 25, 219–231.
- Yin, R.K., 2014. *Case Study Research: Design and Methods*, 5. ed. SAGE, Los Angeles, California.
- Zidane, Y.J.-T., Olsson, N.O.E., 2017. *Defining project efficiency, effectiveness and efficacy*. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 10, 621–641.



# Vedlegg 1: Spørreskjemaundersøkelse

## Beskrivelse av oppgaven

Formålet med masteroppgaven min er å undersøke hvordan tillit påvirker samarbeidet mellom byggherre og entreprenør i et prosjekt. Tillit kan beskrives som en individuell mental prosess der man er villig til å gjøre seg selv sårbar i risikable situasjoner fordi du forventer at den andre parten sine intensjoner er gode. Det kan trekkes ut tre elementer fra beskrivelsen:

- 1) Usikkerhet omkring sin egen fremtid
- 2) Gjøre seg sårbar og risikere tap
- 3) Stole på den andre partens handlinger til tross for at de er utenfor din kontroll.

I den sammenheng ønsker jeg å kartlegge ulike egenskaper ved tillit som er tilstede i det aktuelle prosjektet og viktigheten av disse for oppbygging av tillit på en generell prosjektbasis. Spørreundersøkelsen vil fungere som en innledning til dybdeintervjuet, hvor resultatene gjengis i masteroppgaven til undertegnede.

## Del 1: Prosjektkarakteristikk

Fyll ut det som er egnet i høyre kolonne.

<b>Prosjektets navn:</b>	
<b>Hva er du</b>	
<b>Byggherre</b>	
<b>Entreprenør</b>	
<b>Tidligere samarbeid</b>	Hvis ja, antall prosjekter:
<b>Din rolle/stilling</b>	
<b>Prosjektets varighet</b>	Start: Slutt:
<b>Prosjektkostnad</b>	
<b>Lokasjon</b>	
<b>Type prosjekt (bolig, kontor, næring etc)</b>	
<b>Fordeling av risiko</b>	

## Del 2: Tillitselementer

Ranger tillitselementene du føler **den andre parten** bidrar med i prosjektet, samt viktigheten av elementet for tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør. Jeg ønsker å understreke at første kolonne baseres på bakgrunn av prosjektet du er involvert i nå, mens andre kolonne baseres på bakgrunn av det generelle tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør.

Det benyttes en Likert-skala hvor **1=fraværende/ikke viktig** og **5=i veldig stor grad/veldig viktig**. For eksempel kan du mene at den andre parten i stor grad har erfaring med samspill i prosjektet du er involvert i nå (grad 4), men at dette ikke er viktig for det generelle tillitsforholdet (grad 1).

Tillitselement	Den andre parten bidrar med i prosjektet (Sett ring, 1=fraværende og 5= i veldig stor grad)					Viktig for det generelle tillitsforholdet (Sett ring, 1= ikke viktig og 5= veldig viktig)				
<b>Samspill</b>										
Inkludering i tidligfasen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Erfaring med samspill	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Felles tankegang	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Felles mål	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Kompetanse</b>										
Evnen til å lede	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Beslutningsevne	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Konfliktløsning	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Måloppnåelse	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Kommunikasjon</b>										
Åpen informasjonsdeling	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Jevnlig kommunikasjon	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Effektiv kommunikasjon	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Fysisk tilstedeværelse	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Intensjon</b>										
Velvilje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Innsatsvilje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Forpliktelse										
Ikke opportunistisk oppførsel	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>Integritet</b>										
Ærlig	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pålitelig oppførsel	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rettferdig	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Gjensidig respekt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## Vedlegg 2: Intervjuguide

Masteroppgaven min vil omhandle temaet *tillit*. Tillit kan beskrives som en: «*Individuell mental prosess der man er villig til å gjøre seg selv sårbar i risikable situasjoner fordi du forventer at den andre parten sine intensjoner er god.*»

Problemstilling til masteroppgaven er:

***Hvordan påvirker tillit samarbeidet mellom byggherre og entreprenør i et prosjekt?***

Hvor følgende forskningsspørsmål er formulert:

- 1) *Hvilke myke elementer bidrar til oppbygging av tillit?*
- 2) *Hvilke elementer har størst innvirkning på tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør?*
- 3) *Hvordan påvirker tillit suksesskriteriene effektivitet og effekt i et prosjekt?*

I forkant av dette intervjuet har du fylt ut en spørreundersøkelse om

- 1) Prosjektets karakteristikker
- 2) Tillitselementer

Under intervjuet vil du ha listen over tillitselementene tilgjengelig. Denne er ment som en støtte under intervjuet.

**Mål med spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet:** Hensikten med intervjuet er å identifisere ulike tillitselementer i prosjektene og hvilken innvirkning de har på tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør (se forskningsspørsmål 1 & 2).

Jeg ønsker i tillegg å undersøke hvordan tillit virker inn på suksesskriteriene effektivitet i form av tid, kostnad og kvalitet og effekt i form av prosjektets formål, aktørens tilfredshet og nytteverdien av prosjektet. Prosjektsuksess er i denne sammenheng definert til: «*den oppfattede graden av oppnåelse av forhåndsbestemte ytelsesmål og deltagerens forventninger til gjennomføring av prosjektet.*»

Det overordnede målet er å få en bedre forståelse av tillitsforholdet mellom byggherre og entreprenør, og i hvilken grad tillit påvirker samarbeidet og prosjektsuksessen. Ved å se på tilstedeværelsen av de ulike tillitselementene i konkrete prosjekter, vil det være mulig å analysere tillitsforholdet og undersøke hvordan tillit kan påvirke suksesskriteriene.

## **Innledende spørsmål**

- Hvor i prosjektløpet er dere nå?
- Hva er din rolle i prosjektet?
  - o Oppgaver og ansvar
- Hvorfor og hvordan ble du involvert i prosjektet?
- Har du samarbeidet tidligere med den andre parten?
  - o Hvis ja; hvor mange ganger og hvordan gikk det?

## **Refleksjonsspørsmål**

### Generell tillit

- Hva betyr tillit i projektsammenheng for deg?
- Hvis du skulle trukket fram 3-4 elementer fra spørreundersøkelsen som har størst innvirkning på et tillitsforhold, hvilke vil det være og hvorfor?
- Hvordan kan man legge til rette for utviklingen av et tillitsforhold?
  - o Hvordan kan et tillitsforhold bli enda bedre?

### Prosjektrelatert tillit

- Føler du at det er etablert et tillitsforhold med den andre parten?
- Hvordan opparbeider den andre parten seg tillit hos deg?
- Kan du beskrive en situasjon hvor den andre parten har vist deg tillit?
- Hvilke kvaliteter verdsetter du hos den andre parten?
  - o Hvordan bidrar disse kvalitetene til tillitsforholdet?

### Tillit og effektivitet

- Hvordan tror du tillit kan bidra til at et prosjekt leverer innen gitte tids- og kostnadsrammer samt tilfredsstillende kvalitetskravene som er satt.
  - o Hvilke andre kriterier kan kobles opp til prosjektsuksess?

### **Til slutt:**

- Føler du det mangler noen tillitselementer på listen du har fått?