

Anuja Kirupanithy

Tillit i et byggeprosjekt: Et casestudie av prosjekt Oslo storbylegevakt

«Hvordan kan byggherren involvere seg i prosjektet for å sikre tillit i prosjektorganisasjonen?»

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk

Veileder: Ole Jonny Klakegg

Juni 2020



Kunnskap for en bedre verden

Tillit i et byggeprosjekt: Et casestudie av prosjekt Oslo storbylegevakt

«Hvordan kan byggherren involvere seg i prosjektet for å sikre tillit i prosjektorganisasjonen?»

Anuja Kirupanithy

Bygg- og miljøteknikk

Innlevert: Juni 2020

Hovedveileder: Ole Jonny Klakegg, IBM

Biveileder: Ingvild Garnås Vikenes, Advansia (Part of AFRY)

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Institutt for bygg - og miljøteknikk

Sammendrag

Byggeprosjekter kan kjennetegnes ved at de er teknisk komplekse og preges av et høyt tempo og tidspress. Den komplekse naturen til byggeprosjektet medfører at gjennomføringen av ett enkelt prosjekt krever kompetanser og erfaringer fra utallige fag og disipliner. Med gjensidige avhengigheter og en skiftende prosjektorganisasjon vurderes et godt tverrfaglig samarbeid som avgjørende for gjennomføringen av et byggeprosjekt med ønsket kostnad, kvalitet og fremdrift. Her viser litteraturen at tillit kan være en nøkkelfaktor. Lav tillit mellom partene og dårlig samhandling trekkes frem som en vedvarende problemstilling i den norske byggebransjen, og som forklaring på tilbakevendende problemer med konflikter, dårlige løsninger og mye endringsarbeid.

Ulike interesser og holdninger i prosjektorganisasjonen, samt den temporære og dynamiske naturen ved byggeprosjektet kan imidlertid gjøre det utfordrende å danne relasjoner og utvikle tillit. Samtidig kan fragmenteringen og spesialiseringen i leverandørkjeden bidra til at fokuset som regel ligger på kostnader og kortsiktig måloppnåelse fremfor tillit, åpenhet og relasjonsbygging. Videre utpekes byggherren som prosjekteier og kontraktseier som ansvarlig for å sikre et åpent og ærlig samarbeid mellom de ulike kontraktspartene. Dette gjør det interessant å undersøke sammenhengen mellom overordnet prosjektstyring utøvd av byggherren og tilliten i relasjonene på prosjektet. Byggherrerollen deles i to med prosjekteier som utøver overordnet strategisk styring og prosjektledelsen til prosjekteier som utøver overordnet operativ styring. Med utgangspunkt i dette ble følgende problemstilling studert:

«Hvordan kan byggherren involvere seg i prosjektet for å sikre tillit i prosjektorganisasjonen?»

Opgavens problemstilling ble studert gjennom et casestudium av et pågående caseprosjekt: Prosjekt Oslo storbylegevakt (OSBL). Oslo storbylegevakt har hittil lyktes med høy grad av tillit og et godt tverrfaglig samarbeid på prosjektet i prosjekteringsfasen med samspill. Et suksesskriterium for det har vært et kontinuerlig fokus på tillit og relasjoner i alle prosjektets prosesser og valgene tatt underveis. Casestudiet ble gjennomført ved dokumentanalyser og ved bruk av syv kvalitative semi-strukturerte forskningsintervju med intervjuobjekter fra byggherren; prosjekteier og prosjekteiers prosjektledelse. Et omfattende litteraturstudium ble benyttet som teoretisk forankring for å drøfte funn fra casestudiet i lys av valgt problemstilling. Kombinasjonen av de to metodene har vært viktig for å kunne trekke kausale og normative slutninger fra studiet av ett enkelt prosjekt. Oppgavens problemstilling besvares med utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan defineres tillitsbegrepet hos prosjekteier (PE) vs. prosjektledelsen til prosjekteier (PL) på Oslo storbylegevakt (OSBL)?*

Formålet med det første forskningsspørsmålet er å identifisere hvordan tillit defineres i praktisk sammenheng og om det eksisterer ulikheter i definisjonen til de ulike partene som utgjør byggherren. Sistnevnte ble imidlertid ikke identifisert på det studerte caseprosjektet. Funnene indikerer til tillit som en gjensidig forventning om at alle på prosjektet jobber åpent og ærlig, jobber mot prosjektets beste og ikke mistenkeliggjør hverandres handlinger. Disse forventningene ble videre knyttet til følgende syv

tillitselementer: (1) dyktighet, (2) velvilje, (3) integritet, (4) prosjektlojalitet, (5) forutsigbarhet, (6) psykologisk trygghet og (7) tilbøyelighet til tillit. De ulike tillitselementene vil danne fundamentet for *om* tillit kan utvikles i prosjektorganisasjonen. Til oppgavens første formål er det dermed mulig å konkludere med at byggherren må fokusere på hvordan de 7 tillitselementene kan sikres hos individene på prosjektet ved bruk av strukturell og sosial kontroll.

2. Tillit er dynamisk; påvirkelig av handlinger og adferd. Hvilke faktorer har vært utfordrende for utviklingen av tillit på prosjekt Oslo storbylegevakt i arbeid med oppstart av samspillsfasen og i samspillsfasen?

Opgavens andre forskningsspørsmål har som formål å identifisere utfordringer med tillitsutvikling i et byggeprosjekt. Prosjekt OSBL opplevde følgende utfordringer som problematiske og tidskrevende relatert til tillitsutvikling i prosjektet: (1) den skeptiske holdningen i bransjen og (2) en sårbarhet ved utskiftninger av personer. Disse utfordringene knyttet ikke kun til samspillet, men vil kunne eksistere i alle prosjektets faser. Til oppgavens andre formål er det mulig å konkludere med at enkeltpersoners skeptiske holdninger og det faktumet at tilliten forsvinner med personene som skiftes ut vil være tidskrevende og ressurskrevende å håndtere til tross for et gjennomgående fokus på tillit gjennom strukturell og sosial kontroll. Implementeringen av krav om anskaffelse og utskiftninger av nøkkelpersonell med fokus på å involvere mennesker som har en holdning i tråd med tillit utpekes som viktig for å gjøre prosessen mindre tidskrevende.

3. Hvordan kan overordnet prosjektstyring utøves for å bygge tillit mellom prosjekteier og innleid prosjektledelse?

Opgavens tredje formål er å identifisere forventningene i relasjonen mellom prosjekteier og prosjektledelsen til prosjekteier samt tiltak for å oppfylle disse forventningene. Videre var det av interesse å undersøke om innleid prosjektledelse ville bidra til en lojalitetskonflikt eller ikke. I tilfellet av caseprosjektet har ikke dette vært et problem ettersom prosjektledelsen har vist seg lojale til prosjektet og prosjekteier. Funnene viser til en gjensidig forventning i relasjonen om at begge parter ivaretar sin del av rollen som byggherre. Forventningene fra prosjekteier henger sammen med prosjektledelsens kompetanse og dyktighet til å kunne levere prosjektet i henhold til prosjekteier sine interesser. Forventninger fra prosjektledelsen identifiseres rett og slett som at prosjekteier stoler på at prosjektledelsen klarer å gjennomføre oppgaven de er anskaffet for. Tiltak ved den strategiske styringen vil dermed være (1) utarbeide og sikre enighet rundt innholdet i prosjektmandatet, (2) etterspørre faglig dyktighet og relasjonskompetanse ved sammensetning av prosjektledelsesteamet, (3) være løsningsorienterte, støttende, gi raske beslutninger og handlingsrom. Tiltak ved den overordnede operative styringen vil være (A) åpen dialog og informasjonsdeling, (B) involvering av prosjekteier i viktige prosesser og (C) god brukerorientering. Til oppgavens tredje formål er dermed mulig å konkludere med at overordnet prosjektstyring må utøves for å sikre forutsigbarhet og dermed økt tilbøyelighet til tillit hos prosjekteier, for å bygge tillit i relasjonen.

4. Hvilke nøkkelpinsipper må innarbeides i den overordnede prosjektstyringen for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit?

Det siste forskningsspørsmålet har som formål å identifisere fokusområder, holdninger og retningslinjer byggherren må inneha og tilrettelegge for i sammenheng med å sikre tillit i

prosjektet. Funnene identifiserer 13 prinsipper og tilhørende tiltak som burde implementeres i den overordnede operative prosjektstyringen for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit. Strategisk styring vil imidlertid være viktig for å sette rammene og handlingsrommet for den operative styringen. En implementering av prinsippene vil sikre en prosjektkultur med verdier i tråd med tillit (tillitselementene), og normer som muliggjør tillitsbygging; lagspiller, løsningsorientert, endringsorientert og fokus på åpen kommunikasjon. Til oppgavens fjerde formål konkluderes det med at det ikke er én handling, men sammensetningen av en rekke handlinger, holdninger og prinsipper og et kontinuerlig fokus på å skape, ivareta og opprettholde tillit i alle prosjektets prosesser og valg som vil muliggjøre en prosjektkultur bygd på tillit. For dette må byggherren anerkjenne sammenhengen mellom output-faktorene: optimale resultater, og input-faktorene: kulturbevisst ledelse, relasjonsbygging, tillit, og felleskap.

Abstract

Construction projects can be characterized as technically complex, limited on time and temporary. The complexity of the project entails the skill and work of multiple fields and disciplines. This leads to the project organization shifting and expanding during the course of the project and creates an interdependence between the involved parties. Thus a good execution of the project requires interdisciplinary collaboration. Several studies point to trust as crucial for this. Low levels of trust between the parties and poor cooperation are highlighted as persistent problems in the Norwegian construction industry and as an explanation for recurring problems with conflicts, poor solutions and a lot of excess work.

Conflicting interest and attitudes in the project, as well as the temporary and dynamic nature of the construction projects might make it challenging to form relations and ensure trust. Simultaneously it is possible to assume that the fragmentation and specialization in the industry has created a myopic focus on project costs and short-termed goal achievements instead of trust, transparency and building relations. The project owner and project management team are considered responsible for creating and ensuring an open and honest cooperation between the contracting parties. Hence it is interesting to investigate the relationship between project governance, project management and trust development in a construction project. Based on this, the following problem was studied:

«How can the project owner and project management team get involved in the project to ensure trust in the project organization?»

The master thesis was conducted as a case study of an ongoing construction project: project *Oslo storbylegevakt (OSBL)*. The studied case project managed to achieve a high degree of trust and collaboration during the design phase with the use of partnering. A criteria for success in regards to this is described as continuous focus on trust and relations in all of the processes and choices made throughout the project. The case study was conducted with the use of document analysis and seven qualitative semi- structured research interviews with subjects from the project owner as well as the project management team. Further on a comprehensive literature study was conducted to create a theoretical foundation to discuss the findings from the case study. The combination of the two methods enables causal and normative inferences based on a single case study.

The theoretical and empirical work was used to answer the problem of the thesis based on the following research questions:

- 1. How is the concept of trust defined by the project owner vs. project management team at Oslo storbylegevakt (OSBL)?*

The purpose of the first research question was to identify how trust is defined in a practical context and whether there are differences in the definition of trust between the project owner and project management team, however this was not identified in the studied case project. The findings indicate trust as a mutual expectation that everyone on the project works openly and honestly, works towards the best of the project and does not suspect each other's actions. These expectations were further linked to the following seven trust elements: (1) competence, (2) goodwill, (3) integrity, (4) project loyalty, (5) predictability,

(6) psychological safety and (7) propensity to trust. For the first purpose of the assignment, I have concluded that the project owner and project management team should focus on how the 7 trust elements above can be secured in the project to ensure trust. Social control and structural control are considered important to enable this.

2. Trust is dynamic; influenced by actions and behavior. Which factors have been challenging for the development of trust at OSBL during the design phase with partnering?

The purpose of the thesis' second research questions is to identify challenges with trust development in a construction project. Project OSBL has experienced the following challenges as problematic and time-consuming for ensuring trust in the project: (1) the skeptical attitude in the industry and (2) a vulnerability related to replacing people. These challenges are not only linked to the design phase with partnering, but can exist in all phases of the project. For the second purpose of the assignment, it is possible to conclude that the mentioned challenges may be problematic and time consuming to deal with despite a constant focus on trust through structural and social control. Implementing requirements for procurement as well as replacements with focus on involving people who have an attitude in line with trust is identified as important to make the process less time consuming.

3. How can overall project governance and project management be exercised to build trust between the project owner and hired project management team?

The third purpose of the assignment is to identify the expectations in the relationship between the project owner and the project management team and the measures needed to meet these expectations. Furthermore, it was of interest to investigate whether hired project management would contribute to a conflict of loyalty or not. In the case of OSBL, this has not been a problem as the project management has proved loyal to the project and the project owner. The findings of the study show a mutual expectation in the relationship that both parties fulfill their roles. The project owner's expectations are related to the project management's expertise and ability to deliver the project according to the owner's interests. The project management's expectations are simply identified as the owner's ability to trust that the project management is doing the task they have been acquired to do. Thus the following measures should be implemented in the project governance to fulfill the mentioned expectations: (1) elaborate and ensure agreement on the content of the project mandate, (2) demand occupational competency and relational skills when acquiring the project management team, (3) be solution-oriented, supportive, provide swift decisions and room for maneuver. Measures that should be a part of the project management are: (A) open dialogue and information sharing, (B) involving the project owner in important processes and (C) good user orientation. For the third purpose of the assignment, it is possible to conclude that the implementation of the above mentioned measures will ensure trust in the relationship by ensuring predictability and thus increasing the project owner's propensity for trust.

4. Which key principles need to be incorporated into the project governance and project management to ensure a project culture built on trust?

The last research question aims to identify focus areas, attitudes and principles the project owner and project manager must hold and facilitate to secure trust in the project. The

findings identify 13 principles and related measures that should be implemented into the project management to ensure a project culture built on trust. However, project governance will be important to set the framework and scope for the project management. Implementation of the principles will ensure a project culture with values in line with trust (the trust elements), and norms that enable trust building; team player, solution oriented, change oriented and focus on open communication. For the fourth purpose of the assignment, it is possible to conclude that the composition of a number of actions, attitudes and principles and a continuous focus on creating, maintaining and sustaining trust in all of the project's processes as the key to enable a project culture based on trust. For this, the project owner and project management team must recognize the relationship between the output factors: optimal results, and the input factors: management with cultural awareness, relationship building, trust, and unity.

Forord

Masteroppgaven markerer enden av en 5-årig sivilingeniørutdanning ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU, i Trondheim. Masteroppgaven er utført i forbindelse med emnet *TBA4910 - Masteroppgave, fordypningsprosjekt* ved instituttet for Bygg- og miljøteknikk på NTNU, våren 2020. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og tilsvarer et helt semester med normal studiebelastning. Masteroppgaven utføres av MSc student Anuja Kirupanithy med veiledning av hovedveileder Professor Ole Jonny Klakegg ved NTNU, og biveileder Ingvild Garnås Vikenes, direktør for strategi og forretningsdrift/COO hos Advansia part of AFRY.

Temaet for oppgaven er «*tillit i et byggeprosjekt*». Det er generelt lite forskning på tillit i byggebransjen i Norge og mye av forskningen som eksisterer har fokus på hvorfor tillit er gunstig. Dette skapte en interesse for å undersøke hvordan tillit kan utvikles på et byggeprosjekt og hvem som har ansvaret for dette. Både litteratur og det studerte caseprosjektet har bidratt til ny innsikt og læring om hvordan tillit dog utfordrende og ressurskrevende kan ha stor nytte i et byggeprosjektet. Problemstilling og forskningsspørsmål for oppgaven er utarbeidet i samråd med veiledere og det studerte caseprosjektet, Oslo storbylegevakt (OSBL).

Først og fremst må jeg rette en stor takk til min hovedveileder, Professor Ole Jonny Klakegg ved NTNU, for god veiledning og tett oppfølging gjennom hele prosessen tilknyttet arbeidet med masteroppgaven. Jeg vil også takke min biveileder, Ingvild Garnås Vikenes, samt prosjektledelsen på Oslo storbylegevakt for muligheten til å bruke OSBL som caseprosjekt og for god bistand samt nødvendig støtte med gjennomføringen av rapporten. I tillegg vil jeg takke alle syv informanter som tok seg tid til å møte opp på intervju og som bidro med gode innspill for oppgaven. Avslutningsvis ønsker jeg å takke venner og familie for enorm støtte gjennom hele arbeidet med både prosjektoppgaven og masteroppgaven.

Trondheim, 11.06.2020



Anuja Kirupanithy

Innhold

Sammendrag	v
Abstract	ix
Forord	xiii
1 Introduksjon	1
1.1 Innledning.....	1
1.2 Tematisk bakgrunn	1
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.4 Avgrensninger	4
1.5 Disposisjon.....	5
2 Metode og forskningsdesign	9
2.1 Forskningsdesign.....	9
2.1.1 Casestudie.....	9
2.2 Kvalitativ metode	11
2.3 Litteraturstudium	12
2.3.1 Litteratursøk	13
2.3.2 Kildekritikk	15
2.4 Dokumentstudie.....	16
2.5 Kvalitativt intervju	16
2.5.1 Gjennomføring av intervjuene	19
2.5.2 Analyse og tolkning	20
2.6 Vurdering av validitet og reliabilitet	21
3 Teori - Byggeprosjekt	25
3.1 Aspekter ved et byggeprosjekt.....	25
3.1.1 Temporær og dynamisk organisasjon.....	25
3.1.2 Inter-organisatorisk samarbeid.....	26
3.1.3 Høy usikkerhet/ risiko	27
3.2 Byggefaser.....	28
3.3 Prosjektorganisasjonen – roller og oppgaver	29
3.4 Gjennomføringsmodell.....	30
3.4.1 Samspill	30
4 Teori - Overordnet prosjektstyring	33
4.1 Prosjektmandat.....	34
4.2 Prosjekteierrollen	35

4.3	Prosjektledelsen til prosjekteier.....	36
5	Teori - Tillit	39
5.1	Definisjon av tillitsbegrepet	39
5.2	Forutsetninger for tillitsetablering	41
5.2.1	Tillit i dyadiske forhold	41
5.2.2	Tillit i team	42
5.3	Organisasjonskultur og prosjektkultur	44
5.3.1	Organisasjonskultur.....	44
5.3.2	Prosjektkultur.....	46
5.3.3	Kultur for læring – LEAN filosofi	48
5.4	Tillit og ledelse.....	50
5.4.1	Utvikle, opprettholde og ivareta tillit.....	51
5.4.2	Tillit og kontroll	52
5.4.3	Kulturbewisst ledelse.....	53
5.4.4	Ledelsesprinsipper.....	54
5.5	Tillit og effektivitet.....	60
6	Resultater	63
6.1	Introduksjon til caseprosjektet.....	63
6.2	Samarbeidets faser.....	64
6.3	Organisering av prosjektet, roller og ansvar	66
6.3.1	Prosjekteierrollen	67
6.3.2	Prosjektorganisasjonen	68
6.4	Prosjekt mål	70
6.5	Presentasjon av informanter.....	72
6.6	Definisjon av tillit i praksis	72
6.7	Utfordringer relatert til å skape og ivareta tillit.....	75
6.7.1	Holdning i bransjen	75
6.7.2	Sårbare for utskiftninger	76
6.8	Tillit mellom partene som utgjør byggherren	76
6.8.1	Levere resultater.....	77
6.8.2	Forankring i ledelsen	78
6.9	Prosjektkultur bygd på tillit: fokus på tillit i alle prosesser og valg	80
6.9.1	Tillit starter på toppen – Tillitsbasert ledelse	82
6.9.2	Kontrakt- og gjennomføringsstrategi	84
6.9.3	Anskaffelsesprosessen	87

6.9.4	Strategi for samarbeidet.....	90
6.9.5	LEAN prosjektering.....	97
7	Diskusjon	101
7.1	Definisjonen av tillit i et byggeprosjekt.....	101
7.1.1	Tillitselementer i et byggeprosjekt.....	102
7.2	Utfordringer med utvikling av tillit	106
7.2.1	Tillit og kontroll	110
7.2.2	Utfordringer relatert til å skape og ivareta tillit på OSBL.....	112
7.3	Tillit mellom prosjekteier og prosjektledelsen	118
7.4	Overordnet prosjektstyring for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit	124
7.4.1	Overordnet prosjektstyring	124
7.4.2	Prosjektkultur.....	125
7.4.3	Nøkkelprensippene for å skape, ivareta og opprettholde tillit.....	126
8	Konklusjon	151
8.1	Hvordan defineres tillitsbegrepet hos prosjekteier vs. prosjektledelsen til prosjekteier på Oslo Storbylegevakt?.....	151
8.2	Hvilke faktorer har vært utfordrende for utviklingen av tillit på Oslo storbylegevakt i arbeid med oppstart av samspillsfasen og i samspillsfasen?	152
8.3	Hvordan kan overordnet prosjektstyring utøves for å bygge tillit mellom prosjekteier og innleid prosjektledelse?.....	153
8.4	Hvilke nøkkelprensippene må innarbeides i den overordnede prosjektstyringen for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit?	153
9	Refleksjoner	155
10	Videre arbeid	157
11	Referanser	159
	Vedlegg	165

Figurer

Figur 1: Forskningsstrategi og forskningsdesign for masteroppgaven.....	9
Figur 2: Induktiv og deduktiv fremgangsmåte (eStudie, 2019c).....	10
Figur 3: Forhold mellom basisorganisasjonen og prosjektet (Andersen, 2010)	25
Figur 4: Byggeprosessens faser og delprosesser (etter Eikeland, 1999).....	28
Figur 5: Samspill (Bygg21, 2019a)	30
Figur 6: Strategisk og operativ styring (Bygg21, 2019c).....	33
Figur 7: Prosjektleders kompass (etter Briner <i>et.al</i> , 2000)	37
Figur 8: Forutsetninger for tillit i team	44
Figur 9: Kulturnivåer (etter Schein, 1987)	45
Figur 10: Lean adferd (etter Thomsen <i>et. al</i> , 2016)	49
Figur 11: Direkte og indirekte ledelse (etter Hennestad, 2010)	54
Figur 12: Informasjon (øverst) og kommunikasjon (Bygg21, 2019a)	56
Figur 13: Konflikthåndtering (etter Karlsen, 2013)	58
Figur 14: Tillit og effektivitet i byggeprosjekter (Bygg21, 2019b)	60
Figur 15: Illustrasjonsbilde av den nye storbylegevakten (Omsorgsbygg, 2018a).....	63
Figur 16: Samarbeidets faser (Omsorgsbygg, 2018a)	64
Figur 17: Prosjektets organisasjonskart (Omsorgsbygg, 2018)	66
Figur 18: Prosjektorganisering i samspillsfasen (Omsorgsbygg, 2018a).....	68
Figur 19: Byggherrens prosjektledelse (Omsorgsbygg, 2018a)	69
Figur 20: Entrepriseform OSBL (Omsorgsbygg, 2019a)	84
Figur 21: Forutsetninger for tillit i et byggeprosjekt (laget selv).....	102
Figur 22: Aspekter ved et byggeprosjekt relatert til tillit (laget selv).....	107
Figur 23: Tillitsutvikling i et byggeprosjekt (laget selv)	111
Figur 24: Tilbøyelighet til tillit (laget selv).....	115
Figur 25: Kontinuerlig tillitsutvikling på byggeprosjektet (laget selv)	126
Figur 26: Sammenheng mellom verdier, normer og optimale resultater (laget selv) ...	129
Figur 27: Illustrasjon av fellesskapskultur (Lean Construction institute, u.å).....	137
Figur 28: Analytisk tilnærming til et problem (etter Swärd, 2017b)	146

Tabeller

Tabell 1: Masteroppgavens disposisjon.....	7
Tabell 2: Oversikt over treff ved ufiltrert enkelt litteratursøk	15
Tabell 3: Konseptuelt rammeverk for prosjektkultur i konstruksjonssammenheng (Min oversettelse: Zuo & Zillante, 2005)	47
Tabell 4: Samarbeidets faser (Omsorgsbygg, 2018a).....	65
Tabell 5: Overordnet bestiller og utfører, operativ bestiller og utfører (Omsorgsbygg, 2018a)	67
Tabell 6: Aktører og bedrifter i prosjektorganisasjonen (Omsorgsbygg, 2018a)	68
Tabell 7: Prosjektets resultatmål (Omsorgsbygg, 2018a)	71
Tabell 8: Potensielle utfordringer for tillitsutvikling	109
Tabell 9: Overordnet strategisk styring og virkninger	120
Tabell 10: Overordnet operativ styring og virkninger	122

Forkortelser/symboler

EHA	Byrådsavdelingen for eldre, helse og arbeid
HEL	Helseetaten
HSØ	Helse Sør-øst
MF	Medvirkningsforum
NOE	Byrådsavdeling for næring og eierskap
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
OBY	Omsorgsbygg
OSBL	Oslo storbylegevakt
OUS	Oslo Universitetssykehus
PE	Prosjekteier
PG	Prosjekteringsgruppen
PL	Prosjekteiers prosjektledelse
SE	Samspillsentreprenør

1 Introduksjon

Dette innledende kapittelet introduserer den tematiske bakgrunnen for oppgaven og masteroppgavens formål. Videre presenteres problemstilling med forskningsspørsmål og avgrensninger.

1.1 Innledning

Masteroppgaven tar utgangspunkt i prosjektoppgaven utarbeidet høsten 2019, og bygger videre på temaene tillit, ledelse og prosjektkultur i et byggeprosjekt. Valg av tema og problemstilling baserer seg på egne interesser og veiledning fra både hovedveileder Ole Jonny Klakegg ved NTNU, og biveileder Ingvild Garnås Vikenes ved Advansia part of AFRY.

Gjennom personlig kontaktnettverk etablert fra tidligere sommerjobb ble Ingvild Garnås Vikenes fra Advansia (part of AFRY) engasjert som biveileder. I 2019 ble ÅF og Pöyry slått sammen til AFRY (ÅF, 2018a). Advansia er et datterselskap i AFRY, og er ledende innenfor prosjekt- og byggeledelse i Norge. (ÅF, 2018b).

Med hjelp fra biveileder ble Oslo storbylegevakt tildelt som caseprosjekt for masteroppgaven. Advansia er innleid prosjektledelse og representerer byggherren på prosjektet. Dette prosjektet hadde et sterkt fokus på tillit og relasjonsbygging mellom deltakerne i samspillsfasen og gikk inn i en gjennomføringsfase med totalentreprise i mars 2020. Med dette er det interessant å studere hvordan fokus på tillit og relasjonsbygging har vært en del av den overordnede prosjektstyringen på OSBL og hvordan den praktiske implementeringen av en prosjektkultur bygd på tillit har foregått.

1.2 Tematisk bakgrunn

Overordnet tema for oppgaven er tillit i byggeprosjekter. Tillit beskrives som en kritisk faktor for at et hvilket som helst samarbeid skal fungere. Tematikken er valgt grunnet et stort potensiale for kunnskap om de menneskerelaterte grunnene til at byggeprosessen ikke går som planlagt.

I Bygg21s rapport om samhandling (2019a) står følgende:

Lav tillit mellom partene og dårlig samhandling trekkes frem som en vedvarende problemstilling i norske byggeprosjekter, og som forklaring på tilbakevendende problemer med utydelighet, uforutsigbarhet, konflikter, dårlige løsninger, feil og unødig tidsbruk.

Resultatene fra rapporten indikerer et stort behov i dagens byggenæring for økt tillit mellom involverte aktører. For god gjennomføring av et byggeprosjekt er det kritisk å ha et godt samarbeid og god gruppedynamikk. Her viser litteratur at tillit vil være en nøkkelfaktor. Tillit defineres på utallige måter, Alm, Andersen & Kvalnes (2013) beskriver essensen av tillit ved å definere det som en gjensidig forventning om at den du stoler på ikke oppfører seg på en slik måte at vedkommende sine handlinger skader deg. Samtidig beskrives tillit som en tidskrevende, sosial prosess som vil la seg påvirke av handlinger og adferd (Turaga, 2013). Dette innebærer at det må brukes tid og ressurser på å etablere tillit i en prosjektorganisasjon samtidig som tilliten må opprettholdes og ivaretas.

Et byggeprosjekt kan karakteriseres ved at det er dynamisk, temporært og komplekst. Den komplekse naturen til et byggeprosjekt gjør at inter-organisatoriske samarbeid blir normen, heller enn unntaket (Bresnen, 1990 som sitert i Swärd, 2017a). Planlegging og gjennomføring av byggeprosjekter krever involvering av ulike fagkompetanser på tvers av organisasjoner. Utvikling av tillit på et byggeprosjekt som preges av ulike organisasjonskulturer og aktører som er geografisk distribuerte vil være en krevende prosess (Lau & Rowlinson, 2009). Dette kan begrunnes med at motstridende interesser, holdninger og oppfatninger av måloppnåelse bidrar til mistillit og skepsis (Das & Teng, 2001). At medarbeiderne på prosjektet har lite kjennskap til hverandre samtidig som prosjektet krever en utskiftning av menneskene involvert i løpet av de ulike fasene i byggeprosessen trekkes frem som en utfordring for tillit i prosjektet (Andersen, 2010).

Tillit blir med andre ord trukket frem som et behov i flere studier, veiledere og erfaringsdokumenter om hvordan samarbeidet i byggebransjen kan forbedres, både internasjonalt og i Norge.

Fragmentering og spesialisering i leverandørkjeden har skapt et myopisk fokus på kostnader og kortsiktige måloppnåelse. Dette har erstattet åpenhet, tillit, respekt og utviklingen av relasjoner. (min oversettelse: Thomas et al., 2002)

Hvordan tillit kan opprettes og ivaretas i et byggeprosjekt er imidlertid undersøkt i mindre grad. Masteroppgaven vil dermed benyttes til å undersøke hvordan tillit skapes, ivaretas og opprettholdes på et byggeprosjekt.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Store deler av ansvaret for å etablere gode rammer rundt prosjektet og en god prosjektkultur med åpenhet og tillit ligger hos byggherren som har initiert prosjektet (bygg21, 2019). En innføring av felles verdier i et selskap må starte fra toppen (Johansen, 2016). Tillit starter på toppen. Med bakgrunn i dette er følgende problemstilling formulert:

«Hvordan kan byggherren involvere seg i prosjektet for å sikre tillit i prosjektorganisasjonen?»

Problemstillingen for masteroppgaven er utviklet i samarbeid med Advansia (part of AFRY) og er direkte knyttet til caseprosjektet, Oslo Storbylegevakt (OSBL). Omsorgsbygg er byggherre på prosjektet og Advansia (part of AFRY) er innleid prosjektledelse.

I 2019 ble det gjennomført en projektrapport (Sund, Svendsen & Østern, 2019) med Oslo storbylegevakt (OSBL) som caseprosjekt. Formålet med studiet var å undersøke hvordan tillit blir skapt i et tverrfaglig prosjektteam med utgangspunkt i taksonomien til Breuer et al. (2019) og med kvalitative intervju som metode. Resultatene fra studiet indikerte at det var høy grad av tillit mellom de faglig ansvarlige i nivået under prosjektledelsen. Videre ble fire avgjørende indikatorer for tillitsutvikling i tverrfaglige prosjektteam identifisert: kompetanse, teambuilding, samlokalisering og å ha jobbet sammen før. Denne masteroppgaven vil bygge videre på funnene fra dette studiet, med fokus på å undersøke byggherrens rolle for å sikre tillit i en prosjektorganisasjon med motstridende interesser.

Følgende forskningsspørsmål skal bidra til å besvare og belyse problemstillingen:

1. Hvordan defineres tillitsbegrepet hos prosjekteier (PE) vs. prosjektledelsen til prosjekteier på Oslo storbylegevakt (OSBL)?
2. Tillit er dynamisk; påvirkelig av handlinger og adferd. Hvilke faktorer har vært utfordrende for utviklingen av tillit på prosjekt Oslo storbylegevakt i arbeid med oppstart av samspillsfasen og i samspillsfasen?
3. Hvordan kan overordnet prosjektstyring utøves for å bygge tillit mellom prosjekteier og innleid prosjektledelse?
4. Hvilke nøkkelpinsipper må innarbeides i den overordnede prosjektstyringen for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit?

Overordnet prosjektstyring beskrives som arbeidet gjennomført av byggherren for å sikre at prosjektet lykkes og når sine mål. Byggherrerollen kan deles inn i to roller: prosjekteier og prosjekteiers representant på prosjektet; prosjektledelsen. For å undersøke hvordan byggherren kan involvere seg i prosjektet for å utvikle tillit er det viktig å undersøke hva definisjonen av tillit er i praksis, fra byggherrens perspektiv. Masteroppgavens første formål er dermed å undersøke hva tillit innebærer i praksis, i et byggeprosjekt, sammenlignet med litteratur om tillit. Ettersom byggherrerollen innebærer både prosjekteier og prosjektledelse er det også av interesse å undersøke om det eksisterer forskjeller i hvordan tillit defineres og dermed hva «sikre tillit i prosjektet» betyr for de ulike partene.

Oppgavens andre formål er å identifisere eventuelle utfordringer byggherren har hatt ved tillitsutviklingen på prosjektet. Dette identifiseres som viktig for å besvare de to siste forskningsspørsmålene.

«Tillit i prosjektet» vil videre innebære tillit i alle ledd i prosjektorganisasjonen. Dette starter med gjensidig tillit mellom prosjekteier og prosjektledelsen. Prosjektrapporten fra 2019 undersøker hvordan tillit ble utviklet i samspillsgruppen, men ikke i relasjonen mellom prosjekteier og prosjektledelsen. Det er dermed også av interesse å benytte masteroppgaven til å undersøke tillitsforholdet mellom prosjekteier som driver overordnet strategisk styring og prosjektledelsen til prosjekteier som driver overordnet operativ styring av prosjekt Oslo storbylegevakt. Samtidig er det ønsket å undersøke om det er en problemstilling at omtrent hele prosjektledelsen på OSBL er innleid fra en annen organisasjon. Dette medfører at byggherrerollen blir en inter-organisatorisk allianse, som kan medføre utfordringer for tillit (Das & Teng, 2001). Dette blir dermed oppgavens tredje formål.

I følge Swärd (2017b) er normen i byggebransjen sterk kontroll og mistillit. Sammenhengen mellom tillit og kontroll er et interessant tema som vil være relevant når byggherrens rolle undersøkes. Dette begrunnes med at overordnet prosjektstyringen av et inter-organisatorisk prosjekt innebærer å sikre at prosjektets mål møtes, og kontroll vil være en måte å sikre dette på (Das & Teng, 2001). Das & Teng (2001) identifiserer sosial kontroll i form av innføringen av felles verdier, normer, og regler for forventet adferd som en måte å utvikle tillit på. Felles verdier, normer og regler identifiseres som kjerneelementene i en organisasjonskultur (Bang, 2013). En omforent prosjektkultur vil med andre ord være viktig i tillitssammenheng.

Oppgavens siste formål vil dermed være å identifisere hvilke nøkkelprinsipper som må innarbeides i den overordnede prosjektstyringen for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit. Dette vil gjøres ved å identifisere hvilke tiltak, holdninger og fokusområder som kan være viktige i den overordnede prosjektstyringen for utviklingen av en prosjektkultur bygd på tillit i et byggeprosjekt. Dette formålet besvares i form av forskningsspørsmål (4).

I tillegg til resultater gjennom kvalitativ datainnsamling kan tidligere oppsamlet data på caseprosjektet Oslo storbylegevakt fra følgende casestudier bidra til å forsterke egne funn:

- Prosjektrapport om tillitsutvikling i et tverrfaglig prosjektteam skrevet av Inger Sund, Anne Kristine Svendsen & Siren Østern i 2019
- Masteroppgave om utvikling og effekter av samspill skrevet av Viktor Nils Jakob Wollan i 2019.

1.4 Avgrensninger

Før valg av metode er det viktig at problemstilling og forskningsspørsmål presiseres. *“En mer omfattende og generell problemstilling som ikke er avgrenset eller spisset, tillater bare en overfladisk behandling av temaet”* (Gudrun Brottveit & Del Busso, 2018, s 42). Masteroppgaven og problemstillingen er direkte knyttet til caseprosjektet OSBL. Dette bidrar til noen naturlige avgrensninger av oppgaven.

Caseprosjektet gjennomføres med samspill til totalentreprise som gjennomføringsmodell. Samspill mot totalentreprise er en variant av samspillsmodellen som har vokst frem de siste årene ettersom tidlig involvering av entreprenør i prosjektplanleggingsfasen er anerkjent som en god metode for god flyt og suksess av et prosjekt. Funnt fra studiet vil dermed i første omgang avgrenses til tillitsutvikling for et prosjekt med tidlig involvering av entreprenør.

Prosjektet fullførte en samspillsfase i januar 2020 og hadde oppstart av gjennomføringsfasen med en totalentreprise i mars 2020. Oppgaven velger dermed å legge fokus på overordnet prosjektstyring i oppstartsfasen til samspillet og samspillsfasen på prosjektet. Det er et stort og komplekst prosjekt med en offentlig byggherre og innleid prosjektledelse. Funnt fra studiet kan gjelde for ulike byggeprosjekter, men er i utgangspunktet rettet mot store og komplekse prosjekter med offentlige byggherrer. For å avgrense rapporten ligger fokuset på å undersøke hvordan caseprosjektet har jobbet for å skape tillit og ikke detaljene rundt hvordan tiltakene må implementeres for optimale resultater. Oppgaven må sees i sammenheng med eksisterende litteratur og forskning for hvordan de ulike tiltakene kan implementeres for optimalt resultat.

1.5 Disposisjon

Disposisjonen for oppgaven presenteres i Tabell 1. Oppgavens målgruppe vil være personer i byggebransjen, mer konkret på byggherresiden som ønsker innsikt i hvordan man går frem for å sikre tillit i prosjektet. I den anledning anbefales det å lese sammendrag, introduksjon, diskusjon og konklusjon. Diskusjonskapittelet kan gi økt kunnskap om hvordan tillit og overordnet styring henger sammen. Dersom det er ønsket kan resultatkapittelet gi innsikt i detaljer rundt hvordan de ulike tiltakene og prosessene har vært på OSBL. Videre kan teorikapittelet gi begrepsavklaringer og økt innsikt i teorien som benyttes til å besvare oppgavens problemstilling. Siste del av metodekapittelet vil også være relevant å lese for innsikt i validiteten og reliabiliteten av studiet. Det er viktig å være oppmerksom på at funn og diskusjon representerer mine tolkninger med utgangspunkt i litteraturen jeg har studert. Informantene eller de respektive bedriftene kan ikke holdes ansvarlige for oppgavens innhold.

Tabell 1: Masteroppgavens disposisjon

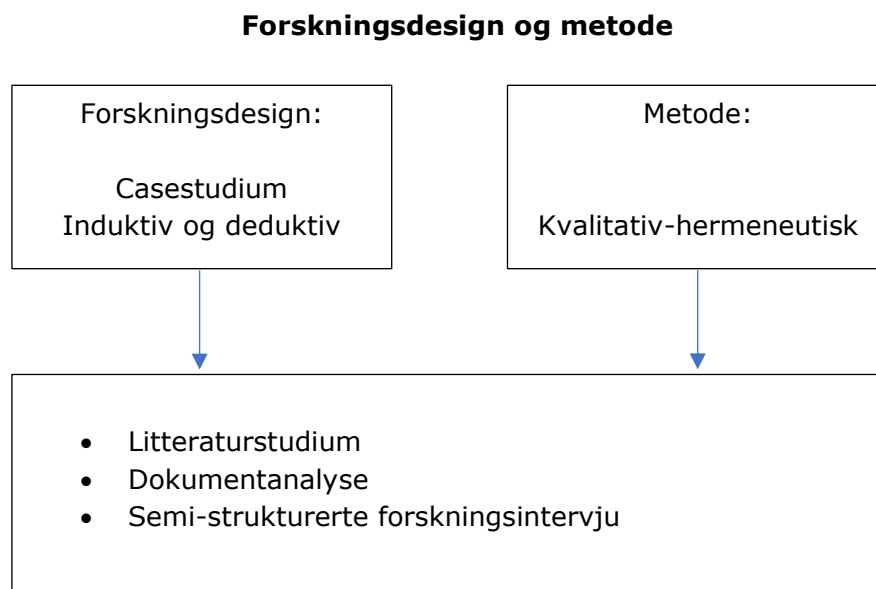
Kapittel		Formål
1.	Introduksjon	Introduksjon av tematisk bakgrunn for oppgaven og masteroppgavens formål. Videre presenteres problemstilling med forskningsspørsmål og avgrensninger.
2.	Metode og forskningsdesign	Presentasjon og begrunnelse for valg av forskningsmetoder for oppgaven samt refleksjoner rundt eget forskningsopplegg.
3.	Teori - Byggeprosjektet	Gir en kort innføring i nødvendig teori om gjennomføringen av et byggeprosjekt og hvilke utfordringer som eksisterer i sammenheng med tillit.
4.	Teori – Overordnet prosjektstyring	Gir en innføring i overordnet prosjektstyring og rollen som byggherre i et byggeprosjekt.
5.	Teori - Tillit	Presenterer oppgavens teoretiske rammeverk for tillit, prosjektkultur og ledelse.
6.	Resultater	Presentasjon av caseprosjekt, resultater fra dokumentanalyser og kvalitative forskningsintervju.
7.	Diskusjon	Resultater drøftes i lys av det teoretiske rammeverket for å gi et helhetlig svar på problemstillingen.
8.	Konklusjon	Konklusjon og oppsummering av drøftede funn.
9.	Refleksjoner og videre arbeid	Refleksjoner rundt eget arbeid.
10.	Videre arbeid	Forslag til videre forskning.
11.	Referanser	Kilder og referanser

2 Metode og forskningsdesign

I dette kapittelet presenteres forskningsdesign og metoder som benyttes for å besvare masteroppgavens forskningsspørsmål og problemstilling. Videre presenterer kapittelet begrunnelse for metodevalg og refleksjoner rundt eget forskningsopplegg. Valg av metode og forskningsdesign er avgjørende for innsamling av gode data for å belyse problemstillingen på en faglig interessant måte.

2.1 Forskningsdesign

Nettsiden eStudie (2019a) definerer forskningsdesign slik: "En overordnet plan for studiene som forteller oss hvordan problemstillingen skal belyses og besvares". Forskningsdesignet utvikles etter at en god problemstilling er godt presisert. Det skal gi info om hvordan forskningsprosessen skal gjennomføres, hva som er de kritiske suksessfaktorene, hvilke teorier, modeller og metoder som skal benyttes i de ulike fasene av prosjektet og hvilke konklusjoner som kan trekkes ut i fra resultatene som en kommer frem til (eStudie, 2019a). Figur 1 presenterer valgt forskningsdesign og metode for oppgaven.



Figur 1: Forskningsstrategi og forskningsdesign for masteroppgaven

2.1.1 Casestudie

Valgt forskningsdesign for denne masteroppgaven er et casestudie. Problemstilling og forskningsspørsmål er direkte knyttet til et pågående caseprosjekt, Oslo storbylegevakt. Dette prosjektet hadde sterkt fokus på tillit og relasjonsbygging mellom deltakerne i samspillsfasen og gikk inn i en gjennomføringsfase med totalentreprise i mars 2020. Caseprosjektet benyttes for å studere hvordan fokus på tillit og relasjonsbygging har vært en del av den overordnede prosjektstyringen på OSBL og hvordan den praktiske implementeringen av en prosjektkultur bygd på tillit har foregått.

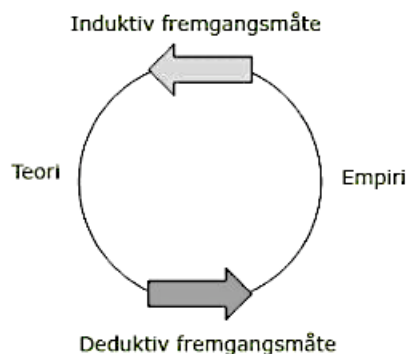
Et casestudie defineres som «studie av én enhet» (Wæhle, Dalum & Grønmo, 2020). «Én enhet» omtales også som «et tilfelle» og beskrives som alt fra ett individ, spesifikke tiltak, en hendelse til en undersøkelse av menneskers handlinger og samhandling (eStudie,

2019c). Casestudiet står i motsetning til komparative, sammenliknende studier hvor formålet er å sammenlikne flere tilfeller (Wæhle, Dalum & Grønmo, 2020). Casestudie ble valgt fremfor komparativt studie fordi det var ønskelig å gå i dybden på prosjektet gitt at temaet tillit er et relativt omfattende tema. Valgt caseprosjekt har hatt økt fokus på temaene som undersøkes i forhold til bransjen og hadde tidligere blitt brukt i et studie om tillit i tverrfaglig prosjekt på nivået under prosjektledelsen. Det var av interesse å bygge videre på dette studiet og se nærmere på byggherrens påvirkning på tillit i prosjektet.

I følge eStudie (2019c) vil det ikke være mulig å generalisere resultatene innhentet og analysert ved bruk av et casestudie på grunn av at resultatene kun omhandler én enhet. Likevel kan metoden brukes for både deskriptive slutninger eller kausale slutninger (Wæhle, Dalum & Grønmo, 2020). Deskriptive slutninger vil si å beskrive hvordan ting er og ikke hvordan ting bør være (normative slutninger), mens kausale slutninger beskriver årsakssammenheng for hvorfor et fenomen fører til noe annet (Wæhle, Dalum & Grønmo, 2020). I denne masteroppgaven vil det forsøkes å trekke kausale og normative slutninger med utgangspunkt i eksisterende litteratur, primære datakilder (intervju) og sekundære datakilder (prosjektdokumenter og projektrapport).

Induktiv og deduktiv fremgangsmåte

I følge eStudie (2019b) eksisterer det i hovedsak to fremgangsmåter for logisk tenking og studie av virkeligheten; induktiv og deduktiv fremgangsmåte. Induktiv fremgangsmåte beskrives som et eksplorerende design for å komme frem til en teori om et studie. En deduktiv fremgangsmåte beskrives som det motsatte og går ut på å bekrefte eller avkrefte en eksisterende teori. Begge metodene omtales som nødvendige for å komme frem til de korrekte konklusjonene om virkeligheten. Figur 2 illustrerer sammenhengen mellom fremgangsmåtene.



Figur 2: Induktiv og deduktiv fremgangsmåte (eStudie, 2019c)

For denne masteroppgaven er fremgangsmåten nettopp dette, en blanding av en induktiv og deduktiv fremgangsmåte. Forskningsresultatene sett i lys av eksisterende teori defineres som det endelige resultatet for studiet (Dalland, 2012). Første steg mot det endelige resultatet kan dermed beskrives som «induktiv generalisering»: «*Det vil si at vi på bakgrunn av et begrenset antall observasjoner lager allmenngyldige regler, prinsipper, teorier om det studerte fenomenet*» (eStudie, 2019b). Basert på resultatene fra casestudiet foreslår jeg teorier og prinsipper som må bekreftes og avkreftes gjennom en deduktiv fremgangsmåte. Med andre ord vil allerede eksisterende teori danne det

forskningsteoretiske rammeverket som brukes for å tolke resultatene i lys av valgt tema og problemstillingen. Formålet har vært å produsere resultater som kan gi innsikt og korrekte konklusjoner om det studerte fenomenet ved bruk av et litteraturstudium som underbygger eller avkrefter funn fra casestudiet. En slik deduktiv tilnærming til et induktivt forskningsdesign vil gjøre det mulig å trekke kausale og til en viss grad normative slutninger fra casestudiets deskriptive slutninger.

2.2 Kvalitativ metode

«Forskningsmetoden forteller oss hvilken fremgangsmåte som skal brukes for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap» (Dalland, 2012). Dalland (2012) skiller mellom kvalitative og kvantitative metoder knyttet til hvordan en samler data på. Kvantitativ metode samler inn data i form av målbare enheter mens kvalitativ metode samler inn data i form av meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle. Som nevnt tidligere er det i denne oppgaven valgt å gjennomføre en datainnsamlingen ved hjelp av en kvalitativ metode, mer spesifikt individuelle forskningsintervju.

I følge Dalland (2012) er begrunnelsen for å velge én bestemt metode en forventning om at den vil gi gode data og belyse spørsmålene på en faglig interessant måte. En kvalitativ datainnsamling virket som et naturlig valg for å belyse temaet for oppgaven som omhandler menneskelige egenskaper og tillit. Det er et tema som er vanskelig å tallfeste og som i stor grad påvirkes av subjektive meninger, opplevelser og oppfatninger. Et alternativ kunne vært å kombinere de to, ved å ha en kvalitativ metode supplert med en kvantitativ metode. Det ble vurdert å ta i bruk spørreskjema for å undersøke hvilke opplevelser og meninger som gikk igjen hos informantene for så å bruke intervju for å få forståelse rundt svarene. Dette ble valgt bort da det ikke ble regnet som nødvendig for å belyse problemstillingen.

I følge Dalland (2012) innebærer valget av metode overveielser mellom det som er en ideell fremgangsmåte og det som er praktisk gjennomførbart. «Det er viktig å ha fokus på hva som er gjennomførbart både økonomisk, tidsmessig og etisk» (Dalland, 2012). Tidsmessig eksisterer det en begrensning i form av at masteroppgaven har en innleveringsfrist og dermed en varighet på omtrent 5 måneder. Temaet er stort og krever en grundig og omfattende litteraturgjennomgang samtidig som intervjuprosessen, med forarbeid, gjennomføring, transkribering, bearbeiding, analyse og tolkning, ble vurdert som tidskrevende. Dette støttet opp vurderingen om å kun fokusere på én metode.

Kvalitativ-hermeneutisk dataanalyse

Den kvalitative dataanalysen er gjennomført i et hermeneutisk perspektiv. Brottveit (2018) benytter begrepet datanalyse som en samlebetegnelse på de ulike fasene i arbeidet med å innhente, ferdigstille, fortolke og analysere datamaterialet. Hermeneutikken defineres av Brottveit (2018) som «et redskap for å forstå og fortolke det vi ser, leser og hører». Den hermeneutiske fortolkningsprosessen kjennetegnes ved tre stadier; forståelse, tolkning og anvendelse. I tilfellet av oppgaven vil litteraturstudiet og intervjuresultatene bidra til forståelse og deretter tolkning i diskusjonskapittelet. En slik fortolkningsprosess innebærer at teksten eller/ og fenomenet som undersøkes tolkes og skapes om til en annen forståelse ved bruk av nye ord og begreper (Brottveit, 2018). Tolkning av fenomenet i lys av eksisterende teori har vært med formål om at den nye kunnskapen kan komme til anvendelse igjen i en praktisk eller teoretisk sammenheng i byggebransjen. Med

anvendelse menes det at forskningsresultatene har relevans og kommer til nytte i en eller annen form (Brottveit, 2018).

Hensikten med valget av en slik fortolkningsprosess har dermed vært å skape grunnlag for nye meninger om fenomenet som undersøkes. Forskningsresultatet fra masteroppgaven vil med andre ord være det jeg kommer frem til, gjennom min forståelse og fortolkning av problemområdet, med utgangspunkt i litteratur og studert caseprosjekt:

I kvalitative studier er det sjeldent snakk om eksakte resultater og enda mindre funn. Det er nye innsikter og forståelsesmetoder av det aktuelle kunnskapsfeltet, basert på fortolkning, analyse og drøfting av datamaterialet, som her utgjør undersøkelsesresultatene (Brottveit, 2018, s 142).

Brottveit (2018) presiserer at det er viktig å være oppmerksom på at forsker ikke tolker fritt og uavhengig: «Forsker er bundet av egen forståelseshorison» (Brottveit, 2018, s 35). Forskerens forståelseshorison defineres som et sett av forutsetninger og forventninger som både kan være individuelle og kollektive, og basert på både teori, kunnskap og erfaring (Brottveit, 2018). I tilfellet av temaer og problemstilling valgt for masteroppgaven vurderes min forståelseshorison som relativt smal. Denne forståelseshorisonen utvides ved å gjennomføre et omfattende litteraturstudium på temaene som studeres, slik at ulike tolkninger kan underbygges til en viss grad. Litteraturstudiet muliggjør også en nærmere undersøkelse av fenomenet som skal studeres, med bakgrunn i bestemte teorier eller antakelser (Brottveit, 2018).

2.3 Litteraturstudium

All teori er innhentet gjennom et omfattende litteraturstudium. Deler av dette litteraturstudiet ble gjennomført i sammenheng med prosjektoppgaven, høsten 2019. Sammen med presisering av problemstillingen for oppgaven har også det teoretiske rammeverket blitt oppdatert med ny teori, våren 2020. Formålet med litteraturstudiet var i første omgang å avdekke områder som kunne være av interesse å undersøke. Videre danner litteraturstudiet en teoretisk forankring med aktuelle kunnskaper, teorier og faglige perspektiver ansett nødvendige for å belyse valgt tema og problemstilling.

Litteraturstudium som forskningsdesign vil innebære å studere faglige publikasjoner på området, med sikte på å finne grunntrekk ved de konklusjoner som er lagt frem. Dette, som ofte kalles litteraturstudium har for øvrig posisjon som et akseptert grunnlag for så vel masteroppgaver som doktoravhandlinger. (Befring, 2015, s. 86).

Litteraturstudiet ble benyttet sammen med funn fra de semi-strukturerte intervjuene til å trekke kausale og normative slutninger: "Ved å integrere funn og perspektiver fra flere empiriske funn, kan et litteraturstudie ta opp en problemstilling med en styrke ulikt ett enkelt studie." (Min oversettelse: Snyder, 2019).

Litteraturstudiet har vært et godt forskningsbidrag til masteroppgaven ved (Dalland, 2012):

- å beskrive sentrale funn, konklusjoner og teorier
- å avdekke sentrale faglige premisser på området
- å klargjøre eventuell skjevvinling ved foreliggende forskning
- å klargjøre konklusjoner som har sterk og svak støtte i forskningslitteraturen
- å beskrive inkonsistente funn og avvikende konklusjoner og vurderinger
- å beskrive temaer og problemstillinger som er lite utforsket

En svakhet ved tradisjonelle litteraturstudium er at både utvalg av litteratur og vurdering av tilgjengelig forskning i stor del baserer seg på subjektivt skjønn (Dalland, 2012).

2.3.1 Litteratursøk

Litteratur er et viktig grunnlag for alle studentoppgaver. Det er den kunnskapen oppgaven tar sitt utgangspunkt i, og som problemstillingen skal drøftes i forhold til. Derfor må det gå tydelig frem hvorfor en bestemt litteratur er valgt, og hvordan utvalget er gjort. (Dalland, 2012, s 67).

I denne oppgaven er innhenting av all litteratur gjennomført etter prinsippene og kriteriene beskrevet av Dalland (2012) samt prinsippene for litteratursøk presentert av Jardar Lohne i emnet TBA 4531 - Prosjektledelse, fordypningsprosjekt, høsten 2019.

Litteratursøket for denne oppgaven kan deles inn i to faser; en innledende fase med kildesøking og en fase med strukturert litteratursøk for innhenting av litteratur. I den innledende fasen med kildesøking var formålet å få oversikt over emnet som skulle studeres, for videre planlegging av arbeidet. I følge Dalland (2012) vil en innledende kildesøking gi innblikk i temaet slik at forfatteren får en følelse av hvor det er interessant å plassere fokusområdet. For å få en slik oversikt over eksisterende litteratur samt tilspissing av problemstilling ble det i første omgang gjennomført et bredt søk (Tabell 2). Etterhvert som jeg innhentet mer informasjon ble et *bredere* utvalg av søkeord benyttet for et *snevrere* fokusområde.

Når problemstillingen var tilstrekkelig tilspisset ble det gjennomført et strukturert litteratursøk. Formålet med det *strukturerte* litteratursøket var å avgrense mulige kilder til relevant litteratur innenfor valgt fokusområde. Denne litteraturen er oppgavens teoretiske grunnlag for drøfting og belysing av valgt problemstilling. Med problemstillingen som grunnlag foreslår Dalland (2012) følgende kriterier for å gjennomføre et begrenset søk:

- **Fag:** Dalland (2012) forteller at det er viktig å avgrense fagfeltet samtidig som det kan være nødvendig å gå utenfor området når problemet skal settes i en større sammenheng. I denne oppgaven blir tillit og ledelse undersøkt innenfor byggebransjen. Generell litteratur innenfor temaet tillit og generell organisasjonslitteratur ble imidlertid tatt i bruk for å få et helhetlig perspektiv rundt temaene. Dette ble videre anvendt i lys av litteratur om byggeprosjekter.
- **Nivå:** Nivå handler om et kildehierarki. Oppgaven har hovedsakelig benyttet seg av vitenskapelige tidsskrifter, fagbøker, lærebøker, rapporter, og populærvitenskapelige

artikler. Aviser, kronikker og meningsytringer har blitt benyttet der disse vurderes som pålitelige kilder.

- **Tid:** Dalland (2012) foreslår at det skal velges et tidsrom det er aktuelt å søke innenfor. Gjennom den innledende litteraturlesingen ble det vurdert som nødvendig å ha et tidsrom på omtrent 30 år. Tillit, ledelse og organisasjonskultur er temaer diskutert i lang tid, og noen av grunntankene som litteraturen i senere tid bygges på, strekker seg helt tilbake til 1980-1990 tallet. Den eldre litteraturen har blitt sett i lys av nyere litteratur og vurdert som like relevant i dag som da det ble publisert.
- **Språk:** Språk handler om hvilke språklige avgrensninger litteratursøkingen skal ha. Dette beskrives som avveininger mellom egne språkferdigheter og hvor den mest aktuelle litteraturen ligger, med problemstillingen som avgjørende faktor. I denne oppgaven ble litteratur innenfor norsk, engels, svensk og dansk vurdert som relevant. I første omgang er dette begrunnet ved at bare norsk som søkespråk ga et begrenset antall treff. I tillegg gjorde jeg en vurdering om at det ikke ville være tilstrekkelig med kun norsk litteratur til å belyse et tema som er relevant verden rundt.
- **Geografi:** Dalland (2012) foreslår til slutt å begrense søket til et geografisk område som er aktuelt for problemområdet. Dette kriteriet ble ikke benyttet for å avgrense litteratursøket for denne oppgaven, men var tatt i betraktning ved vurdering om en kilde var relevant eller ikke for oppgaven. Problemstillingen er rettet mot den norske byggebransjen, men som nevnt i avsnittet over er tillit og organisasjonskultur aktuelle temaer verden rundt og vitenskapsartikler fra de fleste geografiske områder anses som relevante for problemområdet.

Søketeknikk

Søkemotorer som Google scholar, Oria og Scopus ble tatt i bruk for litteratursøket. Oria lar NTNUs studenter søke i universitetsbibliotekets trykte og elektroniske samlinger: bøker, artikler, tidsskrift, masteroppgaver, doktoravhandlinger osv. Google scholar og Scopus er gratis og tilgjengelige søkemotorer for alle. De tilbyr akademisk litteratur som dekker det meste innenfor ulike temaer. Alle søkemotorene tilbyr avansert søk, og mulighet til å sortere og filtrere søk. Tabell 2 viser søkeordene som ble benyttet og antall treff de ulike databasene ga på et ufiltrert enkelt søk tidlig under arbeidet, basert på søkeord og hvilket språk som ble brukt. Boolsk søketeknikk ble tatt i bruk for å begrense eller utvide søkene. Her med kombinasjonssøking med ordene "OG" og "I".

Tabell 2: Oversikt over treff ved ufiltrert enkelt litteratursøk

Søk	Google Scholar		Oria	
	Norsk	Engelsk	Norsk	Engelsk
Byggeprosjekt	1 620	4 750 000	129	2 575 221
OG suksessfaktorer	435	3 490 000	1	405 642
OG kritiske suksessfaktorer	380	3 320 000	-	235 940
OG menneskerelaterte faktorer	307	16 500	-	190 590
Organisasjonskultur	5090	3 140 000	766	757621
I byggeprosjekt	247	1 230 000	-	98 574
I byggebransjen	173	2 420 000	-	108 710
Tillit	107 000	2 770 000	6 614	7 186 626
I organisasjonen	21 400	3 210 000	608	1 189 161
I byggeprosjekt	1 140	1 610 000	14	54

Diverse søketeknikker som «*forward snowballing*», «*backward snowballing*», boolsk søketeknikk, filtrert søk, og avansert søk ble tatt i bruk for å begrense eller utvide søkene og finne frem til relevant litteratur. «*Forward snowballing*» går ut på å finne relevante studier med utgangspunkt i en eldre publikasjon ved å undersøke siteringer av publikasjonen. Ved å følge siteringene fant jeg nyere publikasjoner som enten støttet opp eller avkreftet publikasjonen som var utgangspunktet. «*Backwards snowballing*» baserer seg på å bruke referanser i en relevant publikasjon til å finne andre relevante publikasjoner. Filtrert og avansert søk ble brukt til å begrense søkingen ved å ta i bruk kriteriene nevnt over; fag, nivå, tid, språk, geografi.

2.3.2 Kildekritikk

I følge Dalland (2012) er oppgavens troverdighet og faglighet avhengig av at kildegrunnet er godt beskrevet og begrunnet: «*Når kilder er funnet må de vurderes både i forhold til kvalitet og hvorvidt den er relevant for ditt arbeid*» (Dalland, 2012, s72). Dette gjennomføres i form av kildekritikk. Kildekritikk ble i første omgang benyttet til å vurdere i hvilken grad en kilde var sann. I andre omgang ble kildene vurdert i lys av problemstillingen. Sistnevnte er en vurdering på om de teoriene og forskningsresultatene som er funnet lar seg bruke til å belyse valgt problemstilling (Dalland, 2012). Dalland (2012) påpeker at det er særlig viktig å være kritisk til internett: «*hvem har skrevet teksten? Hva er godt, brukbart, relevant, seriøst, og kvalitetssikret slik at det er mulig å bygge videre på og referere til.*» (Dalland, 2012, s 65). Ved vurdering av litteraturen ble det først gjennomført en prekvalifisering av publikasjonene før de ble valgt ut for en nærmere vurdering. Prekvalifiseringen ble gjennomført ved å undersøke om tittel, abstrakt, konklusjon og nøkkelord var relevante for problemstillingen.

Dersom dette ble vurdert som godt nok ble bibliografien vurdert og tilslutt ble en helhetsvurdering av publikasjonen gjennomført ved bruk av TONE-prinsippet. TONE står for Troverdighet, Objektivitet, Nøytralitet og Egnethet, og gir en kvalitetsvurdering av

publikasjonene. **Troverdighet** er en vurdering av forfatterens bakgrunn og om vedkommende har relevant kunnskap og erfaring innenfor emnet. **Objektivitet** handler om hvordan forfatteren presenterer informasjon og teori, om det er henvisninger til tidligere litteratur og forskning. **Nøyaktighet** baserer seg på hvor godt publikasjonen er skrevet, om det er et oversiktlig og ryddig arbeid. **Egnethet** er en vurdering på hvor relevant og egnet publikasjonen er for valgt tema.

2.4 Dokumentstudie

Dokumentstudie er benyttet for å innhente prosjektspesifikk kunnskap om caseprosjektet. Caseprosjektet er et pågående prosjekt og det var i utgangspunktet bestemt å undersøke overgangen fra samspillsfasen til gjennomføringsfasen med totalentreprise. Grunnet forskjøvet byggestart ble det valgt å fokusere på en fase som allerede hadde blitt gjennomført. Dokumentanalyse av prosjektspesifikke dokumenter fra fortiden har dermed vært viktig for å få innsikt i denne fasen av prosjektet. Innhentet informasjon fra dokumentstudiene har blitt benyttet til blant annet å lage intervjuguiden. Sammen med intervjuresultatene bidrar innhentet informasjon fra dokumentstudiet en helhetlig oversikt over caseprosjektet.

2.5 Kvalitativt intervju

Metoden jeg benyttet for innsamling av data var semi-strukturerte individuelle forskningsintervju. Som nevnt tidligere var dette basert på et ønske om å gå i dybden og få detaljkunnskap på valgt fokusområde. Tema for oppgaven er *tillit* og henger tett sammen med menneskelige relasjoner, oppfatninger og meninger. I følge Dalland (2012) er samtalen det viktigste redskapet en har i arbeidet med andre mennesker. Forskningsintervju ble dermed benyttet for datainnsamling da dette ble vurdert som en mulighet til å innhente detaljrik kunnskap om intervjuobjektene oppfatninger og opplevelser, ulik noen andre metoder (Dalland, 2012).

Bakgrunn for valg av individuelle intervjuer fremfor gruppeintervju var i første omgang at tillit ble vurdert som et personlig tema som kunne være vanskelig å prate om i en gruppesammenheng. For det andre kan intervjuobjekter være ulike i sin måte å besvare spørsmål på. I følge Dalland (2012) vil noen ha lett for å snakke, mens andre er mer innesluttede og strever med å uttrykke seg. Individuelt intervju ble dermed valgt fremfor gruppeintervju fordi det ville gi rom for at jeg som intervjuer fikk høre alles individuelle oppfatninger og opplevelser.

Semi-strukturerte intervju

Intervjuguiden angir strukturen på intervjuet ved at den kan variere fra strukturerte forhåndsdefinerte spørsmål, som gir liten eller ingen mulighet til variasjon eller utdyping underveis i intervjuet (strukturert intervju), til en åpen temaliste som utgangspunkt for samtalen (ustrukturert intervju) (Brottveit, 2018). Intervjuguiden er veiledende for hvilke temaer og spørsmål intervjuer ønsker å stille under intervjuet (Brottveit, 2018). Brottveit (2018) beskriver også en tredje variant som kan kalles det halvstrukturerte eller semi-strukturerte intervjuet. Det er denne intervjutypen som ble brukt i denne oppgaven. Det semi-strukturerte intervjuet vil ha faste tema og spørsmål, men gir også rom for utdypning og tilleggsspørsmål underveis. Bakgrunnen for å velge bort et strukturert intervju var at det ikke ville egne seg i undersøkelser som omhandler subjektive og sensitive opplysninger

eller subjektive livsopplevelser: «*Intervjuguiden med en så fastlagt struktur er derfor ikke så vanlig å benytte i kvalitative studier som fokuserer på menneskelige erfaringer, handlinger og opplevelser.*» (Brottveit, 2018, s 91).

I følge Brottveit (2018) passer halvstrukturerte intervju når en ønsker å gå i dybden på et tema, særlig dersom en ønsker å studere sosiale samspill mellom mennesker. Semi-strukturerte intervju gir også rom for individuell utdypning og oppfølgingstemaer. Denne intervjuvarianten ble i første omgang valgt fordi det egnet seg for valgt tema samt ønsket om å studere intervjuobjektene holdninger og synspunkter fra deres ståsteder uten å lede samtalen i altfor stor grad. Samtidig som semi-strukturerte intervjuer gir rom for individuell utdypning danner det et godt grunnlag for bearbeiding og kategorisering av intervjumaterialet i etterkant. Dette er fordi alle intervjuobjektene i hovedsak skal uttale seg om de samme temaene. En felles struktur i intervjuene gjør det mulig å sammenligne ulike oppfatninger og holdninger innenfor samme tema. En tredje grunn for å velge semi-strukturerte intervju var at det ville ivareta de ulike typene informanter:

Når du intervjuer, er det viktig å være klar over at intervjupersoner kan være svært forskjellige i sin måte å besvare spørsmål på. Noen har et rikt og nyansert språk og har lett for å snakke, mens andre er mer innesluttete og strever med å uttrykke seg. For intervjueren er det en utfordring å få folk i tale og hjelpe med å tilrettelegge personens fortelling. (Dalland, 2012, s 153)

Et semi-strukturert intervju ivaretar de ulike intervjuobjektene ved at den halvfaste strukturen lar de pratsomme informantene prate om temaet uten at de begrenses av konkrete spørsmål, mens de mer innesluttete informantene ivaretas ved at det eksisterer en fast struktur med faste spørsmål som kan hjelpe dem med å uttrykke de holdningene og oppfatningene de har rundt de ulike temaene.

En ulempe ved en slik intervjuform beskrives av Brottveit (2018) ved at intervjumaterialet som regel er svært omfangsrikt og tidskrevende å transkribere samt å bearbeide. Strukturen i intervjuet vil også variere fra intervju til intervju avhengig av intervjuobjektet og medfører at intervjuer må kunne tilpasse spørsmål og tema fortløpende. For meg som en uerfaren intervjuer var dette utfordrende.

Intervjuguide

Intervjuguiden er som nevnt over et viktig verktøy for å angi strukturen på intervjuet. Intervjuguiden skal tilpasses undersøkt tema samt innhold og hvilken type informasjon som er ønskelig å innhente (Brottveit, 2018). Intervjuguiden ble konstruert etter anbefalingene til Brottveit (2018).

Jeg utarbeidet to varianter av intervjuguiden tilpasset til de ulike rollene som ble intervjuet; prosjekteier og prosjektledelsen. Intervjuguiden for prosjektledelsen består av ni tematiske hovedpunkter mens intervjuguiden for prosjekteier består av 7 tematiske hovedpunkter. Begge variantene av intervjuguiden ligger vedlagt som henholdsvis vedlegg 2 og vedlegg 3. Årsaken bak valget om å ha to ulike varianter av intervjuguiden var for å kunne stille spørsmål direkte knyttet til intervjuobjektets rolle. Flere av punktene og spørsmålene i de to intervjuguidene vil samtidig overlappe.

Intervjuguiden for prosjekteier ble oppdatert underveis, og inneholder derfor ikke de

samme tematiske hovedpunktene som intervjuguiden til prosjektledelsen. Dette er fordi jeg underveis i intervjuprosessen observerte at intervjuobjektene fra prosjekteier ikke hadde grunnlaget til å uttale seg om detaljstyringen av prosjektet, ettersom dette i hovedsak er prosjektledelsens ansvar. Spørsmål relatert til detaljstyringen ble dermed lagt vekk.

Intervjuguidene ble strukturert med en blanding av åpne og konkrete spørsmål under hvert hovedpunkt. Temaene som skulle frem i intervjuene ble organisert på en måte som ivaretok god progresjon og naturlige overganger gjennom hele intervjuet. Etter en kort kartlegging av informanten og vedkommende sin rolle på prosjektet var det første temaet på intervjuguiden «tillit og prosjektkultur». En innledning av samtalen med åpne spørsmål rundt overordnet tema åpnet opp for at informantene kunne uttrykke sine individuelle meninger om temaet uten å bli styrt i ulike retninger av meg. Det tilrettelegger også for at informantene får tid til å orientere seg om hovedtemaet før en beveger samtalen til mer konkrete temaer. Temaene for intervjuguiden ble valgt basert på innhentet litteratur innenfor temaet. Prosjektspesifikke spørsmål ble laget med utgangspunkt i innhentet informasjon gjennom deltagelse i en erfaringsssamling før intervjuprosessen, dokumentstudier samt sekundære kilder som tidligere oppgaver skrevet om caseprosjektets samspillsfase.

Valg av case og informanter

I følge Brottveit (2018) er det vanlig å foreta strategiske utvalg i kvalitative studier, det vil si at det er viktig å rekruttere informanter som kan bidra med informasjon om det aktuelle fenomenet som skal undersøkes. Caseprosjektet ble valgt i samarbeid med Advansia (part of AFRY) som var innleid prosjektledelse på prosjektet. Det er et prosjekt som har hatt mye fokus rundt valgt tema og fokusområde.

Det strategiske utvalget var ikke basert på noen spesifikke utvalgskriterier utover et ønske om å ha et utvalg av informanter fra både prosjektledelsen og prosjekteier/eierstyring. Sammen med prosjektledelsen ble det valgt ut intervjuobjekter som hadde relevant kunnskap og var i en relevant posisjon for å kunne diskutere temaene som ble undersøkt. Som utenforstående virket det naturlig å bruke prosjektledelsen til hjelp for rekrutteringen av informantene, da de hadde et bedre perspektiv på hvem som kunne være nyttige for oppgaven. Hvor mange informanter som skal delta må i følge Brottveit (2018) alltid vurderes opp mot undersøkelsens omfang, målsetting og tidsrammer. For denne oppgaven ble det vurdert som tilstrekkelig med syv informanter.

Det ble gjennomført totalt 7 kvalitative intervju, hvorav 5 informanter tilhørte prosjektledelsen (PL) og 2 representerte prosjekteier (PE). Én informant fra PE og én informant fra PL tilhørte Omsorgsbygg og resterende informanter fra PL tilhørte Advansia. Den siste informanten fra PE er leder for medvirkningsforumet, kontakten mot brukerne, og har sittet i eierstyringsgruppen. Det var ønskelig å intervju flere fra Omsorgsbygg som byggherre, men grunnet utskiftning av ledelsen underveis i prosjektet var det ingen igjen fra ledelsen som var tilstede under samspillet. Dette medfører at prosjekteier ikke er representert like sterkt som prosjektledelsen og vurderes som en svakhet ved oppgavens endelige resultat.

2.5.1 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført via Skype grunnet reiserestriksjoner og sosial distansering i sammenheng med Covid19-pandemien. Skype-intervju medførte en del tekniske problemer og to av syv intervjuer ble gjennomført over telefon. Dette var med andre ord ikke planlagt da intervju ansikt til ansikt anses som den beste måten å gjennomføre et intervju på: «*Det skjer alltid mer i et intervju enn det som sies med ord. Intervjuet inneholder opplysninger på mange plan. Kroppsspråket kan være med på å understreke eller svekke et utsagn*» (Dalland, 2012, s 175). Med samtykke fra alle informantene ble intervjuene tatt opp for referatskriving. Som eneste intervjuer ble det ansett som tidskrevende og utfordrende å ta notater underveis i intervjuet. For å få mest mulig ut av intervjuet og vise interesse i samtalen ble opptak vurdert som det optimale alternativet.

Alle intervjuene varte i omtrent en time (+/- 15 min) med unntak av et intervju som varte i 20 minutter. Tidsrammen var en utfordring da jeg ikke var forberedt på en så «stor» spredning blant informantene når det kom til tidsbruk på hvert tema og hvert spørsmål. Noen av intervjuene gikk derfor over tiden mens andre var ferdige før. Dette er som nevnt tidligere en konsekvens av å ha en semi-strukturert intervjuform. Til fordel for meg hadde informantene anledning til å forlenge intervjuet da det var nødvendig.

Før intervjustart ble informasjon vedrørende samtykke til opptak, anonymitet og taushetsplikt repetert for intervjuobjektene. Denne informasjonen ble også tilsendt informantene i forkant av intervjuet (se vedlegg 1). I følge Dalland (2012) er dette en fin mulighet til å skape en felles forståelse av hensikten med intervjuet. Deretter presenterte jeg meg selv og problemstillingen kort før intervjuobjektet ble bedt om å presentere seg selv og sin rolle på prosjektet. Dette ble gjort for å få økt kunnskap om intervjuobjektets rolle på prosjektet slik at det var mulig å lage seg en mening om hvilken påvirkning dette hadde på vedkommende sine svar.

En semi-strukturert intervjuguide ble benyttet for å ha en felles struktur på intervjuene slik at resultatene kunne sammenlignes. Alle intervjuene ble gjennomført med felles tema og spørsmål, men med rom for oppfølgingsspørsmål og for at intervjuobjektene kunne prate fritt. Hvert tema ble innledet ved å be intervjuobjektene om deres tanker og opplevelser rundt det gitte temaet. Jeg var bevisst på at et slikt åpent spørsmål kunne gå to veier. Noen intervjuobjekter pratet fritt rundt temaet mens andre intervjuobjekter ikke visste hva de skulle si med det første. Ved førstnevnte var det da mulig å stille oppfølgingsspørsmål rundt de undertemaene intervjuobjektene ikke var innom på egenhånd. Ved sistnevnte var spørsmålene under hvert tema et fint hjelpemiddel for å få frem intervjuobjektets oppfatninger og holdninger rundt temaet som vedkommende ikke reflekterte rundt i første omgang. Det var også tilfeller hvor spørsmål under hvert tema kunne overlappe. Dette ble gjort bevisst for å undersøke om det var mulig å friske opp intervjuobjektets hukommelse og få frem flere nyanser og tanker rundt temaet (Brottveit, 2018).

En konsekvens av en semi-strukturert intervjuguide og åpne spørsmål rundt hvert tema var at noen av intervjuobjektene ble revet med og dro samtalen over til andre temaer; både planlagte og uforutsette temaer. Dette anses som både positivt og utfordrende. Det positive ved dette var at jeg fikk ny innsikt i temaer som ikke ble inkludert i intervjuguiden. Intervjuobjektene fikk fullføre uforstyrret, med eventuelle oppfølgingsspørsmål, før samtalen ble dratt tilbake til opprinnelig tema:

Vi må kunne ta i mot svar og sende nye og kanskje uventede spørsmål tilbake. Spesielt som nybegynner er det altfor lett å akseptere det første svaret som gis, istedenfor å spørre videre. (Dalland, 2012, 173)

Utfordringen ved en slik «fleksibel» samtale var at jeg noen ganger måtte bruke litt ekstra tid på å organisere meg rundt spørsmålene i intervjuguiden for å unngå å stille repeterende spørsmål rundt temaer som allerede var pratet om. Dette medførte et behov for flytte fokus fra kamera og intervjuobjekt til dokumentet med intervjuguiden. Det ble likevel ikke erfart at intervjuobjektet ble påvirket av dette da de fortsatte å prate mens jeg krysset av spørsmål på intervjuguiden.

Avslutningsvis ble intervjuobjektene spurt om det var noe de ønsket å legge til. Som student eksisterer det litt usikkerhet rundt valg av temaer og spørsmål. Ved å stille et slikt spørsmål på slutten av intervjuet fikk jeg sørget for å få ekspertens perspektiv på hva som var viktig å ta med eller hva jeg ikke hadde fått med meg. I følge Dalland (2012) er det også en måte å vise respekt for intervjuobjektet og markere at det er vedkommende som er eksperten. Alle intervjuobjektene ble også spurt om det var mulig å stille oppfølgingsspørsmål på mail. Dette ble ikke benyttet. Intervjuobjektene ble også spurt om de ønsket å godkjenne sitater og prosjektspesifikkinformasjon før det ble lagt inn i oppgaven. To av informantene ønsket dette.

2.5.2 Analyse og tolkning

«Analysen skal hjelpe oss til å finne ut av hva intervjuet har å fortelle. I tolkningen søker vi meningen i det vi har fått vite.» (Dalland, 2012, s178). Analyse og tolkning av intervjuene gjør det mulig å anvende svarene fra intervjuobjektene til noe som kan benyttes til å belyse problemstillingen.

Det første steget ved bearbeiding og analyse av intervjuene var *transkribering*. Alt som ble sagt under intervjuet ble skrevet ned ord for ord: *«Arbeidet er møysommelig, men det gir samtidig en mulighet til å gjenoppleve intervjuet» (Dalland, 2012, s179).* Det neste steget var en tematisk bearbeiding. De 7 ulike dokumentene med transkribert tekst fra 7 ulike intervjuobjekter ble samlet og kategorisert tematisk. Intervjuguiden ble brukt som grunnlag for denne kategoriseringen, og den tematiske bearbeidingen følger samme struktur. I følge Dalland (2012) er det viktig å sørge for å ta med **alle** svar som inngår i temaet. Når alle svarene var kategorisert under de ulike temaene ble det gjennomført en opprydding ved å analysere svarenes tyngde og valør: *«Dersom en type svar går igjen hos alle intervjupersonene, har dette svaret selvsagt større tyngde enn om det kommer fra bare én av dem. Det er også viktig å notere seg hvilken tyngde du legger i de enkelte svarene» (Dalland, 2012, s183).*

I analysen var fokuset å få frem innholdet i intervjuene på en saklig måte. Med unntak av noen observasjoner kommer mine egne tolkninger rundt svarene senere. Presentasjonen av analysen i resultatkapittelet (kapittel 6) og tolkninger i diskusjonskapittelet (kapittel 7) har dermed vært med mål om å fremheve og skille mellom hva som er analyse og hva som er tolkning: *«Ved å skille mellom analysen og tolkningen gjør vi det mulig for leseren å trekke sine egne slutninger» (Dalland, 2012, s183).* Tolkninger av analysen bidrar til å kvalitetssikre arbeidet og gi resultatene innhold i lys av det teoretisk rammeverket. Dalland (2012) forklarer at det er nødvendig å begrunne egen forklaring i lys av kunnskap som finnes på området. En viktig del av arbeidet med analyse og tolkning har dermed vært å

sette intervju-resultatene opp mot annen forskning på området, for å styrke eller avkrefte egen tolkning.

I prosessen med rapportskrivningen av analysen hadde jeg et gjennomgående fokus på å ta hensyn til intervjuobjektene. Dette innebærer i hovedsak å holde anonymiteten deres i rapporten. Intervjuobjektene omtales som informanter i rapporten og i de tilfeller hvor det anses nødvendig å presisere informantens innfallsvinkel presiseres det om vedkommende representerer prosjektledelsen (PL) eller prosjekteier (PE). En annen ting som ble tatt i betraktning var informantenes ønske om diskresjon rundt hva som ble inkludert i oppgaven. Enkelte detaljer rundt situasjoner eller personer som ble fortalt under intervjuet ble ikke ønsket inkludert i oppgaven. Eventuelle sitater som ble inkludert i teksten ble sendt inn til sitatsjekk for de som ønsket dette. Sitatene ble bearbeidet fra en veldig muntlig form til en mer skriftlig form, men er utover dette ord for ord hva som ble sagt av intervjuobjektene.

2.6 Vurdering av validitet og reliabilitet

I følge Brottveit (2018) er det en viktig del av dataanalysen å undersøke datamaterialets validitet og reliabilitet i forhold til undersøkt tema og problemstilling. Validitet knyttes til graden av gyldighet og relevans av forskningsresultatene mens reliabilitet henger sammen med datamaterialets pålitelighet og nøyaktighet (Brottveit, 2018). Jeg har forsøkt å stille meg kritisk til og har reflektert rundt enhver avgjørelse tatt underveis i forskningsprosessen som kan ha påvirket kvaliteten på forskningsresultatene: «*Det er viktig å stille seg kritisk reflekterende til egen forskningsprosess, vurdere styrker og svakheter ved eget forskningsopplegg og måten undersøkelsen er gjennomført på.*» (Brottveit, 2018, s144). Under gjennomgås styrker og svakheter ved eget forskningsopplegg.

Reliabilitet

Reliabiliteten vurderes på bakgrunn av måten forskeren har innhentet, bearbeidet, fremstilt, analysert og tolket datamaterialet sitt (Brottveit, 2018). Både innhentet litteratur og intervjuresultater samt analyse og tolkning av disse er basert på mitt skjønn, og vil automatisk være en trussel mot studiets troverdighet. Dette er noe jeg har prøvd å være bevisst på under hele prosessen: «*Det er viktig å vurdere undersøkelsens reliabilitet i alle faser i forskningsprosessen*». Dette ble først og fremst gjort ved at jeg stilte med kritisk til valgt metode i forhold til problemstilling.

Som student er jeg i utgangspunktet uerfaren med å arbeide forskningsrelatert. Valg av fremgangsmåte og problemstilling har vært en vurderingsprosess med hjelp fra relevant faglitteratur. «*Metode og oppgaveskriving*» av Olav Dalland og «*Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder*» av Gudrun Brottveit har blitt benyttet i stor grad for veiledning relatert valg av metode og fremgangsmåte for å belyse valgt tema på best mulig måte innen satt tidsrom. Etter nøye vurdering ble det besluttet å ta i bruk kvalitative forskningsintervju som hovedmetode for studiet. Som nevnt tidligere, i metodekapittelet, er en kvalitativ fremgangsmåte bygd på en hermeneutisk fortolkningsprosess begrenset av forskerens «*forståelseshorisont*». Her er forskningsresultatene i stor grad påvirket av min forståelse, vurdering og tolkning. Forskningsresultatene kan likevel vurderes som pålitelige som *en del av en helhet*. Som et tolkningsarbeid sett i lys av helheten, det vil si andre arbeid, kan studiet bidra til ny innsikt og forståelse innenfor det aktuelle

kunnskapsfeltet: «I hermeneutikken omtales forståelsen som en sirkelbevegelse, der prinsippet er å forstå helheten ut fra delene og delen ut fra helheten» (Brottveit, 2018, s36).

Brottveit (2018) forteller at det også kan være relevant å spørre seg selv om intervjuobjektene svar kan regnes som troverdige. Hvor troverdige svarene er vil naturligvis være umulig for forskeren å vite, men det kan gjøres en vurdering på om det er grunn til å tenke at informantene underrapporterer eller tilpasser svarene sine i en retning de tror forsker ønsker å høre (Brottveit, 2018). Svarene fra intervjuobjektene vurderes som troverdige. Det er likevel noen detaljer rundt enkelte temaer enkelte informanter har gitt inntrykk for at de ikke ønsker å publisere. Dette begrunnes med at caseprosjektet er et pågående prosjekt og tillit er et sensitivt tema. Disse detaljene vurderes som irrelevante for troverdigheten til det endelige forskningsresultatet. Jeg stiller meg også kritisk til egen evne til å bearbeide og analysere svarene fra intervjuet og har til beste evne vært objektiv og ærlig i overføring av intervjusvar fra transkribert tekst til egen rapport:

I forskningsintervjuet er det du som er instrumentet. Det er på grunnlag av dine spørsmål du får svar. Din evne til å oppfatte svarene, ta vare på dem, forstå dem og tolke dem, er avgjørende for om det du får ut av intervjuet er til å stole på. (Dalland, 2012, s151)

I tillegg til kvalitative forskningsintervju ble det gjennomført et omfattende litteraturstudium for å danne det teoretiske rammeverket som legger grunnlaget for studiet. Reliabiliteten til de litterære kildene ble nøye vurdert med TONE prinsippet for å sikre at studiet har god teoretisk forankring, noe som anses viktig for en hermeneutisk fortolkningsprosess.

Validitet

Datamaterialets relevans for undersøkt tema og målsetting har blitt vurdert hele veien fra innhenting av litteratur, til rekrutteringsprosess og konstruksjon av intervjuguiden med tema og spørsmål. Ved innhenting av litteratur for det teoretiske rammeverket ble det satt av tilstrekkelig med tid og mye litteratur innen feltet ble gjennomgått før en rekke temaer ble valgt for å konstruere intervjuguiden:

En forutsetning for undersøkelsens validitet er at forskeren har stilt de «riktige» spørsmålene og lykkes i å fremskaffe gyldige eller relevante data, som kan bidra til å belyse og/eller besvare undersøkelsens forskningsspørsmål (Brottveit, 2018, s 142).

TONE prinsippet nevnt tidligere ble benyttet til å vurdere blant annet nøyaktigheten og relevansen til litteraturen i forhold til oppgaven. Denne metodikken baserer seg også til dels på egen subjektive vurdering. Litteraturen er likevel etter beste evne vurdert objektivt ved å se på innhold i lys av tema, bibliografi og forfatternes kvalifikasjoner.

«Videre er det også viktig å vurdere hvilket grunnlag forskerens tolkninger, analyser og resultater er fundert på, og hvorvidt materialet gir dekning for de konklusjonene som trekkes» (Brottveit, 2018, s 142). Jeg har reflektert rundt hvorvidt det har vært tilstrekkelig med kun kvalitative forskningsintervju eller om metoden burde vært kombinert

med eksempelvis spørreundersøkelser. Da problemstillingen fokuserer på noe som pågikk i fortiden har observasjonsstudier ikke vært en mulighet. Observasjon hadde vært en god metode for å få et helhetlig bilde av prosjektdynamikken. Tillit er et tema som i utgangspunktet ikke kan studeres uten å være tilstede og observere. Det oppleves likevel som at de kvalitative intervjuene gir en god nok forståelse rundt informantenes holdninger og opplevelser til å trekke konklusjoner og drøfte valgt problemstilling.

Rekruttering til intervju ble gjennomført i samråd med prosjektet, og vurderes som en forsvarlig prosess. Det er likevel nevneverdig at det ikke er mulig å vite om alle synspunkter representeres da den avgjørende faktoren for valg av informanter har vært anbefalinger fra prosjektledelsen. Den eksterne validiteten er ved første blick lav, men selv om hvert byggeprosjekt er unikt, er det mulig å anta at resultatene kan si noe om prosjekter også utover caseprosjektet: «*Intervjuet skal ikke kun fortelle oss om den enkelte, den skal helst si noe utover den intervjuede personen.*» (Dalland, 2012, s151). Dette er også mulig fordi holdningene og opplevelsene til samtlige intervjuobjekter strekker seg utover caseprosjektet da svarene også baserer seg på deres generelle erfaringer i bransjen.

3 Teori - Byggeprosjekt

Dette teorkapittelet gir en kort innføring i nødvendig teori om gjennomføringen av et byggeprosjekt, involverte aktører og byggeprosessen med utgangspunkt i avgrensningene som er gjort for oppgaven. Kapittelet innledes med en gjennomgang av ulike aspekter ved et byggeprosjekt som skiller det fra andre prosjekter sett i lys av temaet for oppgaven, tillit.

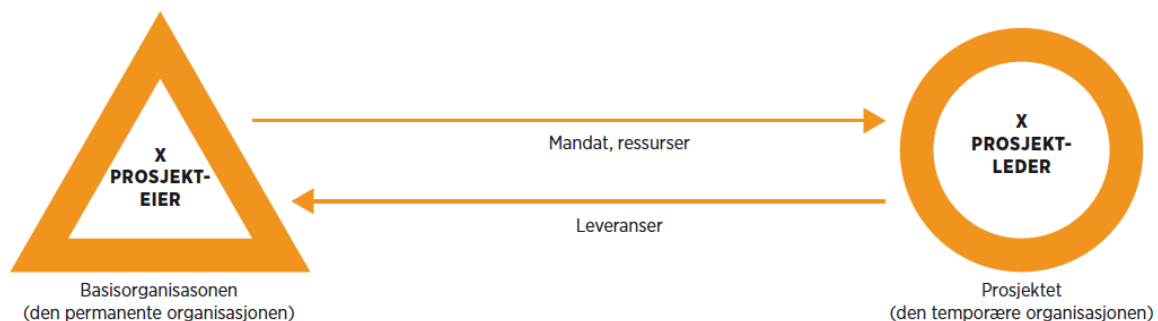
3.1 Aspekter ved et byggeprosjekt

Alm, Andersen & Kvalnes (2013) kjennetegner et **prosjekt** ved at det er midlertidig og preges av høyt tempo og tidspress. **Byggeprosjekt** vil i tillegg til dette kunne karakteriseres som teknisk komplekse. Dette innebærer at gjennomføringen av et byggeprosjekt krever kompetanse og erfaring fra utallige disipliner og aktører (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013). For å få bedre forståelse rundt begrepet tillit i sammenheng med prosjekter og mer spesifikt byggeprosjekter vil dette delkapittelet gjennomgå sider ved et byggeprosjekt som kan gjøre det krevende å etablere tillit blant menneskene involvert.

3.1.1 Temporær og dynamisk organisasjon

Andersen (2010) definerer prosjektet ut i fra et organisasjonsperspektiv og påstår at det er en hensiktsmessig betraktning å se på et prosjekt som en temporær organisasjon. Temporær organisasjon kan defineres ved at prosjektorganisasjonen settes sammen i en midlertidig eller temporær periode for å løse et spesifikt problem eller for å gjennomføre et oppdrag på vegne av en annen organisasjon og oppløses etter fullført prosjekt. Basisorganisasjonen vedtar hva oppdraget skal omfatte og hvilke ressurser prosjektorganisasjonen skal få. Prosjektlederen har ansvaret for at basisorganisasjonen (prosjekteier) får de ønskede leveransene fra prosjektorganisasjonen.

Som vist i Figur 3 vil prosjektorganisasjonen omfatte de ulike aktørene og rollene som må involveres for å kunne gjennomføre den ønskede leveransen til basisorganisasjonen. (Andersen, 2010)



Figur 3: Forhold mellom basisorganisasjonen og prosjektet (Andersen, 2010)

Den komplekse naturen til et byggeprosjekt medfører at byggeprosjektet også må anses som en dynamisk organisasjon. En dynamisk organisasjon er i følge Eikeland (1999) en konsekvens av at byggeprosjektet endrer innhold og karakter i de ulike fasene i byggeprosessen. En dynamisk organisasjon defineres med andre ord som en organisasjon som vil endres og utvides avhengig av hvilke aktører og roller som er relevante i de ulike fasene i byggeprosessen (Eikeland, 1999).

Byggeprosjekter kan med andre ord karakteriseres ved at det er en begrensning på tid og ressurser, mange involverte aktører som har lite kjennskap til hverandre og en utskiftning av menneskene som arbeider på prosjektet i løpet av prosjektets levetid (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013). Alm, Andersen & Kvalnes (2013) hevder at det kan være mer krevende å etablere tillit blant mennesker knyttet til en temporær og dynamisk organisasjon enn for mer varige og derav stabile organisasjonsformer.

I følge Andersen (2010) er det en vesentlig risiko for prosjektet at medarbeiderne på prosjektet i utgangspunktet ikke kjenner hverandre: «*Det må brukes tid på å skape samhörighet og anerkjennelse for teamet*». Thomas *et al.* (2002) legger til at behovet for å opprette nye relasjoner hver gang et prosjekt opprettes medfører en økt etterspørsel etter sosiale lederegenskaper, men at dette behov ofte er uoppfyllt. Prosjektorganisasjonen i et byggeprosjekt, uavhengig størrelse og kompleksitet, vil være en skiftende organisasjon av aktører som bidrar til byggeprosjektet gjennom byggeprosessen etter oppdrag fra prosjekteier. I byggeprosjekter vil med andre ord etterspørselen for sosiale lederegenskaper være større, ettersom prosjektorganisasjonen vil variere og utvides i de ulike fasene av byggeprosessen (Thomas *et al.*, 2002).

3.1.2 Inter-organisatorisk samarbeid

Byggeprosjekter er teknisk komplekse og gjennomføringen krever kompetanse og erfaring fra utallige disipliner og aktører. Én aktør vil ikke ha fagkompetansen eller ressursene til å levere det ønskede resultatet. Gjennomføringen av et byggeprosjekt krever at prosjekteier henter inn (kontrahere) aktører med spisskompetanse innenfor de ulike områdene: «*I byggebransjen er inter-organisatoriske kontrakter normen heller enn unntaket*» (Bresnen, 1990 som sitert i Swärd, 2017a).

Fragmentering og spesialisering i leverandørkjeden har skapt et myopisk fokus på kostnader og kortsiktig måloppnåelse. Dette har erstattet åpenhet, tillit, respekt og utviklingen av relasjoner. (Min oversettelse: Thomas *et al.*, 2002)

Et inter-organisatorisk prosjekt vil preges av ulike ideologier. De ulike involverte aktørene vil ha ulike interesser, mål og holdninger til prosjektet i henhold til organisasjonskulturen i bedriften de tilhører: «*Forskjellige interessent-grupperinger forsøker å påvirke prosjektet til å velge deres kurs. Interessentene har forskjellige ståsted, og de er opptatt av forskjellige forhold*» (Andersen, 2010). Byggebransjen beskrives som en konfliktfyltbransje med generelt lav grad av tillit mellom aktørene. Das & Teng (2001) påstår at en stor del av dette er grunnet opportunistisk adferd. Opportunistisk adferd handler om at aktørene benytter seg av enhver mulig anledning til å oppnå egen vinning uten å bekymre seg over konsekvensene for andre eller for prosjektet (Das & Teng, 2001).

Et inter-organisatorisk prosjekt vil også kunne bestå av geografisk distribuerte team som utfører ulike oppgaver som tilsammen vil gi et helhetlig resultat i henhold til prosjektmål.

De ulike oppgavene henger sammen og prosjektet preges av en gjensidig avhengighet mellom de ulike aktørene. Dette innebærer deling av informasjon og ideer, integrering av perspektiver og koordinering av oppgaver for gode prosjektresultater. Med utgangspunkt i forskningen til blant annet Sproull & Kiesler (1991), Olson (2000), Hinds & Bailey (2003) presenterer Zolin & Hinds (2004) konsekvenser som følge av geografisk distribuerte team.

For det første hevder de at geografisk distribuerte team vil preges av lite samhandling på tvers av fag grunnet færre muligheter til å møtes ansikt-til-ansikt og uplanlagt informasjonsdeling. De påpeker også at aktører som befinner seg på ulike steder vil tilbringe mindre tid med hverandre og at ulikhetene i interesser og holdninger vil forsterkes. Videre forklarer de at en del av problemet ligger i at kommunikasjon mellom aktørene i teamet hovedsakelig vil foregå via kommunikasjonsteknologi. Dette vil bidra til økt tidspress, mindre informasjonsdeling og misforståelser mellom grupped medlemmene (Zolin & Hinds, 2004). Dette begrunner de med at interaksjoner gjennom kommunikasjonsteknologi blant annet gjør det vanskeligere å formidle mange av de sosiale signalene (gester, toneleie, ansiktsuttrykk osv.) som er nyttige for å tolke tilbakemeldinger uten misforståelser.

3.1.3 Høy usikkerhet/ risiko

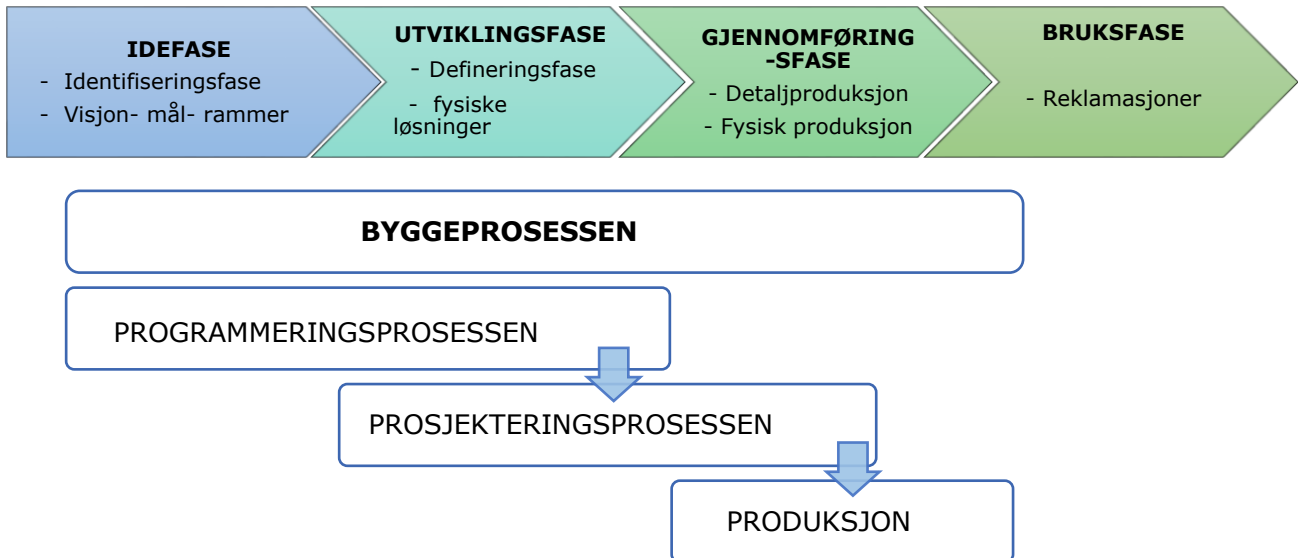
Risiko er et annet viktig element i byggebransjen, og er et av hovedelementene som kan medføre en betydelig endring for de endelige kostandene i et byggeprosjekt (Zaghloul & Hartman, 2002). Byggeprosjekter er sjeldent like, det er gjerne nye oppgaver og nye utfordringer som oppstår på hvert prosjekt. I følge Lumineau & Malhotra (2011, som sitert i Swärd 2017b) innebærer dette en viss risiko.

Das & Teng (2001) hevder at det i strategiske allianser eksisterer to former for risiko, relasjonell risiko og ytelsesrisiko. Relasjonell risiko oppstår på grunn av potensialet for opportunistisk adferd som unnaslutning, juks, fordreining av informasjon, appropriasjon av ressurser osv. (Das & Teng, 2001). De forklarer videre at det eksisterer en risiko i relasjonen for skjulte agendaer og egeninteresser som gir fordel for den ene og ikke den andre. Ytelsesrisiko beskriver de som ekstern risiko som kan påvirke ønskede resultater. De forklarer videre at opplevd risiko kan kontrolleres gjennom formelle styringsmekanismer som kontrakter, og uformelle styringsmekanismer slik som tillit. Das & Teng (2001) forklarer at det er viktig å skille mellom de typene risiko når man velger hvordan risikoen i alliansen skal reduseres.

De skiller også mellom objektiv risiko og opplevd risiko. Objektiv risiko beskrives som den faktiske risikoen i en situasjon mens opplevd risiko er beslutningstakers vurdering av risiko i en situasjon. Sammenhengen mellom tillit og risiko samt tillit og kontroll undersøkes nærmere i kapittelet om tillit.

3.2 Byggefaser

Eikeland (1999) deler byggeprosjektet i fire generiske hovedfaser. Som vist i Figur 4 er programmering, prosjektering og produksjon løpende prosesser som kan være overlappende. Hvordan fasene overlapper, hvor lenge og når de ulike aktørene involveres i prosjektet vil være prosjektspesifikt.



Figur 4: Byggeprosessens faser og delprosesser (etter Eikeland, 1999)

I denne masteroppgaven er det valgt å se på utviklingsfasen med fokus på prosjekteringsprosessen. Prosjekteringsprosessen kan deles inn i tre: skisseprosjekt, forprosjekt og detaljprosjektering. Mer spesifikt undersøkes den delen av utviklingsfasen som består av prosjektering og ferdigstilling av forprosjektet samt den overlappende samspillsfasen. Samspillsfasen med tidlig involvering av entreprenør benyttes vanligvis for å ferdigstille forprosjektet samt planlegge arbeidet for gjennomføringsfasen i samarbeid med entreprenør i god tid før byggestart. Hensikten med et forprosjekt er valg av konsept og tekniske systemløsninger. Når forprosjektet er ferdigstilt skal vurderinger, avklaringer, kostnader, planer på romnivå og rammesøknad for prosjektet være klart (Anskaffelser, 2019a). I detaljprosjekteringen utføres arbeidet som har blitt planlagt i forprosjektet. Detaljprosjektet skal inneholde analyser, beregninger, detaljering, spesifikasjoner og beskrivelser av løsningene som skal utføres i byggefasen (Anskaffelser, 2019b).

3.3 Prosjektorganisasjonen – roller og oppgaver

Prosjektorganisasjonen omfatter i følge Eikeland (1999) prosjekteier og prosjekteiers egne ansatte som jobber under prosjektledelsen, pluss alle aktører, firma og personer, som i stor grad er under prosjekteiers styringsrett i henhold til kontrakt om oppdrag for prosjektet.

Eikeland (1999) definerer **prosjekteier** slik:

Prosjekteier er den juridiske person som har eieransvaret for og eierrettighetene til prosjektet, og som i utgangspunktet bærer risikoen for prosjektets kostnader og bruksverdi. Prosjekteier er den sentrale oppdragsgiver for utviklingen og gjennomføringen av prosjektet.

I dette delkapitlet beskrives rollene og oppgavene til de ulike aktørene i prosjektorganisasjonen til et byggeprosjekt, på overordnet nivå. Difis fagsider om offentlige anskaffelser forklarer de ulike rollenes ansvar og oppgaver slik (Anskaffelser, 2019c):

Prosjektleder hos byggherre (Kontraktforvalter): Ansvar for oppfølging og samhandling med kontraktspartene for alle typer anskaffelser og kontrakter gjennom hele kontraktperioden.

Prosjektleder hos totalentreprenør (Daglig leder): Ansvar for å lede prosjektering og utførelse, inkludert leveransene fra alle underentreprenørene. Dette innebærer kontroll av ressursbruk, fremdrift, kvalitet, kostnader osv.

Prosjekteringsleder: Ansvar for prosjektering. Dette innebærer koordinering av en prosjekteringsgruppe bestående av ulike fag slik at alle leveranser blir levert i rett tid. Prosjekteringsleder vil ha overordnet ansvar for at prosjekteringsleveransen er i henhold til kontraktens krav. Viktige oppgaver er å identifisere behov for nødvendig samarbeid med andre fagressurser, kvalitetssikring av leveranser, produsere faglige utredninger, plangrunnlag og prosjektmateriale.

Prosjekterende - arkitekt: Ansvar for romprogram, materialløsninger, samt beregninger som viser at dette fungerer i praksis. Arkitekten må samarbeide med alle fagressursene gjennom hele prosjektet for å sikre at byggets funksjon, estetiske uttrykk og sikkerhet ivaretas.

Prosjekterende- rådgivende ingeniører: Prosjektets rådgivende ingeniører vil i prosjekteringen bidra med ekspertise fra ulike fagområder. I byggefasen vil rådgiver ha ansvar for å følge opp at utførelsen er i tråd med prosjekteringsunderlaget i deres fagfelt.

Anleggsleder/ produksjonsleder: Overordnet ansvar for at den fysiske leveransen er i henhold til krav. Oppgaver innebærer produksjonsplanlegging og styring av produksjonen slik at prosjektets mål for økonomi, kvalitet og fremdrift nås. Rollen innebærer også å koordinere og involvere ressursene i både egenproduksjon og hos underentreprenører, samt ivareta HMS på prosjektet.

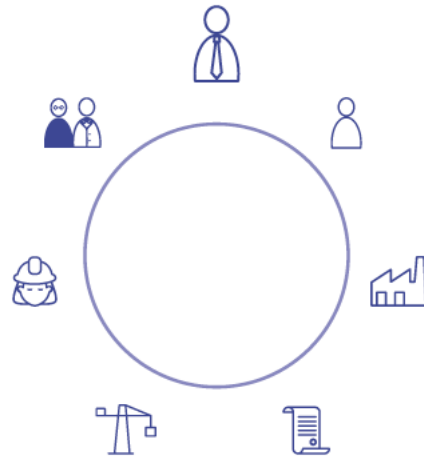
Oppgaveleder (BAS): Ansvarlig for produksjonen av resultat som knytter seg til den aktuelle oppgaven som skal løses i sitt team (prosjekterings- eller produksjonsteam).

3.4 Gjennomføringsmodell

Gjennomføringsmodellen for et byggeprosjektet karakteriserer hovedtrekkene for hvordan prosjektet skal organiseres samt fordeling av ansvar og risiko. I følge Eikeland (1999) er det avgjørende å undersøke hvilke sider ved byggeprosjektet som er relevante ved valg av gjennomføringsmodell. Gjennomføringsmodeller som egner seg for store, nyskapende og teknologisk komplekse prosjekter egner seg nødvendigvis ikke for mindre byggeprosjekter med tradisjonelle løsninger (Eikeland, 1999)

3.4.1 Samspill

Samspill som gjennomføringsmodell er en ny, men stadig mer populær gjennomføringsmodell for byggeprosjekter. Det er en modell som benyttes for byggeprosjekter av en viss størrelse og kompleksitet, hvor det er vanskelig for byggherre å gi en nøyaktig beskrivelse på hva som skal bygges. I følge Hansteen & Skavang (2019) er innføring av nye gjennomføringsmodeller, derunder samspill et forsøk på å redusere konfliktnivået i byggeprosjekter og heller legge fokuset på å sikre positiv verdiskapning for prosjektdeltagere gjennom åpen kommunikasjon og dialog.



Figur 5: Samspill (Bygg21, 2019a)

Samspill kjennetegnes av tidlig involvering av viktige aktører som sammen med byggherre inngår en kontrakt for å utvikle og gjennomføre prosjektet i felleskap. Hensikten er å forhindre problemer i gjennomføringsfasen ved involvering av de viktige aktørene i en tidlig fase, i et tidsvindu der mulighetsrommet er størst. En slik gjennomføringsmodell skal gjøre det mulig å sikre gode løsninger samtidig som eierskapsfølelsen styrkes hos deltakerne, noe som igjen bidrar til å redusere konflikter, feil og dårlige løsninger (Bygg21, 2019b)

Samspillsfasen initieres med at byggherren kontraherer en samspillsgruppe, som sammen har ansvaret for å utvikle prosjektet og prosjektere frem til et forprosjekt med omforent målpris. Samspillsgruppen vil bestå av de viktigste prosjekterende og utførende; som regel en samspillsentreprenør og en prosjekteringsgruppe (Anskaffelser, 2013a). For en offentlig byggherre vil samspillsgruppen anskaffes etter konkurranse med ulike tildelingskriterier. Som regel vil tildelingskriteriene bestå av kvalifikasjons- og kompetansekrav, beskrivelse

av prosjektgjennomføring, kvalitetssikring og HMS (helse, miljø- og sikkerhet) rutiner, samt referanseprosjekter (EBA, 2013).

I motsetning til tradisjonelle modeller som baserer seg på et hierarki krever samspill et samarbeid basert på tillit og åpenhet, og ikke minst felles målsettinger hvor alle partene er likestilt (Eikeland, 1999). For å ta ut verdipotensialet i samspill er det avgjørende å dyrke god samarbeidskultur på prosjektet. Dette innebærer tydelige, felles mål og at alle setter prosjektets interesse øverst. For å oppnå en slik kultur kreves det god ledelse og det kreves at samspill forstås og praktiseres av de ulike aktørene. (Eikeland, 1999) Ettersom samspillsmodeller innebærer en ny måte å tenke på er det viktig at alle partene er bevisste på egne roller og hva som må til for at et samspill skal fungere. Tidlig involvering av entreprenøren og samarbeidet mellom partene i samspill medfører en nær integrering mellom byggherren og entreprenøren (Eikeland, 1999).

Det finnes ulike varianter av samspill som gjennomføringsmodell. Hansteen & Skavang (2019) deler det inn i tre grupper

1. Byggherrestyrt samspill: Byggherren har separate kontrakter med entreprenør og rådgivere. Samspillet styres og koordineres av byggherren.
2. Entreprenørstyrt samspill: Byggherren har kun kontrakt med entreprenør. Rådgiver har kun kontrakt med totalentreprenør.
3. Prosjektallianse: Byggherren, entreprenør og rådgiver er alle parter i en felles kontrakt.

Samspillet kan også organiseres på flere måter, men de vanligste modellene er i følge EBA (2013) følgende:

1. samspill til totalentreprise
2. samspill med incitament

Samspill til totalentreprise er en variant av samspillsmodellen der byggherre, brukere, prosjekterende, entreprenør, underentreprenør og eventuelt forvaltere samarbeider i utviklingen av prosjektet fra programmeringsfasen til et forprosjekt med målpris. Deretter overtar samspillsentreprenør ansvaret og det skrives totalentreprisekontrakt (Anskaffelser, 2013a). I totalentrepriser vil entreprenøren ha ansvaret for prosjektering, koordinering og gjennomføring. Totalentreprenøren vil innenfor visse rammer få friheten og muligheten til å utvikle prosjektet basert på egne løsninger og metoder. Dette innebærer også overtagelse av mye av risikoen som henger sammen med gjennomføringen av prosjektet (Anskaffelser, 2013b).

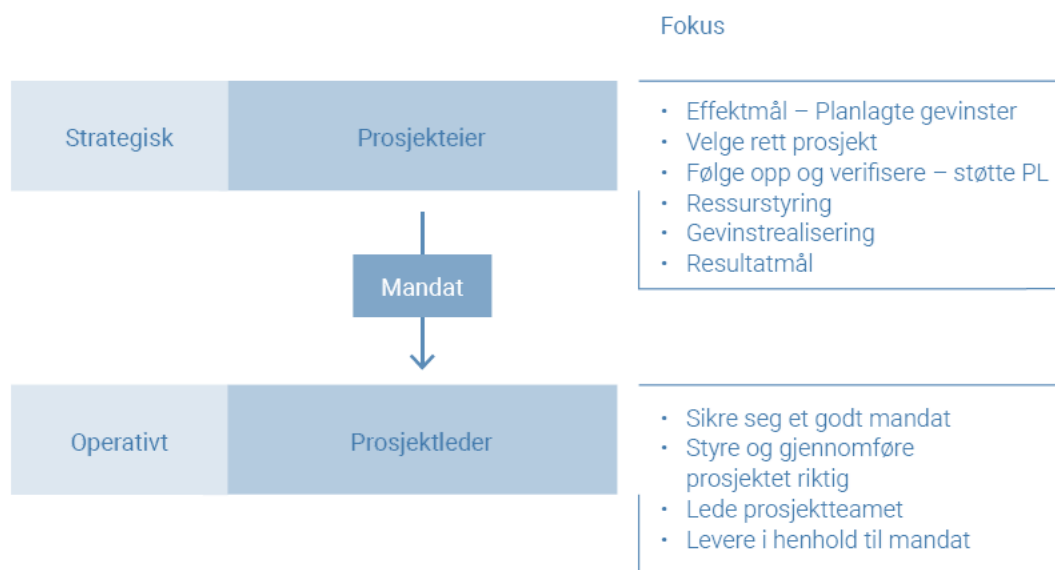
Samspill med incitament er en variant av samspillsmodellen der byggherre, brukere, prosjekterende, entreprenører og eventuelle forvaltere samarbeider i utviklingen av prosjektet fra programmeringsfasen til et forprosjekt med målpris. Deretter vil arbeidet utføres som et regningsarbeid med avtale om fordeling av over/underskridelse av målprisen (EBA, 2013).

4 Teori - Overordnet prosjektstyring

Dette kapitlet gir en innføring i overordnet prosjektstyring og rollen som byggherre i et byggeprosjekt. Roller og ansvar innenfor overordnet prosjektstyring beskrives sett i lys av temaet for oppgaven, tillit.

Andersen, Kvalheim & Volden (2016) definerer prosjektstyring slik: «*Prosjektstyring er det som den finansierende part gjør for å sikre at prosjektet lykkes og når sine mål*». Den finansierende part omtales som byggherre, tiltakshaver, oppdragsgiver eller prosjekteier. I denne rapporten er det fokus på **overordnet** prosjektstyring som definert av Andersen, Kvalheim & Volden (2016).

Byggherrerollen kan deles inn to roller: prosjekteier og prosjekteiers representant på prosjektet, heretter omtalt som prosjektledelsen. Prosjektledelsen til byggherren fungerer som et bindeledd mellom prosjekteier og prosjektteamet som engasjeres i planleggingen og gjennomføringen av prosjektet. Mens prosjekteier vil ha et overordnet gevinstfokus (Bygg21, 2019c), vil prosjektledelsen ha en mer operativ tilnærming til den umiddelbare oppgaven ved å ivareta organisering, tilrettelegging og koordinering av prosjektet som helhet med fokus på tid, kostnad, og kvalitet av leveransen (Eikeland, 1999). Dette illustreres i Figur 6.



Figur 6: Strategisk og operativ styring (Bygg21, 2019c)

I denne rapporten er det snakk om **overordnet** prosjektstyring. Dette kan beskrives som kombinasjonen av overordnet strategisk styring (Project governance på engelsk) og overordnet operativ styring (Project management på engelsk). Strategisk styring i et byggeprosjekt handler i første omgang om at prosjekteier angir spesifikasjonene for prosjektet (prosjektmandatet) og samtidig definerer visse forventninger (definert i form

av suksesskriterier) til prosjektledelsen (Rolstadås, 2011). I følge Müller (2011) innebærer overordnet strategisk styring følgende:

1. Definere prosjektmålene
2. Levere de nødvendige midlene for at prosjektorganisasjonen kan nå prosjektmålene
3. Kontrollere prosessen

Prosjektledelsen har ansvar for å ta beslutninger innenfor rammeverket satt av prosjekteieren (Too & Weaver, 2014). Müller (2011) sin beskrivelse av strategisk styring ekskluderer en ganske sentral del av ledelsens ansvar, nemlig det å sikre at de rette personene blir ansatt i organisasjonens ledelsesstruktur (Too & Weaver, 2014). Too & Weaver (2014) diskuterer også delegasjonsbegrepet som et sentralt prinsipp i overordnet prosjektstyring av et prosjekt:

Både prosjekteierstyring og prosjektledelse er hierarkiske systemer, menneskene på toppen av systemet delegerer myndighet og ansvar for definerte handlinger til mennesker lavere i hierarkiet og bruker overvåkings- og forsikringsprinsipper for å sikre at disse delegasjonene utøves på riktig måte. (Too & Weaver, 2014).

En god ledelsesstruktur er i følge dem avgjørende for å sikre at passende delegasjoner av myndighet gjøres til kompetente mellomledere og videre sørger for presis og detaljert delegasjon av oppgaver og ansvar nedover i prosjektorganisasjonen. Forfatterne forklarer videre at «å sette de riktige målene» og stille de «riktige spørsmålene» er veien til å sikre at prosjektledelsen utnytter de tildelte ressursene på best mulig måte sett fra prosjekteiers perspektiv. «Prosjekteierstyring gir et rammeverk som veileder prosjektets prosjektledere i deres daglige aktiviteter og beslutningsarbeid» (Müller, 2011). Prosjekteierstyring skal ikke være detaljstyring av prosjektet, men legge retningslinjer for hvordan prosjektledelsen skal planlegge og gjennomføre prosjektet. Prosjektledelsen skal styre og gjennomføre i henhold til plan og skal kun rapportere til byggherre om problemstillinger en prosjekteier må ta hensyn til (bygg21, 2019c).

4.1 Prosjektmandat

Prosjektmandatet er en avtale mellom prosjekteier som oppdragsgiver og prosjektledelsen (Karlsen, 2013). Mandatet benyttes først og fremst som et middel for å kommunisere hensikten med prosjektet og hva som skal gjøres for effektiv ledelse i tråd med byggherre sine ønsker. «Effektiv prosjektledelse inkluderer klart definerte mål og mål, samt enighet mellom klienten og prosjektlederen om hvordan de skal oppnå disse målene» (Min oversettelse: Too & Weaver, 2014). Enighet mellom «klienten» her omtalt som prosjekteier og prosjektledelsen innebærer en god dialog mellom de to (Too & Weaver, 2014). Karlsen (2013) presiserer at mandatet derfor ikke bør være ferdig utarbeidet for prosjektleder utpekes og involveres i arbeidet, ettersom det er avgjørende at prosjektleder er med på å utforme mandatet for enighet angående retningslinjer, rammebetingelser, mål og omfang.

Prosjektmandatet kan variere i form og innhold, men noe teori (Karlsen, 2013; Rolstadås, 2011) foreslår følgende punkter:

- Viktigste interessenter
- Effekt og resultatmål
- Rammebetingelser
- Omfang
- Grov milepælsplan og budsjett
- Roller og ansvar

Prosjektets resultatmål dreier seg om hva som skal skapes i prosjektet, effektmål dreier seg om hvorfor prosjektet er satt i gang, mens rammebetingelsene setter føringer for hvordan prosjektet kan gjennomføres (Karlsen, 2013). Uklarheter rundt prosjektets omfang, avgrensninger og unntakelser er ofte kilde til uenighet og konflikter mellom prosjektpartene. Det er derfor viktig at prosjektets omfang og grenser defineres og presiseres i mandatet. (Karlsen, 2013)

4.2 Prosjekteierrollen

Rolstadås (2011) deler den generelle prosjekteierrollen i tre interessenter:

- 1. Sponsor:** den som finansierer prosjektet. Kan sammenfalle med eier eller bruker.
- 2. Eier:** prosjektets oppdragsgiver og prosjektorganisasjonens kontraktspartner.
- 3. Bruker:** den som skal anvende prosjektets resultater. Hvor bruker og eier ikke er samme person/organisasjon skal bruker delta i utformingen av prosjektets mål.

Eikeland (1999) undersøker prosjekteierrollen i byggebransjen og bruker begrepet investor fremfor sponsor og antyder at dette aspektet sammenfaller med eierrollen. Han hevder at prosjekteierens rolle imidlertid vil være annerledes om vedkommende kun er ren investor fremfor om prosjekteier også er fremtidig bruker. Dersom investor og bruker er to ulike roller vil både prosjekteier og brukere betraktes som prosjektets kunder. I det tilfellet vil brukerne være prosjekteierens kunde igjen. Mens brukere vil ha sine interesser knyttet til det tidsrommet brukeren vil benytte seg av byggverket vil prosjekteier knytte seg til avkastningen av fremtidig bruk av bygget utover den enkelte brukeren (Eikeland, 1999).

Verdiskapning for de to rollene vil i følge Eikeland (1999) gå utover selve byggverket. Samtidig som prosessen vil være bestemmende for verdien av produktet som utvikles og produseres gjennom prosessen hevder han at prosessen i seg selv vil ha verdi for kundene. Dette begrunnes med at de symbolske og sosiale kvalitetene ved både prosessen og produktet kan styrke en ønsket identitet, bidra til kundens image i tillegg til den praktiske verdien av selve byggverket. Ressursinnsatsen ved byggeprosessen og den totale prisen kunden betaler for bygget vil være et fradrag i verdiskapningen (Eikeland, 1999).

Andersen (2010) deler prosjekteierrollen i to og viser til litteratur som tilsier at prosjektledere ønsker sterkere prosjekteiere som ivaretar begge rolleaspektene. Det første aspektet innebærer ansvaret for å sørge for at prosjektmandat, overordnede planer og organisering blir vedtatt, samt ivareta rollen som beslutningstaker. Som tiltakshaver vil prosjekteier være den viktigste beslutningstakeren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a) og er den som godkjenner oppstart av prosjektet, faseoverganger og sikrer at prosjektet planlegges, gjennomføres og styres i tråd med virksomhetens rammer og forutsetninger (Bækken, 2017). For å gjøre dette må byggherre definere hva oppdraget går ut på, i form av mål og rammer, samt følge opp at prosjektorganisasjonen arbeider mot dette målet (Rolstadås, 2011). I et prosjekt vil prosjekteier overlata planlegging og gjennomføring av prosjektet til prosjektorganisasjonen uten å selv engasjere seg i detaljene (Rolstadås, 2011). Han er interessert i å få gjennomført prosjektet i henhold til sine intensjoner og forventninger.

Det andre aspektet ved prosjekteierrollen er å være bindeleddet mellom basisorganisasjonen og prosjektorganisasjonen. Denne delen av prosjekteierrollen innebærer å påse at prosjektets utvikling er i overensstemmelse med kundens og

interessentenes ønsker. Prosjekteier må sørge for at prosjektet får de nødvendige rammebetingelsene, at prosjektet har forankring og involvering fra sentrale parter. I følge Helm & Remington (2005; som sitert av Andersen, 2010) vil prosjekteiers senioritet og makt innenfor organisasjonen, politisk kunnskap om organisasjonen samt evnen og viljen til å skape kontakter mellom prosjektet og basisorganisasjonen, slåss for prosjektet ha stor betydning for dette aspektet av prosjekteierrollen. Prosjekteier burde derfor ha en aktiv rolle som en partner for prosjektlederen og prosjektteamet og være både støttende og utfordrende. En av de viktigste egenskapene for en prosjekteier er gode kommunikasjonsferdigheter (Andersen, 2010).

4.3 Prosjektledelsen til prosjekteier

«Den viktigste personen i et prosjekt er prosjektlederen» (Karlsen, 2013). På et byggeprosjekt vil det være utallige prosjektledere og mellomledere med ansvar for de ulike grupperingene og rollene på prosjektet. Prosjektledelsen til prosjekteier vil imidlertid være ansvarlig på overordnet prosjektnivå for gjennomføringen av prosjektet i henhold til de rammene som blir satt av prosjekteieren (Andersen, Kvalheim & Volden, 2016). Samtidig vil prosjektledelsen til prosjekteier være ansvarlig for å delegere ansvar nedover i ledelsesstrukturen, som beskrevet over.

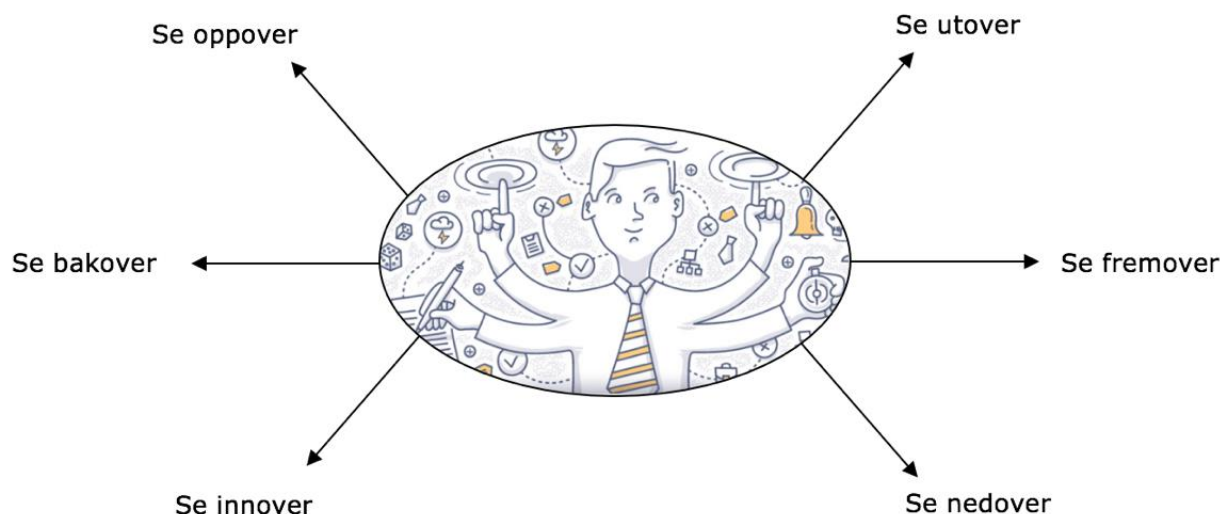
Karakteristiske oppgaver for prosjektledelsen er blant annet utføring av de administrative prosessene ; anskaffelsesprosessen, styring av fremdrift, økonomi og prosjektets kvaliteter (Eikeland, 1999). Rolstadås (2011) definerer prosjektledelse som: «*anvendelse av kunnskap, ferdigheter, verktøy og teknikker på prosjektaktiviteter for å imøtekomme prosjektets behov*». En annen viktig del av prosjektlederens ansvar beskrives som selve «*lederrollen*». Prosjektlederen til prosjekteier må motivere alle de involverte, særlig nøkkelpersonell, til å bidra til å oppnå prosjektets mål. Nøkkelpersonell kan identifiseres som de ulike prosjektlederne og mellomlederne nedover i organisasjonsstrukturen.

RIF sin veileder til prosjektledelse i bygg- og anleggsprosjektet (RIF, 2018) presiserer denne delen av rollen som prosjektleder som viktig og hevder at den eneste veien til suksess er å engasjere de riktige aktørene, velge riktige strategier og sørge for at alle som bidrar til prosjektet lykkes:

Ledelse handler derfor mye om personlighet, evne til tydelig og god kommunikasjon, evne til å inkludere, støtte og til å inspirere... God håndtering av administrative og styringsmessige oppgaver er en forutsetning for å kunne lede et prosjekt godt, med det erstatter ikke den helt sentrale lederrollen. (RIF, 2018)

Prosjektledelsen vil omfatte prosjekteiers prosjektleder samt alle som bistår prosjektleder med dennes oppgaver eller som utfører delfunksjoner som inngår i de administrative prosessene. Prosjektledelses oppgavene kan ivaretas av prosjekteiers egne ansatte eller av et innleid, profesjonelt foretak (RIF, 2018)

Briner et al. (2000; sitert av Karlsen, 2013) beskriver oppgavene til prosjektleder ved modellen de kaller for «*prosjektleders kompass*». Denne modellen illustrerer et helhetsperspektiv av prosjektlederens ansvar ved å beskrive seks retninger en prosjektleder må orientere seg mot i et prosjekt. Figur 7 presenterer «*prosjektleders kompass*»



Figur 7: Prosjektleders kompass (etter Briner *et.al*, 2000)

1. **Se oppover:** prosjektleder må forholde seg til oppdragsgiver (prosjekteier) for å sikre nødvendig støtte til prosjektet.
2. **Se bakover:** prosjektleder må forholde seg til fremdriften og de resultater som skapes. Arbeidet må styres og følges slik at prosjektets mål oppnås.
3. **Se innover:** Prosjektleder må forholde seg til egen innsats og utøvelse av sitt lederskap. Prosjektleder må fokusere på de riktige oppgavene og områdene, og tilpasse sin lederstil slik at det bidrar positivt til prosjektarbeidet.
4. **Se nedover:** prosjektleder må forholde seg både til den enkelte medarbeider og prosjektteamet som helhet.
5. **Se fremover:** prosjektleder må planlegge arbeidet, sette realistiske milepæler og mål og sikre at nødvendige ressurser settes av slik at arbeidet kan blir utført i henhold til plan.
6. **Se utover:** prosjektleder må forholde seg til brukerne av prosjektleveranser og andre interessenter.

Ved å følge en slik modell, hevder Karlsen (2013) at prosjektlederen vil kunne takle enhver utfordring som oppstår på prosjektet. I kapittelet om tillit og ledelse beskrives ledelsesrollen mer spesifikt i sammenheng med utvikling av tillit på prosjektet.

5 Teori – Tillit

I dette teorikapitlet undersøkes definisjonen av tillitsbegrepet, hvilke forutsetninger som ligger til grunn for tillitsetablering og sammenhengen mellom tillit og effektivitet. Ulike begreper innenfor tillit defineres og sammenhengen mellom tillit, ledelse og kultur undersøkes.

5.1 Definisjon av tillitsbegrepet

Forskjellig forskning og organisasjonslitteratur er enige om at tillit er en kritisk faktor for at en organisasjon, eller et hvilket som helst samarbeid skal fungere. Til tross for at det eksisterer mye litteratur om tillit befinner det seg også en kollektiv mangel på enighet om hvordan tillit skal defineres. Tillit kan diskuteres på tvers av fagdisipliner, for en rekke roller, funksjoner og på ulike nivåer. Det er også mulig å snakke om tillit på samfunnsnivå, mellom enkeltindivider, i team, i en bedrift og mellom bedrifter. Dette gjør det vanskelig å finne en enhetlig definisjon av begrepet. Lewicki & Bunker (1996) samler ulike synspunkter på tillit i tre hovedkategorier:

- 1. Fra et personlighetspsykologisk perspektiv:** Tillit defineres som en tro, forventning eller følelse som er forankret i ens personlighet. I følge dette perspektivet vil villigheten til å vise tillit avhenge av personligheten til vedkommende.
- 2. Fra et sosiologisk og økonomisk perspektiv:** Her anses tillit som et institusjonalisert fenomen innad og mellom institusjoner samt tilliten individer viser til institusjoner.
- 3. Fra et sosialpsykologisk perspektiv:** Tillit defineres som forventningene til en annen part i en transaksjon tross risikoen som eksisterer dersom forventningene ikke oppfylles. Tillit bygges og rives ned gjennom mellommenneskelige transaksjoner på individ og gruppenivå.

Alm, Andersen & Kvalnes (2013) viser til at tillit er et komplisert begrep som utgjør et sammensatt fenomen. De definerer tillit slik: «*Tillit innebærer at du stoler på at den andre parten ikke oppfører seg på en slik måte at vedkommendes handlinger skader deg*». Costa, Roe & Tallieu (Min oversettelse: 2010) definerer tillit i team som følgende:

Tillit er en psykologisk tilstand som manifester seg i adferden mot andre, den er basert på andres oppførsel, og på hvordan en opplever motivene og intensjonene til andre i situasjoner som medfører risiko.

Fische (1998) beskriver tillitsforhold som paradoksale: *De forutsetter på en måte seg selv, fordi de består av gjensidige forventninger som ennå ikke er realisert. Det er m.a.o risikofylte handlinger, fordi de foretas uten garantier og betingelser*». Alle disse definisjonene har til felles at tillit forstås som en forventning til en annen part i situasjoner som innebærer en viss risiko. Med andre ord er tillit en tilstand som innebærer en viss sårbarhet: «*Tillit er en psykologisk tilstand som omfatter å akseptere å være sårbar ved å ha positive forventninger basert på intensjonene eller oppførselen til den andre parten*» (Min oversettelse: Burt et al., 1996).

En definisjon som er en gjenganger i litteraturen om tillit er følgende:

Tillit er en parts vilje til å være sårbar for handlingene til en annen part basert på forventningen om at den andre vil utføre en bestemt handling som er viktig for tillitsgiver, uavhengig evnen til å overvåke eller kontrollere tillitsmottaker. (Min oversettelse: Mayer, Davis & Schoorman, 1995)

Mayer, Davis & Schoorman (1995) sin definisjon av tillit skiller seg fra de andre ved at de legger vekt på at tillit eksisterer uavhengig evnen til å *kontrollere* eller *overvåke*. Forfatterne presiserer derfor at tillit ikke må forveksles med forutsigbarhet eller samarbeid: «Det er en tydelig relasjon mellom tillit og forutsigbarhet, men, igjen, assosiasjonen er tvetydig» (Min oversettelse: Mayer, Davis & Schoorman, 1995). De forklarer at kun forutsigbarhet i en relasjon ikke vil være tilstrekkelig for tillit i relasjonen. Mayer, Davis & Schoorman (1995) mener at mye litteratur omtaler de to begrepene som synonymer, men at en slik tilnærming ser bort i fra at tillit handler om *viljen til å ta en risiko i forholdet og å være sårbar*. Forfatterne forklarer at de to begrepene ofte forveksles fordi begge deler kan bidra til å redusere usikkerheten i en relasjon/situasjon og bidra til økt samarbeid. Dette er selvfølgelig kun gitt at det er forutsigbarhet i en positiv retning, dersom det er forutsigbart at den ene parten vil oppføre seg opportunistisk i en situasjon vil det fremme mistillit og ikke tillit (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Mayer, Davis & Schoorman (1995) representerer dermed en side av litteraturen som skiller mellom tillit og samarbeid. De forklarer dette med at det er mulig å samarbeide med noen man ikke har tillit til og at samarbeid av den grunn ikke er synonymt med tillit. I følge dem vil det være mulig med et tillitsløst samarbeid dersom det eksisterer eksterne kontrollmekanismer eller dersom tillitsgiver og tillitsmottaker har samme interesse i en situasjon. Kontrollmekanismer og felles interesser bidrar til en forutsigbarhet om handlingene til motstående part. Mayer, Davis & Schoorman (1995) trekker en relasjon mellom forutsigbarhet og samarbeidsvilje og påstår at et samarbeid grunnet forutsigbarhet er et samarbeid uten tillit.

Noe litteratur innenfor tillit (Burt *et al.*, 1996; Darley, 2004; Lewicki & Bunker, 1996; Poppo, Zhou & Li, 2015) viker fra modellen til Mayer, Davis & Schoorman (1995) og foreslår at et såkalt «*samarbeid uten tillit*» grunnet forutsigbarhet eller kontrollmekanismer, er en *type* tillit og det første stadiet i utvikling av tillit slik som definert av Mayer, Davis & Schoorman (1995). Denne delen av litteraturen skiller mellom to ulike typer tillit, kalkulativ tillit og non-kalkulativ tillit, også kalt relasjonell tillit:

1. **Kalkulativ tillit:** Denne typen er basert på rasjonelle valg. Tillitsgiver oppfatter tillitsmottaker som troverdig i den grad at vedkommende vil utføre en handling som er gunstig fordi dette er i vedkommendes egeninteresse. Kalkulativ tillit dannes på basis av bevis som tilsier at tillitsmottakeren vil handle som avtalt i en viss situasjon, eksempelvis fordi de vil få negative konsekvenser eller ikke har fordel av å ikke gjøre som avtalt. Her vil risikoen måtte overvåkes kontinuerlig.
2. **Non- kalkulativ tillit (Relasjonell tillit):** Denne typen troverdighet bygger ikke på incentiver eller straff, men stammer fra gjentatte interaksjoner over tid mellom tillitsgiver og tillitsmottaker. Relasjonell tillit bygges ved at tillitsmottakeren viser at vedkommende har gode intensjoner, men også fravær av negative intensjoner.

Denne tilliten vil være gjensidig avhengig og øke over tid når nye positive erfaringer dannes.

Darley (2004) samt Lewicki & Bunker (1996) definerer i tillegg en tredje type tillit: **kunnskapsbasert tillit** som en overgang mellom kalkulatativ og non-kalkulatativ tillit. Kunnskapsbasert tillit vil i følge dem dannes etter en rekke interaksjoner som fører til at en part kan danne kunnskap om den andre partens pålitelige oppførsel i enkelte situasjoner.

Risiko betegnes som en essensiell del av de ulike tillitsmodellene: «*Behovet for tillit oppstår kun i en risikofylt situasjon*» (Min oversettelse: Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Lau & Rowlinson (2009) er delvis enige i utsagnet over, men legger til at behovet for *høy grad av tillit* er stor i en risikofylt situasjon med høy usikkerhet, mens et stabilt miljø krever vesentlig *lavere nivå av tillit*. «*Tillit betyr nødvendigvis ikke å gjennomføre en risikabel handling, men det å være villig til å gjennomføre en risikabel handling*» (Min oversettelse: Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Forskjellen mellom viljen til å gjøre en risikabel handling og faktisk gjøre en risikabel handling beskrives som henholdsvis tillit og tillitsfremmende atferd. En behøver med andre ord ikke å risikere noe for å være pålitelig, men en må ta på seg risiko for å utøve tillitsfremmende atferd. Tillitsfremmende adferd beskrives som en adferd som kreves for å bygge høy grad av tillit i en relasjon. Som nevnt tidligere i rapporten beskriver Das & Teng (2001) tillit som et virkemiddel for å redusere risikoen i en relasjon, relasjonell risiko. I følge dem vil tillitsfremmende adferd være viktig for å redusere risikoen i relasjonen og dermed muliggjøre tillit i en relasjon preget av høy relasjonell risiko.

5.2 Forutsetninger for tillitsetablering

Ved studie av hvilke faktorer som er nødvendige for utvikling av tillit i prosjektsammenheng oppstår det et behov for skille mellom definisjonene av tillit beskrevet over. Årsaken til dette er at noen av definisjonene eksplisitt beskriver tillit i dyadiske forhold- og dermed begrenser tillit til et fenomen mellom to parter. I et byggeprosjekt som består av flere aktører og flere nivåer med leverandører er det umulig å snakke om tillit utelukkende knyttet til to parter. Breuer *et al.* (2020) vurderer tillit i gruppesammenheng som mye mer kompleks enn tillit mellom to parter og har utviklet en taksonomi for teamtillit med utgangspunkt i eksisterende modeller på tillit i dyadiske forhold (f.eks. Mayer, Davis & Schoorman, 1995). De ulike modellene undersøkes under.

5.2.1 Tillit i dyadiske forhold

Mayer, Davis & Schoorman (1995) skriver om tillit mellom to parter; tillitsgiver og tillitsmottaker. Basert på tidligere tillits-teori trekker de frem ulike variabler som ikke er tillit i seg selv, men som danner grunnlaget for utvikling av tillit. De beskriver de ulike faktorene som nødvendige egenskaper hos tillitsgiver og tillitsmottaker for utviklingen av tillit. Disse elementene går også igjen i den delen av litteraturen som deler tillit inn i ulike typer (kalkulatativ, non-kalkulatativ, kunnskapsbasert).

Pålitelighet (tillitsmottaker)

Mayer, Davis & Schoorman (1995) trekker frem tre karaktertrekk hos en tillitsmottaker som i litteraturen beskrives som grunnlaget for å bygge tillit: Dyktighet, velvilje og integritet. Forskning på tillit i senere tid (Swärd, 2017a; Alm, Andersen & Kvalnes, 2013;

Darley, 2004) bygger også på denne tankegangen og beskriver tilstedeværelsen av de tre elementene sammen som grunnlag for en vurdering av hvor **pålitelig** tillitsmottaker er. Tillitsgiver i relasjonen vil med andre ord gjøre en vurdering av tillitsmottakerens pålitelighet ved bruk av disse tre elementene. **Dyktighet** går ut på at tillitsmottaker har kapasiteten, ferdighetene, kunnskapene og kompetansen til å beherske oppgaver innenfor et gitt område. **Velvilje** handler om tillitsmottakerens ønske og evne til å være hensynsfull og ivareta tillitsgiverens interesser utover økonomiske incentiver. **Integritet** beskrives som de verdiene og prinsippene tillitsmottakeren har som sannsynliggjør at mottakeren vil ivareta giverens interesser.

Tilbøyelighet til tillit (tillitsgiver)

Alm, Andersen & Kvalnes (2013) deler også tillitsforholdet mellom tillitsgiver og tillitsmottaker og presiserer at tillitsforholdet mellom de to partene vil innebære en sårbarhet.

Forutsetningen for å etablere et tillitsforhold er altså at tillitsgiveren kjenner seg trygg på at tillitsmottakeren har de kognitive og moralske egenskapene som skal til for å utføre den aktuelle aktiviteten. Men tillitsgiveren må også være i stand til å stole på andre. (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013)

Dersom tillitsgiveren ikke er i stand til å stole på tillitsmottakeren, spiller det ingen rolle hvor dyktig, velvillig eller høy integritet tillitsmottakeren har. Tillit innebærer at aktørene stoler på hverandre uten å frykte at de skal bli lurt eller utnyttet: «*Det skal to til for å skape tillitsforhold - men bare én til for å bryte det*» (Fishe, 1998).

Mayer, Davis & Schoorman (1995) beskriver denne sårbarheten som et personlighetstrekk hos tillitsgiver og referer til det som **tilbøyelighet til tillit**: «*Folk skiller seg i sin iboende tilbøyelighet til å stole på andre. Noen er mer tilbøyelege til tillit enn andre*» (Min oversettelse: Mayer, Davis og Schoorman, 1995). De definerer dette personlighetstrekket som den generelle viljen til å stole på en annen, uavhengig situasjonelle faktorer. Denne tankegangen baserer de på teorien til Sitkin & Pablo (1992) om risikoatferd. Sitkin & Pablo (1992) definerer fenomenet som en beslutningstagers tendens til enten å ta risiko eller unngå risiko. Der Mayer, Davis & Schoorman (1995) beskriver fenomenet som kun personavhengig beskriver Sitkin & Pablo (1992) det som både situasjonsspesifikt og personavhengig.

5.2.2 Tillit i team

Med utgangspunkt i definisjonene om tillit i dyadiske forhold definerer Breuer *et al.* (Min oversettelse: 2020) tillit i team som følgende:

Tillit i team defineres som teammedlemmenes delte vilje til å være sårbare for handlinger fra de andre teammedlemmene basert på en delt forventning om at de andre teammedlemmene vil utføre handlinger som er viktige for teamet, uavhengig av evnen til å overvåke eller kontrollere de andre teammedlemmene.

I følge Breuer *et al.* (2020) er fremvekst av tillit i sammenheng med team mer sammensatt enn fremvekst av tillit i dyader da et teammedlem må forholde seg til adferden og samspeillet med flere medarbeidere.

Istedenfor å beskrive egenskaper nødvendige hos tillitsgiver og tillitsmottaker beskriver Breuer *et al.* (2020) følgende egenskaper hos hver enkelt person i et team som nødvendige for troverdighet og tillit i et team:

1. Kompetanse innenfor feltet
2. Velvilje
3. Forutsigbarhet
4. Integritet
5. Åpenhet

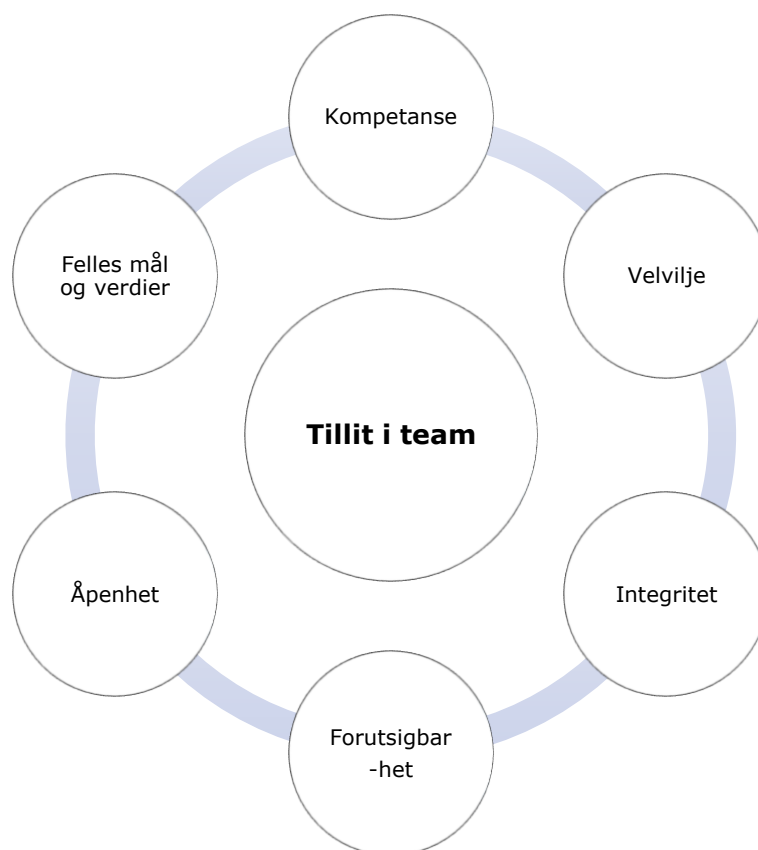
Kompetanse, velvilje og integritet tilsvarer elementene definert av Mayer *et al.* (1995). I motsetning til Mayer, Davis & Schoorman (1995) sin påstand om at forutsigbarhet ikke er tillit vurderes forutsigbarhet av Breuer *et al.* (2020) som en nødvendig egenskap for tillit i team. Forutsigbarhet beskrives som evnen til å levere resultater, holde avtaler og være tilgjengelig. Til slutt plasserer Breuer *et al.* (2020) åpenhet i form av åpen deling av informasjon, ansvarsoppgaver, følelser og personlige refleksjoner som avgjørende for tillit i teamsammenheng. I IABC (2000) sin definisjon av tillit i organisasjonssammenheng beskriver også at en forutsetning for tillit er at man identifiserer med de samme målene, normene og verdiene.

Khalfan, McDermott & Swan (2007) gjennomførte et studie på hvordan tillit utvikles spesifikt i byggeprosjekt. Dette studiet benyttes til å vurdere om elementene over er tilstrekkelige for å vurdere tillit i byggeprosjekt. Studiet gir innsikt i tillitsutvikling i forhold til de aspektene ved et byggeprosjekt (presentert i kapittel 3) som skiller det fra et vanlig samarbeid i team. Gjennom 5 ulike casestudier med 40 intervjuer konkluderer de med at det er særlig 3 faktorer som vurderes som viktige forutsetninger for tillitsutvikling.

1. **Åpen og ærlig kommunikasjon:** tillit ble vurdert som umulig dersom de involverte partene ikke var villige til å dele sann informasjon til de andre.
2. **Tiltro:** Det viste seg viktig å vise tiltro til individers kompetanse om at de kunne gjennomføre gitt oppgave. Dette ble beskrevet som særlig viktig i komplekse prosjekter med store nettverk. Hvis man begynner å tvile og kontrollere andres arbeid forsvinner også tilliten.
3. **Resultater:** Det viste seg at det viktigste i byggeprosjekter rett og slett er å levere. At folk viser at de er kompetente nok til å gjøre jobben skaper tillit hos de andre i prosjektet.

Både «tiltro» og «resultater» vurderes som en del av forutsetningene «kompetanse/dyktighet» beskrevet av Mayer, Davis & Schoorman (1995) samt «forutsigbarhet» beskrevet av Breuer *et al.* (2020). Khalfan, McDermott & Swan (2007) påstår at «forutsigbarhet» vil være ekstremt viktig for tillit særlig i komplekse byggeprosjektet med store nettverk der mangel på forutsigbarhet om at de andre gjør sin del av jobben medføre skepsis og mistillit. De ulike partene vil ikke ha ekspertisen til å forstå hva de andre gjør om må ha tiltro til vedkommende sin kompetanse og erfaring (Khalfan, McDermott & Swan, 2007). Ærlighet nevnt av Khalfan, McDermott & Swan (2007) kan anses som en del av forutsetningen «integritet».

Det eksisterer utallige studier på hvilke elementer og egenskaper som kan vurderes som forutsetninger/nødvendige for tillit eller som vil ha en påvirkning på tillit. Det er tydelig at det er komplisert å bli enige om én «modell» for tillit. Med utgangspunkt i gjennomgått litteratur vurderes følgende elementer som nødvendige for tillit i team, mer spesifikt i et byggeprosjekt (Figur 8):



Figur 8: Forutsetninger for tillit i team

5.3 Organisasjonskultur og prosjektkultur

I følge eStudie (2019d) er det essensielt å utvikle en støttende og lærende organisasjonskultur i tillitssammenheng. I dette ligger det at det må opparbeides en kultur som fokuserer på å premiere suksessene som oppnås istedenfor å bruke tid og ressurser på feilene som gjøres. Det innebærer selvfølgelig også at det brukes tid på å løse problemene og komme til bunns i hva som har skjedd slik at det unngås repetisjon av feil.

5.3.1 Organisasjonskultur

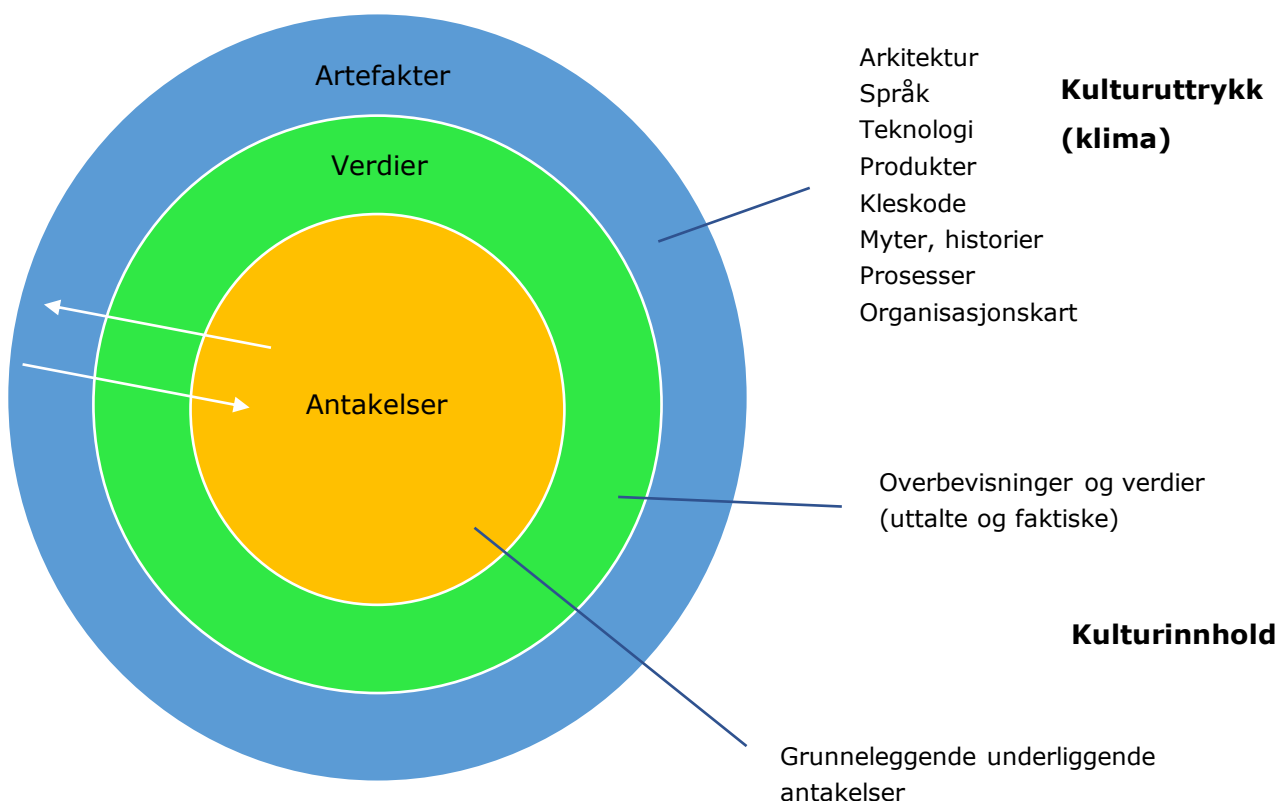
Med utgangspunkt i tidligere litteratur om organisasjonskultur definerer Bang (2013) organisasjonskultur slik:

De sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsen, og som kommer til uttrykk i medlemmenes holdninger på jobben.

I følge Bang (2013) inkorporerer denne definisjonen tre av de mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur. Bang (2013) presiserer at disse elementene burde sees som ulike aspekter ved organisasjonens kultur og ikke konkurrerende måter å

konseptualisere kultur på. Bang (2013) forteller videre at kartlegging, forståelse, analyse og endring av disse kulturelle elementene vil være helt sentrale i arbeidet med organisasjoners kultur. **Verdier** beskrives som uttrykk for hva som er viktig og som etterstrebes i organisasjonen. **Normene** beskriver hvordan en skal oppføre seg, og hvilke handlinger og holdninger som aksepteres. Mens **virkelighetsoppfatning** innebærer hva medlemmene anser som sant og hvordan de tolker ulike situasjoner og tilfeller i bedriften (Bang 2013).

De ulike kjerneelementene beskrevet av Bang (2013) omtales av Schein (1987, som sitert i Mathiesen, 2016) som ulike nivåer en organisasjonskultur består av. De ulike nivåene beskrevet av Schein (1987) presenteres av Mathiesen (2016) i en modell (Figur 9). **Det ytterste nivået**, artefakter/kulturuttrykk/klima beskrives som det mest synlige og bevisste nivået av en organisasjonskultur, som kommer til uttrykk i atferden, holdningene og følelsene som preger organisasjonen. Kaufmann (2014) beskriver organisasjonsklima som det ytre uttrykket for en dypereleggende organisasjonskultur. Han skiller mellom organisasjonskultur og organisasjonsklima ved å sette de i en årsak-virknings sammenheng der kultur er årsak og klima er virkning.



Figur 9: Kulturnivåer (etter Schein, 1987)

Organisasjonsklima beskrives som svaret på spørsmål som «*Hvem er vi?*» og «*Hvordan gjør vi tingene hos oss?*» (Kaufmann, 2014) med verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene i organisasjonskulturen i bunn.

Det andre nivået uttrykker et sett med felles verdier, symboler og meninger i en gruppe. Mathiesen (2015) hevder at verdiene i en organisasjon fungerer som en standard for hvordan en opptrer i ulike situasjoner, fungerer som grunnlag for konfliktløsning og beslutninger samtidig som det angir en ønsket tilstand og danner et grunnlag for belønning. I følge Mathiesen (2015) skal verdiene ideelt sett predikere mye av atferden som vil være synlig i artefaktene/klimaet, men hevder at det ikke er sikkert at verdiene man uttrykker i organisasjonskulturen faktisk er tilstede i klimaet. Bang (2013) deler verdiene inn i faktiske verdier og uttrykte verdier. De faktiske verdiene hos organisasjonsmedlemmene kommer til syne i atferden deres og valgene som tas, mens de uttrykte verdiene er de verdiene som ledelsen forventer er tilstede. **Det innerste nivået** viser til organisasjonskulturen på et ubevisst nivå. Dette nivået er basert på tidligere erfaringer og danner en læringsprosess for hvordan problemer løses. Læringsprosessen vil så skape en felles antakelse om hva som fungerer best i det miljøet organisasjonen operer i (Schein, 1987 omtalt av Mathiesen, 2016).

Bang (2013) beskriver kultur som noe felles delt mellom medlemmene i en organisasjon, men hevder også at det kan eksisterer flere ulike sett av *felles* delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor en og samme organisasjon. Dette beskriver han som forming av ulike **subkulturer**: «*Jo oftere og tettere folk i en gruppe samhandler med hverandre, desto likere vil sannsynligvis deres oppfatning av normene være.*» Bang (2013) skiller også mellom personer i en gruppe og legger vekt på at normene som aksepteres av den enkelte i en gruppe kan variere noe fra person til person.

5.3.2 Prosjektkultur

Alm, Andersen & Kvalnes (2013) beskriver organisasjonskultur som noe som manifesterer seg gjennom organisasjonens virksomhet over lengre tid. Tidligere i rapporten ble et byggeprosjekt omtalt som en temporær organisasjon. For en temporær organisasjon som har begrenset med tid foreslår de at det isteden jobbes med å utvikle et godt organisasjonsklima på prosjektet. Organisasjonsklimaet skal som beskrevet i Schein (1987 omtalt av Mathiesen, 2016) sin modell gi uttrykk for hvordan en ønsker at medarbeidernes atferd skal være. Forskjellen mellom organisasjonskultur og organisasjonsmiljø forklares ved at førstnevnte har fokus på gode holdninger og verdier med et langsiktig utviklingsperspektiv, mens en i klimatenkningen er mer opptatt av nåsituasjonen. «*Organisasjonsklimaet bør stimulere til et tillitsfullt forhold mellom medarbeiderne*» (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013).

I likhet med Alm, Andersen & Kvalnes (2013) hevder Samaraweera & Senaratne (2012) at ulikhetene mellom en organisasjon og et byggeprosjekt vil være så vesentlige at det vil være vanskelig å benytte seg direkte av litteratur om organisasjonskultur for å studere prosjektkultur i byggebransjen. Der det eksisterer bred og omfattende litteratur innen organisasjonskultur eksisterer det lite litteratur om kulturbegrepet knyttet til byggeprosjekt.

Zuo & Zillante (2005) har med utgangspunkt i litteratur om organisasjonskultur utviklet et konseptuelt rammeverk for å undersøke prosjektkultur i konstruksjonssammenheng.

Dette rammeverket presenteres i Tabell 3. Modellen er utviklet ved å modifisere en allerede etablert modell for organisasjonskultur slik at den tar hensyn til de ulike aspektene ved et byggeprosjekt. Med utgangspunkt i Hofstede (2001) og Schein (1985) sin definisjon av organisasjonskultur definerer Zuo & Zillante (Min oversettelse: 2005) prosjektkultur som følgende:

«Et sett felles verdier, grunnleggende forutsetninger og forventninger om måten deltakerne involvert i prosjektet behandler prosjektet og relasjonene til hverandre»

Tabell 3: Konseptuelt rammeverk for prosjektkultur i konstruksjonssammenheng (Min oversettelse: Zuo & Zillante, 2005)

Gjennomføring av prosjektet	Fragmentert design	Funksjonene for prosjektering og gjennomføring er adskilt og byggefasen er sjeldent vurdert under prosjekteringsprosessen.
	Integrert design	De forskjellige bidragsyterne (f.eks. arkitekter, utbygger, rådgivere) blir involvert i et tidlig stadium av byggeprosessen.
	Stabil	Prosjektdeltakerne foretrekker et stabilt prosjektmiljø og føler ubehag ved å ta risiko. Tilnærmingen til å gjennomføring av prosjektet er konsekvent og forutsigbar.
	Fleksibel	Måten prosjektet planlegges på er veldig fleksibel og lett å endre. Nyskapende tilnærminger, som inkluderer risikotaking, blir oppmuntret og belønnet. Feil blir sett på som en mulighet for læring og forbedring.
Prosjektorganisasjonens relasjoner	Kortsiktige forhold	Kortsiktig fokusert. Forholdet mellom prosjektdeltakerne er prosjektbasert og preges av at samarbeidet er et engangstilfelle. Deltakerne bryr seg sjeldent om hverandre.
	Langsiktige forhold	Strategisk fokusert. Klienten vil gjerne bruke de samme organisasjonene for å tilby service i fremtidige prosjekter. Fremtidig virksomhet forventes.
	Kontraktuelle forhold	Kontraktsdokumentene er kritiske for prosjektet og for å løse konflikter. Prosjektdeltakere har en tendens til å bruke juridiske metoder for å løse disse konfliktene.
	Tillitsbaserte forhold	Prosjektdeltakerne mener at tillit er avgjørende for forholdet til hverandre. Hvis det oppstår konflikter, er ofte mellommenneskelige forhold brukt til løse konfliktene.
	Fiendtlige holdninger	Konflikter oppstår alltid i løpet av prosjektet. Mindre innsats blir gjort for å oppnå felles mål. Prosjektdeltakerne kjemper hverandre på vegne av sine respektive interesser.
	Kooperative holdninger	Det er få konflikter i løpet av prosjektet. Det legges vekt på å tilpasse målene til de ulike deltakerne og organisasjonene til felles mål - prosjektets mål. Lagarbeid er populært. Prosjektdeltakerne samarbeider med hverandre.

5.3.3 Kultur for læring – LEAN filosofi

Lean er en filosofi, et sett med prinsipper og et tankesett som handler om å skape en lærende organisasjon. Det innebærer fokus på verdiskapningsprosesser fri for sløsing ved å stadig fornye og forbedre prosessen (Metier OEC, u.å). Lean tenkning har blitt brukt med stor suksess i mange bransjer og i organisasjoner som leverer service. Lean-metodikken ble først utviklet av Toyota med deres produksjonssystem, TPS (Toyota production system) (Howell, 1999).

Lean Construction er en videreutvikling av Lean-metodikken, tilpasset til bygg- og anleggsbransjen. I følge litteraturen trenger Lean-metodikken mye forbedring for å få samme effektgevinst i byggebransjen som andre næringssektorer har oppnådd (Howell, 1999). Howell (1999) forklarer dette med at den originale metodikken gir gode resultater for gjentagende prosesser. Byggeprosjekter derimot er unike og komplekse prosjekter med stor usikkerhet og tidspress og vil med andre ord ikke falle under kategorien «gjentagende prosesser». I følge Thomsen *et al.* (2016) handler en Lean gjennomføring av et byggeprosjekt om å nå alle prosjektmål uten at det går utover tid, kostnad, kvalitet, deltakertilfredshet eller sikkerhet. Howell (1999) beskriver viktige funksjoner for en Lean gjennomføring som følgende:

- **Tydlig sett med mål for leveringsprosesser:** retter mot å maksimere ytelsen for kunden på prosjektnivå
- **Samtidig design:** av produkt og prosess
- **Anvendelse av produksjonskontroll:** gjennom hele prosjektet fra design til levering.

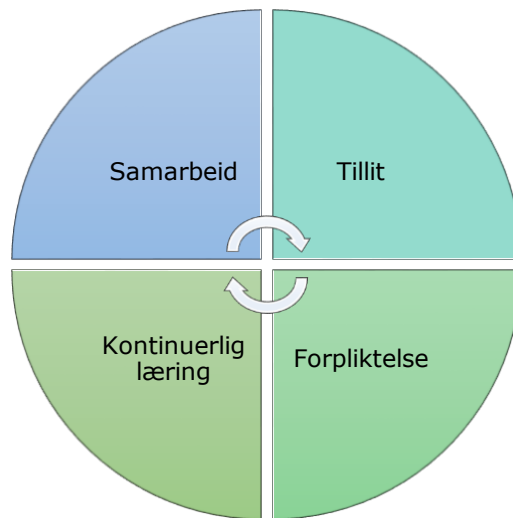
Lean Construction institute (u.å) er et plattform for læring og implementering av Lean, bestående av veiledere og informasjon om Lean i byggebransjen med utgangspunkt i ulik forskning på området og erfaringer fra bransjen. De hevder at Lean-metodikken tilrettelegger for samarbeid, kommunikasjon, effektiv bruk av ressurser samt eliminering av sløsing, og kontinuerlig forbedring i et prosjekt. Lean er i følge dem en *tankegang* med fokus på hva som er av verdi for *kunden*. De presiserer dermed at verdiskapning må defineres i samarbeid med kunden:

Målet er å fjerne ikke-verdiskapende aktiviteter, altså sløsing. Det er viktig at verdiskapning skal beskrives fra kundens ståsted. En typisk fallgrube er at man definerer aktiviteter som verdiskapende fordi de oppleves som verdifulle for den virksomheten som utfører arbeidet. (Min oversettelse: Lean Construction institute, u.å)

I tillegg til å beskrive de viktige funksjonene og metodene for implementering av Lean-metodikken beskriver Lean Construction institute (u.å) Lean som et respekt- og relasjonsorientert system som avhenger av at folk tar ansvar og er pålitelige. Respekt for mennesker beskrives som grunnleggende i Lean-tenkning. Det er menneskene på prosjektet som bidrar til verdiskapning gjennom nye ideer, og respekt for bidraget til hver enkelt person er i følge dem helt nødvendig for å dra nytte av denne ressursen. (Lean Construction institute, u.å)

Thomsen *et al.* (2016) påstår at en Lean tankegang på et prosjekt innebærer en rekke egenskaper og adferd hos hver enkelt prosjektmedarbeider. I følge Thomsen *et al.* (2016)

krever en vellykket implementering av LEAN, en adferd som støtter en endring i tankesettet fra individuell, personlig og kontraktmessig prestasjon til kollektiv prosjektoppnåelse. Det krever et holdningsskifte fra en som «vet» til en som er «villig til å lære». Figur 10 presenterer nødvendig adferd for en Lean gjennomføring i et byggeprosjekt.



Figur 10: Lean adferd (etter Thomsen et. al, 2016)

Samarbeid innebærer at alle parter involvert i prosjektet samarbeider; eier, prosjektleder, prosjekterende, entreprenør, og driftspersonell. Thomsen *et al.* (2016) hevder at et slikt samarbeid krever åpen informasjonsdeling og deling av ideer som likeverdige, ikke som leder og underordnet. Dette innebærer et skifte fra å kritisere en foreslått løsning til å engasjere teamet i å definere et problem og lære av hverandres talenter, erfaringer og prestasjoner. Thomsen *et al.* (2016) forklarer at det handler om å skape forståelse om at hver enkelt ikke har den beste ideen for en løsning:

Hvis en person tror eller oppfører seg som han eller hun er det «ensomme geniet» i gruppen, og at samarbeidet er en mulighet til å demonstrere dette til resten av laget, så har du valgt feil teammedlem. (Min oversettelse: Thomsen et al., 2016).

Dette krever i følge han **tillit** mellom medlemmene. Tillit realiseres gjennom oppfyllelse av forpliktelser og må eksistere hele veien for å danne et grunnlag for samarbeid. Thomsen *et al.* (2016) påpeker at dette krever tillit på både individuelt nivå og organisasjonsnivå og handler om at hver prosjektdeltager bestemmer seg for å stole på at alle ivaretar hverandres egeninteresser. De foreslår at dette gjøres i form av at alle fokuserer på prosjektmålene og sammenfletter egne interesser med prosjektinteressene. Tillit bygges ved at alle holder løfter og gjør det de er forpliktet til å gjøre.

Thomsen *et al.* (2016) forklarer videre at sporing av graden av **forpliktelse** blant teammedlemmene bidrar til at teammedlemmene føler seg ansvarlige samtidig som det bidrar til økt pålitelighet av løfter. Han beskriver sporingsprosessen ved at enhver forpliktelse følges fra forespørsel til ferdigstilling. Uoppfylte forpliktelser reforhandles og diskuteres tidligere istedenfor senere.

Thomsen *et al.* (2016) hevder at kommunikasjonen må foregå for å finne ut av prosessen videre, ikke for å skyldte på hverandre. Dette beskrives som essensen i en Lean gjennomføring, nemlig det å samle og dele informasjon for stadig læring og **kontinuerlig forbedring** gjennom prosjektets levetid. En kontinuerlig forbedring av prosessene og eliminering av sløsing krever at menneskene på prosjektet samarbeider på tvers av fag. En stadig integrasjon av menneskene på prosjektet vil igjen forbedre tilliten på prosjektet. (Thomsen *et al.*, 2016)

Lean-ledelse

Thomsen *et al.* (2016) hevder videre at adferden beskrevet over ikke kommer uten videre og at det krever en kulturendring. For å få til en slik holdning på prosjektet beskriver de prosjektledelsen som avgjørende, særlig ettersom det er relativt vanskelig å kontraktfeste adferd. Det er i følge dem ledelsens ansvar å skape et miljø der nytenkning oppmuntres og det er rom for håndterbare tap. Ikke bare vil en slik atmosfære drive innovasjon og skape verdiskapning, det vil også skape team trygghet, felleskapskultur og tillit. (Thomsen *et al.*, 2016). Thomsen *et al.* (2016) beskriver organiserte, regelmessig planlagte, tilrettelagte økter hvor teammedlemmene kan vurdere effektiviteten i prosjektprosessen og identifisere hva som fungerer og hva som ikke fungerer som en viktig del av en Lean implementering.

Samarbeid på tvers av prosjektorganisasjonen og fokus på forbedring av prosessene sammen bidrar til en mer åpen samarbeidskultur (Lean Construction, u.å). Prosjektledere spiller en kritisk rolle i å sette forventninger om at teammedlemmer forholder seg til hverandre på en måte som skaper samhold og ønske om samarbeid. Dette gjøres gjennom å understreke viktigheten av å inngå og holde forpliktelser, evaluere teamets resultater og involvere teammedlemmer i målsetting og prestasjonsevalueringer (Thomsen *et al.*, 2016).

5.4 Tillit og ledelse

Mye organisasjonsteori trekker frem ledelse som avgjørende for tillit i et team. Johansen (2016) mener at tillit krever en innføring av felles verdier i selskapet og plasserer dette ansvaret hos ledelsen:

Organisasjoner som utøver tillitsledelse styrer etter andre forhold enn kun økonomiske indikatorer. De er tydelige på og anerkjenner at organisasjonens måloppnåelse, resultat og evne til innovasjon handler om mennesker. Istedenfor ensidige krav om leveranse kun basert på output, opplever ledere at det er tid og rom for fokus på de viktigste input faktorene; kultur, lederskap og medarbeiderskap. (Johansen, 2016)

I følge Fische (1998) må en leder ha fokus på å skape et stimulerende og trygt miljø med gjensidig respekt og tillit. Turaga (2013) studerer sammenhengen mellom tillit og ledelse i intraorganisatoriske team og påstår at det ikke bare er lederens ansvar å skape tillit, men også ha et gjennomgående fokus på det hele veien: « *Det er kritisk for en leder å lære seg passende handlinger fra hans/ hennes side som vil bidra til å bygge, opprettholde og ivareta tillitsbåndene*» (Min oversettelse: Turaga (2013)). Hun presiserer med dette at ledere må være konsistente og gjennomføre et daglig arbeid for å bygge og ivareta tilliten i teamet. Tillit er en sosial prosess som lett påvirkes av handlinger og adferd. Lewicki &

Bunker (1996) skriver at tillit er enklere å bryte enn å bygge. Tillitsutvikling er med andre ord ikke en stabil prosess og tillit må stadig skapes og gjenskapes.

Dirks & Skarlicki (2004) trekker frem at en leder må fremstå som pålitelig for at lederens handlinger kan bidra til tillitsutvikling i prosjektgruppen. Elsbach (2004) presiserer at det ikke er tilstrekkelig at en leder innehar disse egenskapene, men at det må synliggjøres for prosjektgruppen. Viktige egenskaper hos en pålitelig leder beskrives som følgende:

- Adferdsintegritet: samsvar mellom handlinger og ord
- Rettferdighet
- Holde løfter

«Mange ledere foretrekker å fokusere på å nå prosjektmål enn å bygge tillit mellom aktørene» (Min oversettelse: Dirks & Skarlicki, 2004). Hogan, Curphy & Hogan (1994) diskuterer hvorfor dette er tilfellet i mange organisasjoner og er blant annet inne på at dette er en konsekvens av at ledere ofte velges basert på tekniske krav istedenfor basert på relasjonskompetanse. Bygg21s veileder om samhandling (2017a) er inne på noe av det samme og foreslår at deler av årsaken kommer av at prosjektlederutdanningen tradisjonelt har hatt fokus på å bygge oppgaveorientert kompetanse istedenfor relasjonskompetanse. Veilederen presiserer også at det ikke er tilstrekkelig at prosjektledelsen innehar relasjonskompetanse, men at alle nøkkelpersonell og mellomledere i prosjektet innehar relevant relasjonskompetanse.

Horverak (2005) beskriver relasjonskompetanse hos en leder som kunnskapen og evnen til å identifisere og håndtere emosjoner hos seg selv og hos andre. I komplekse prosjekter med sammensatte interesser er det avgjørende at ledelsen har evnen til å samle og balansere felles, uavhengige og motstridende interesser (Swärd, 2017b). I følge Vestre (2015) er også god situasjonsforståelse en forutsetning for tillitsledelse: «Hvis de man ønsker å samarbeide med opplever situasjonen som svært risikofyllt, vil det være viktig å skape en forståelse for betydningen av mål- og resultatoppnåelse.» I følge Fishe (1998) er det viktig at et samarbeid med gjensidig avhengighet har involverte parter med forståelse og aksept for at kunnskaper og erfaringer må deles og brukes for prosjektsuksess. Hun presiserer videre at dette ikke kan gjøres via internskriv og infomøter, men krever en oppgavemotivert leder som er opptatt av helheten.

5.4.1 Utvikle, opprettholde og ivareta tillit

Tillitsbyggende oppførsel

Med utgangspunkt i studiet sitt fra byggebransjen presenterer Khalfan, McDermott & Swan (2007) en rekke virkemidler som nødvendige for å bygge tillit på prosjektet. Resultatene fra studiet deres indikerer at de ulike forutsetningene for tillit kun danner fundamentet for å bygge tillit. De beskriver det som at medlemmene i prosjektet starter med et grunnleggende nivå av tillit hvor de er *forberedte* på å stole på medarbeiderne sine. De forklarer videre at følgende virkemidler må benyttes for å bygge tillit slik at medarbeiderne faktisk stoler på hverandre:

- Erfaring: relasjonsbygging ved gjentatte interaksjoner
- Problemløsning og kommunikasjon
- Felles mål og forståelse av roller

- Gjensidighet: støtte og belønning for tillitsfull oppførsel
- Rimelig oppførsel: jobbe rettferdig og profesjonelt i prosjektgruppen

Tillitsbrytende oppførsel

Tillit kan også ha negative effekter for prosjektresultatene. Alm, Andersen & Kvalnes (2013) diskuterer sårbarheten som kommer med et høyt tillitsnivå. Et eksempel på en sårbar situasjon er når prosjektleder stoler på at prosjektmedarbeiderne skal levere det de er blitt enige om. Dersom prosjektmedarbeiderne ikke holder dette løftet vil dette gå utover prosjektresultatene. «*Den som mottar tillit får også makt. Makten kan misbrukes*» (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013). Et slikt tillitsbrudd kommer av at tillitsgiver har en overvurdert oppfatning av tillitsmottakerens dyktighet, velvilje og integritet. En slik situasjon oppstår enten fordi tillitsmottakeren misbruker makten sin for å ivareta egen interesse, men det kan også være et resultat av at mottakeren mangler evnen til å gjennomføre en bestemt oppgave og at dette ikke har kommet frem i forarbeidet fordi temaet kan ha vært underdiskutert.

Studiet til Khalfan, McDermott & Swan (2007) identifiserte også oppførsel som bidro til nedbryting av tillit i et inter-organisatorisk prosjekt. Felles for disse var at de representerte det motsatte av tillitsbyggende oppførsel i form av at medarbeidere ikke oppfylte forpliktelsene sine eller var uærlige. Kommunikasjon identifiseres som det viktigste virkemiddelet for å ivareta tilliten og bygge den opp igjen. Studiet til Khalfan, McDermott & Swan (2007) viste til at kommunikasjon rundt f.eks hvorfor en ikke gjorde sin del av jobben ofte kunne avsløre årsaker som ikke kunne kontrolleres, eller en menneskelig feil hvem som helst kunne gjort. Khalfan, McDermott & Swan (2007) sine intervjuer viste derimot til at i tilfeller der intensjonen bak oppførselen ble opplevd som ondsinnet ville det vanskelig å bygge opp tilliten igjen.

5.4.2 Tillit og kontroll

Når det kommer til inter-organisatoriske samarbeid er forholdet mellom tillit og kontroll mye diskutert. Das & Teng (2001) omtaler tillit og kontroll som to ulike metoder for å redusere opplevd risiko i en situasjon. Forskning og litteratur om tillit og kontroll er delt. På den ene siden har man de som antyder at tillit og kontroll med detaljerte kontrakter og oppfølging blir ansett som et tegn på mistillit (Das & Teng, 2001). På den andre siden har man de som hevder at riktig bruk av kontrollmekanismene faktisk kan bidra til å øke tilliten (Swärd, 2017b). Både Swärd (2017b) og Das & Teng (2001) skiller mellom to typer kontroll som benyttes for å sikre at prosjektets mål møtes:

- 1. Formell kontroll/strukturell kontroll:** Fokus på transaksjonene med bruk av detaljerte kontrakter og tett oppfølging som styringsverktøy. Med en slik form for kontroll er overvåking et viktig element for å sørge for at arbeidet gjennomføres i henhold til kontraktene.
- 2. Sosial og uformell kontroll/relasjonell kontroll:** Fokus på relasjoner hvor kommunikasjon, felles mål og normer er viktige elementer for å sørge for at prosjektets mål møtes.

Das & Teng (2001) hevder at formell kontroll kan *bryte ned* tillit fordi strenge regler og mål betyr at medlemmene ikke har selvstendigheten til å bestemme hva som fungerer best. De forklarer at det skaper en atmosfære av mistillit fordi medlemmenes velvilje blir kastet i tvil. De hevder at sosial og uformell kontroll som påvirker medlemmenes adferd

vil bidra til å skape tillit. Swärd (2017b) studerer hvordan tillit kan bygges i byggebransjen og beskriver det som en bransje hvor sterk kontroll og mistillit er normen. Swärd (2017b) hevder at tillit henger sammen med begge typene kontroll og at eksempelvis en felles forståelse av regler, rutiner og kontrakten kan bidra til økt tillit grunnet redusert usikkerhet og økt forutsigbarhet. Swärd (2017b) foreslår at det ikke er slik at strukturell kontroll har en negativ virkning på tillit, men at det handler om *bruken* av kontrakten og *hvordan* arbeidet overvåkes for om det oppleves som tillitsbyggende eller tillitsbrytende.

I følge Das & Teng (2001) er en sosial og uformell kontroll avhengig av etablering av organisatoriske normer, verdier, kultur og innarbeiding av felles mål for å oppmuntre til ønsket atferd og utfall. Formålet med en slik kontroll vil være å hindre uoverensstemmelse i målforståelse og interessekonflikter.

5.4.3 Kulturbevisst ledelse

I Bang (2013) sin definisjon av organisasjonskultur vektlegger han at kultur ikke er noe som kan vedtas, men er noe som vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene: «Kultur er nemlig et (bi)produkt av samhandling» (Bang, 2013). Hennestad (2010), i likhet med Das & Teng (2001) hevder at ledere har en påvirkningskraft på kulturen fordi de har makt og innflytelse. Det er i følge han lederne som vil legge premissene for handlingsmiljøet som igjen gir føringer for atferd og erfaringer:

«Ledere kan ikke unndra seg kulturen. Deres valg og handlinger – eller manglende handlinger – påvirker kulturen i organisasjonen, enten de vil det eller ikke, enten de vet det eller ikke, og derfor også på måter de ikke er seg bevisst.» (Hennestad, 2010)

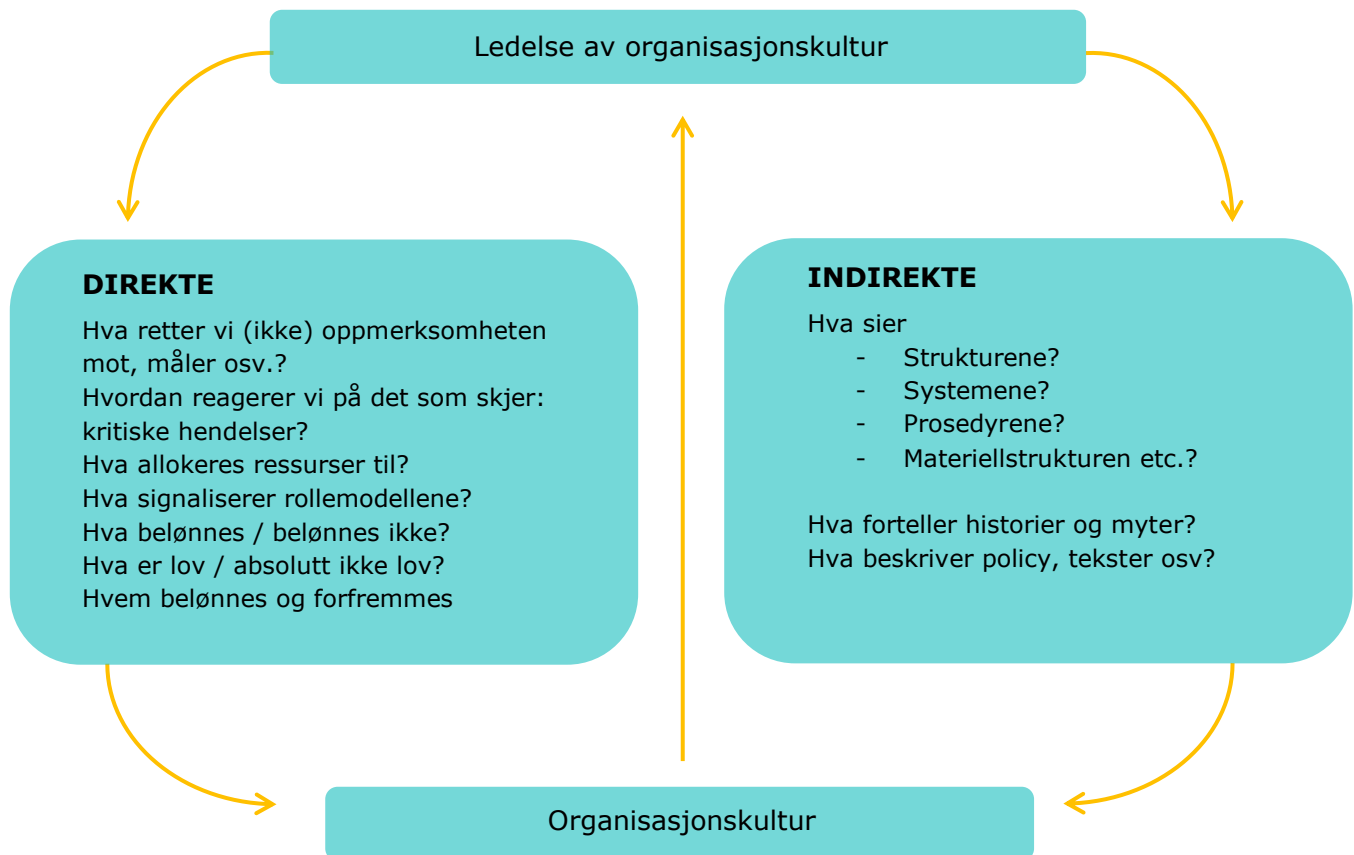
Det viktigste i følge Hennestad (2010) for å utøve en såkalt kulturbevisst ledelse er en erkjennelse blant ledere om at de ikke kan unndra seg kultur. Han forklarer at ledere har en kontinuerlig påvirkning på kulturen og derfor burde ha innsikt i de direkte og indirekte handlingene sine. I følge Hennestad (2010) har ledere en sentral rolle i kulturdanning ved at de:

1. er synlige
2. kontrollerer ressurser
3. sender signaler om hva som forventes
4. kan sette agendaen for andres samspill.

Han presiserer at de ulike direkte handlingene og handlingsvalgene en leder tar har en symbolsk eller indirekte side som alle ledere bør ha i bakhodet. Hennestad (2010) omtaler ledere som forbilder i den grad at deres atferd blir fortolket og tillegges mening: «Hva ledere gjør, og hvordan ledere opptrer, tillegges symbol- eller signalverdi. Det er jo derfor en snakke om «walk the talk», altså samsvar mellom ord og handling.» Hennestad (2010) presenterer videre et eksempel på indirekte handlinger som ikke samsvarer med de direkte handlingene:

«Et opplagt eksempel er når bedrifters verdier etterlyser team, deling og samarbeid, men bedriften holder seg til individuelt orienterte belønningssystemer. Systemer sier noe annet enn lederne.»

Med det presiserer han at verbale uttrykk får mindre kraft dersom de ikke følges opp med handlinger. Figur 11 viser sammenhengen mellom ledelse og organisasjonskultur.



Figur 11: Direkte og indirekte ledelse (etter Hennestad, 2010)

5.4.4 Ledelsesprinsipper

Turaga (2013) presenterer ulike prinsipper som nødvendige for å bygge og ivareta tillit i prosjektet. Selv om prinsippene gjelder for intra-organisatoriske prosjekt vurderes flere av prinsippene som relevante for å bygge, opprettholde og ivareta tillit i et byggeprosjekt som kan anses som én temporær organisasjon (Andersen, 2010). Fische (1998) gjennomførte en intervju-undersøkelse med 12 av norsk næringslivs mest sentrale ledere hvor temaet var ledelse og motivasjon. Resultatene fra studien viser hvilke ledelses strategier som bidrar til utvikling av tillit. Med utgangspunkt i prinsippene til Turaga (2013), ledelses strategiene identifisert av Fische (1998), virkemidlene til Khalfan, McDermott & Swan (2007) og teorien om prosjektkultur presenteres en rekke ledelsesprinsipper som vurderes som nødvendige for å skape, opprettholde og ivareta tillit i et prosjekt. Ytterligere litteratur om tillit og utviklingen av tillit benyttes for å underbygge de ulike prinsippene.

Tilrettelegge for åpen kommunikasjon, interaksjon og informasjonsdeling

Turaga (2013) beskriver åpen kommunikasjon og transparent ledelse som avgjørende for tillit særlig i en startfase hvor teammedlemmene ikke har kjennskap til prosjektet, lederen eller hverandre: «Jo mer transparent lederen er, jo mer transparent vil teammedlemmene være og jo lettere er det å bygge et tillitsbånd» (Min oversettelse: Turaga, 2013)

Khalfan, McDermott & Swan (2007) identifiserte at erfaringer, gjentatte interaksjoner og samarbeid bidro til tillit ved at medarbeiderne fikk kunnskap om hverandre og kunne danne vurdering om hvem de kunne stole på eller ikke. Turaga (2013) påpeker at det særlig i en slik bli-kjent-fase er lederens ansvar å tilrettelegge for ulike kommunikasjonskanaler for at teammedlemmene kan utvikle tillitsbånd til hverandre (Turaga, 2013). Hun påpeker at det her vil være vel så viktig med uformell kommunikasjon som formell kommunikasjon for at de ulike medarbeiderne skal bli kjent med hverandre. Zolin & Hinds (2004) hevder også at redusert informasjonsdeling og interaksjoner, særlig i startfasen av et prosjekt vil gjøre det vanskeligere å utvikle tillit til den andre parten. Dette forklarer de ved at medarbeiderne må bli kjent med hverandre og få bekreftelse på at alle gjør sin del av jobben for å kunne utvikle tillit til hverandre, og at dette vil være særdeles vanskelig uten åpen kommunikasjon og interaksjon. Fische (1998) beskriver også informasjonsdeling som nøkkelen til tillit. Dette begrunner hun ved at en vil søke mest mulig informasjon om det en investerer seg selv i fordi tillit innebærer en sårbarhet og risiko ved at man gir fra seg noe av kontrollen: «*Hvem skal ivareta mine interesser, og hvor villig og kompetent er vedkommende til å gjøre dette? Jo mer en føler en vet- jo tryggere og mer tillit er en villig til å gi*» (Fische, 1998).

Vestre (2015) beskriver også kommunikasjon som et viktig virkemiddel i seg selv for å bygge tillit:

Tillit bygges gjennom kommunikasjon. Kommunikasjon må brukes som et virkemiddel for identifisering av likheter, definering av felles interesser, uttrykk for omsorg og interesser for andre, avklaring av evner innenfor aktuelle områder og å skape forutsigbarhet.

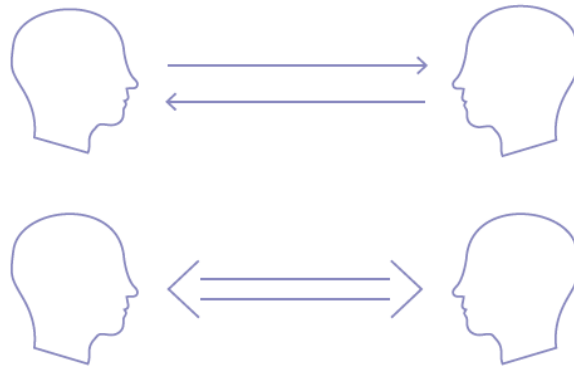
Hun forklarer dette med at tydelig kommunikasjon rundt eksempelvis hva man kan levere eller ikke har kapasitet til å levere bidrar til forutsigbarhet i teamet. Dette forutsetter et miljø for å si i fra og dele situasjoner og problemstillinger åpent til hverandre og ledelsen. Dette aspektet ved kommunikasjon undersøkes senere i avsnittet om et positivt og trygt miljø. Turaga (2013) presiserer videre at kommunikasjon og informasjonsdeling mellom ledelsen og teamet er like viktig som kommunikasjon innad teamet. Hun forklarer at en konsekvens av dårlig kommunikasjon eller mangel på informasjonsdeling rundt eksempelvis beslutninger som tas i prosjektet kan bidra til at teammedlemmene stiller spørsmål ved åpenheten og tilliten: «*En effektiv leder må holde teammedlemmene i loopen og informere dem om beslutningene som tas og der det er mulig, årsakene bak disse beslutningene.*» (Min oversettelse: Turaga, 2013).

I følge Lau & Rowlinson (2009) er også god og tydelig kommunikasjon mellom de involverte partene avgjørende for å håndtere usikkerheter og uforutsette forhold i prosjektet. De presiserer at tillit er dynamisk og at en håndtering av potensielle konflikter og usikkerheter bidrar til å ivareta tilliten i relasjonene på prosjektet.

Som nevnt tidligere i rapporten eksisterer det en utfordring for kommunikasjon, interaksjon og informasjonsdeling i byggeprosjekter fordi byggeprosjekt stort sett består av mange deltakere som ikke behøver å befinne seg på det samme området. Utydelig informasjon, kommunikasjonsfeil og misforståelser har større sannsynlighet for å oppstå når aktørene ikke befinner seg på samme område, men for eksempel må kommunisere

gjennom e-post (Zolin & Hinds 2004). Det resulterer i at aktørene informerer hverandre isteden for å kommunisere.

Bygg21s veileder (2019b) beskriver informering som en enveisprosess, mens kommunikasjon beskrives som en toveisprosess. *Informasjon* sendes uten at senderen kan observere hvordan den blir mottatt eller om den er forstått. Ved *kommunikasjon* vil informasjon utveksles samtidig. På den måten kan alle parter sikre felles forståelse underveis uten at det oppstår misforståelse og konflikt. Dette demonstreres i Figur 12.



Figur 12: Informasjon (øverst) og kommunikasjon (Bygg21, 2019a)

Zolin & Hinds (2004) diskuterer denne problematikken ved tillitsutvikling i geografisk distribuerte team og konkluderer med at tillit vil være vanskeligere å utvikle og ivareta i slike relasjoner. Dette begrunnes med at det vil være færre muligheter til å samhandle ansikt til ansikt og uplanlagt samspill, som igjen vurderes som viktig for å bli kjent og utvikle tillit til hverandre.

Tydlig definering og etablering av felles mål

I følge Turaga (2013) er det viktig at en leder, allerede i en tidlig fase, sørger for at prosjektmedarbeiderne kjenner formålet og retningen for prosjektet slik at de kan samarbeide. Dette begrunner hun med at ulik forståelse av formål og retning av prosjektet vil skape forvirring og uenigheter blant medlemmene og dermed redusere tilliten.

I et byggeprosjekt vil «teamet» bestå av ulike aktører med ulike interesser. Khalfan, McDermott & Swan (2007) anser det å etablere felles mål som viktig for at alle får en følelse av at man er på lag og jobber sammen for å oppfylle en felles oppgave og ikke ser sin egen rolle som noe adskilt fra resten av prosjektgruppen. I felles mål legger de også at prosjektgruppen har en felles forståelse for hverandres oppgaver. Dette innebærer at de ulike partene i prosjektet har forståelse for hverandres interesser og utfordringer. De forteller videre at en slik forståelse bidrar til bedre kommunikasjon på prosjektet og dermed økt tillit. I kapittelet om byggeprosjektet ble det også beskrevet at byggebransjen behøver et holdningsskifte fra opportunistisk adferd til tillit og åpenhet. I følge Vestre (2015) vil etablering av felles mål og interesser for aktørene, *med prosjektets interesse som prioritet*, bidra til et holdningsskifte fra opportunistisk adferd til tillit. «*Tillit bygges når fokuset skiftes fra jeg og du- til vi*» (Vestre, 2015). I følge Bang (2008) oppnås en slik fellesskapsfølelse ved at gruppen føler en stolthet av resultatene de produserer samtidig

som gruppen har en indre forpliktelse til oppgaven og beslutningene som tas.

Skape en følelse av mentalt eierskap til prosjektet

Studiet til Fishe (1998) viste både fellestrekk og ulikheter i synspunkter og lederstiler, men en ting alle hadde til felles var fokuset på å skape et mentalt eierskap. Lederne var opptatte av å skape en følelse av mentalt eierskap hos medarbeiderne, til prosjektet som en helhet og den felles målsettingen. Turaga (2013) diskuterer lederens evne til å skape eierskap i form av tydelige rolleinndelinger og ansvarsfordeling. Hun forklarer at hvert individ i prosjektet må ha sitt ansvarsområde som de har eierskap til uten at andre prøver å fortelle dem hva de skal gjøre. Som leder er det viktig å gi autoritet og frihet til prosjektmedlemmene og heller bidra med hjelp når det er nødvendig (Turaga, 2013).

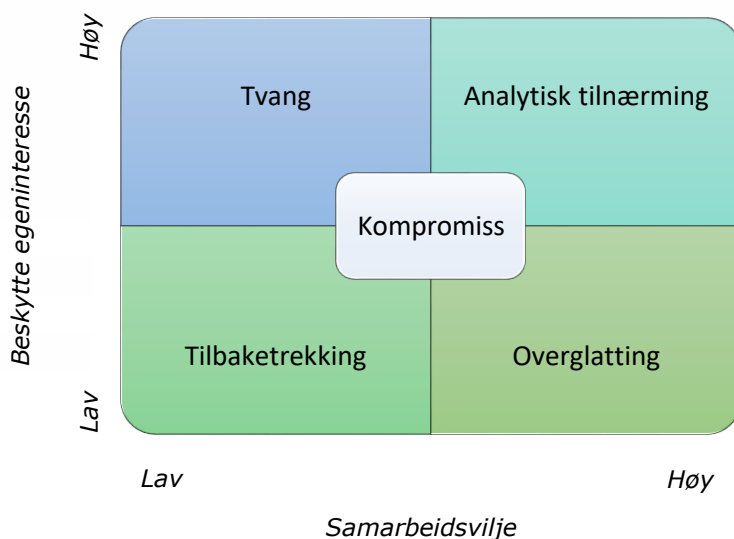
Effektiv problem- og konfliktløsning

«Konflikter er en integrert del av ethvert team» (Turaga, 2013). Hun forklarer med det at konflikter, eller uenigheter som kan bidra til potensielle konflikter er uunngåelige i et team. Hun presiserer at fokuset til en leder ikke skal være at det aldri kan oppstå konflikter, men at disse konfliktene må løses på en effektiv måte før det påvirker tilliten i gruppen: «Når konflikter ikke løses på en effektiv måte vil tilliten som begynte å bygge seg opp i startfasen sakte erodere.» (Turaga, 2013). En effektiv leder vil i følge Turaga (2013) tilrettelegge for et trygt miljø hvor de ulike medlemmene kan uttrykke sine meninger på en konstruktiv og positiv måte. Problemene må analyseres med prosjektets interesse i fokus istedenfor at det brukes tid på å klandre hverandre og at hver enkelt aktør prøver å lure seg unna økonomiske-konsekvenser (Khalfan, McDermott & Swan, 2007).

Karlsen (2013) definerer konflikter som «en strid mellom personer eller grupper og som strid eller uoverensstemmelse mellom interesser, ideer, retninger og følelser.» Forfatteren forklarer videre at det finnes ulike typer konflikter.

- 1. Reelle konflikter:** Konflikter som virkelig eksisterer
- 2. Pseudokonflikter:** Konflikter som skyldes misforståelser, manglende informasjon og kommunikasjon
- 3. Åpne konflikter:** Konflikter som er synlige for andre
- 4. Skjulte konflikter:** Konflikter som fornemmes gjennom kroppsspråk, ironiske svar, blikkveksling med andre og liknende.

Det finnes ulike måter å håndtere konflikter på. Karlsen (2013) presenterer en modell (Figur 13) med fem ulike måter å håndtere konflikter på avhengig av to faktorer; samarbeidsvilje og ønske om å beskytte egeninteresser. Planlegging og gjennomføring av byggeprosjekter innebærer å avveie en rekke mer eller mindre motstridene krav og ønsker til prosjektets kvaliteter fra de ulike leddene i prosjektorganisasjonen (Eikeland, 1999). I byggeprosjekter vil det med andre ord eksistere en høy grad av ønske om å beskytte egeninteresser. Som nevnt tidligere krever gjennomføringen av et byggeprosjekt samarbeid mellom ulike aktører, høy samarbeidsvilje er med andre ord også et suksesskriterium.



Figur 13: Konflikthåndtering (etter Karlsen, 2013)

1. **Tilbaketrekking:** trekker seg tilbake eller unngår den aktuelle eller potensielle uenigheten
2. **Overglatting:** Delvis overser, nedtoner, og glatter over områder med uenighet og i stede vektlegger sterkere områder hvor enighet eksisterer
3. **Kompromiss:** går ut på å forhandle og søke en løsning som er tilfredsstillende for alle parter. Denne konflikthåndteringen kjennetegnes ved en gi og ta holdning
4. **Tvang:** innebærer at man tvinger igjennom den ene parts standpunkt på bekostning av andre. Det kan fort ende med at en taper og en vinner.
5. **Analytisk tilnærming (Konfrontasjon):** Her tas konflikten direkte gjennom en angrepsmåte gjennom problemløsning, hvor de involverte partene jobber seg gjennom uenigheten og bli enige om en ny løsning som er tilfredsstillende.

Swärd (2017a) definerer tre problemløsende praksis som kan benyttes som et eksempel på analytisk tilnærming til et problem eller en konflikt.

1. **Informerende praksis:** Tillitsmottakeren informerer tillitsgiver dersom det oppdages at noe kanskje gjøres feil eller burde blitt gjort på en annen måte med en gang det oppdages.
2. **Proaktiv praksis:** Tillitsmottakeren tar ansvar og stopper handlinger så tidlig som mulig dersom det oppdages at det som gjennomføres er veldig galt.
3. **Problemløsende praksis:** Tillitsgiver hører på forslag fra mottaker og motsatt. Begge parter diskuterer situasjonen og blir enige om en løsning som gir økt verdiøkning for prosjektet.

Karlsen (2013) presiserer at det er viktig å gjøre en vurdering og ha god kommunikasjon om konflikten. Dersom man ikke lykkes med å inngå et kompromiss må man gå tilbake og gjøre en ny vurdering.

Både Karlsen (2013) og Eikeland (1999) hevder at konflikter ikke nødvendigvis bare er destruktive. Konflikter, hvis håndtert bra, kan bidra til fellesskapsfølelse og verdiøkning på

prosjektet. I følge Eikeland (1999) vil prosjektet kunne oppleve verdiskapning når ulike prioriteringer av verdier resulterer i at aktørene foretrekker ulike løsninger og blir enige om løsninger som oppfattes som bedre av de impliserte aktørene. God dialog og kommunikasjon bidrar til økt fellesskapsfølelse ved at det ikke handler om at en skal vinne og en skal tape, men at begge jobber sammen for å finne en løsning som lønner seg for alle (Eikeland, 1999).

Skape et positivt og trygt miljø

Psykologisk trygghet i et team defineres som en felles oppfatning blant medlemmene om at det er trygt å ta mellommenneskelige sjanser i teamet, og at ingen av dem vil ydmyke, avvise eller straffe noen av de andre for å si det de mener i teamet (Bang, 2008; Edmondson, 1999). En slik trygghet kommer gjennom gjensidig respekt for den enkeltes fagkompetanse, verdier og oppførsel (Bang, 2008). «*Felles interesser og rettferdige prosesser bidrar til å skape tillit, men enda sterkere kilde til tillit er oppfatningen om at den vi skal ha tillit til er minst like opptatt av våre interesser som sine egne.*» (Vestre, 2015). Det er altså avgjørende for tillitsutvikling at de ulike partene i tillitsforholdet viser at de har respekt for hverandres interesser.

I følge Johansen (2016) bidrar gjensidig tillit i relasjoner til en trygghet om at man blir hørt når man bidrar med ideer og forbedringsforslag. På denne måten vil et høyt tillitsnivå på arbeidsplassen gi gode forutsetninger for innovasjon og utvikling og dermed gode resultater. Trygghet i en større gruppe vil bidra til å skape et organisasjonsmiljø med større åpenhet, engasjement, innsatsvilje og utveksling av informasjon. I følge forskningen til Edmondson (1999) vil mangel på trygghet resultere i at noen av medlemmene ikke deler den kunnskapen de sitter på og gruppediskusjoner vil resultere i en samling av informasjon som allerede er kjent. I verste fall kan mangel på psykologisk trygghet føre til at medlemmer er motvillige til å avsløre feilene sine eller be om hjelp når det vil gi klare fordeler for prosjektet.

Turaga (2013) presiserer at det er lederens ansvaret å sørge for å lytte til teamet og de ulike oppfatningene før en tar en avgjørelse. Fische (1998) viser også til at den viktigste måten å ivareta medarbeidernes interesser på er å lytte til dem. Lederen må skape et miljø for at man kan lytte til hverandres meninger og følelser og skape rom for konstruktiv feedback for å vedlikeholde tillitsforholdet (Edmondson, 2004). Edmondson (2004) trekker frem tre aspekter ved en leders adferd som vil fremme trygghetsfølelse i gruppen.

1. å være tilgjengelig og imøtekommende
2. å oppfordre til innspill og tilbakemeldinger fra gruppen
3. å være åpen for at feil kan skje

Åpen kommunikasjon ble nevnt tidligere som viktig for å bygge og ivareta tillit, Bang & Middelfart (2010) setter også fokus på *hvordan* kommunikasjon burde utøves for å skape trygghet. De trekker frem at dialog som måte å samtale på burde betraktes som et alternativ til mer tradisjonelle debatter, hvor poenget er å ha rett eller å vinne diskusjonen. Dialog som samtalemåte innebærer å forsøke å lære av hverandre, å akseptere at man har ulike synspunkter. Ved å ivareta hverandres perspektiver i debatten vil medlemmene få større respekt for hverandres interesser og dermed bygge tillit til hverandre (Bang & Middelfart, 2010). Partene får en dypere forståelse for hverandres perspektiver og verdier, og blir trygge på hverandre. I følge Turaga (2013) er det også lederens ansvar å skape et

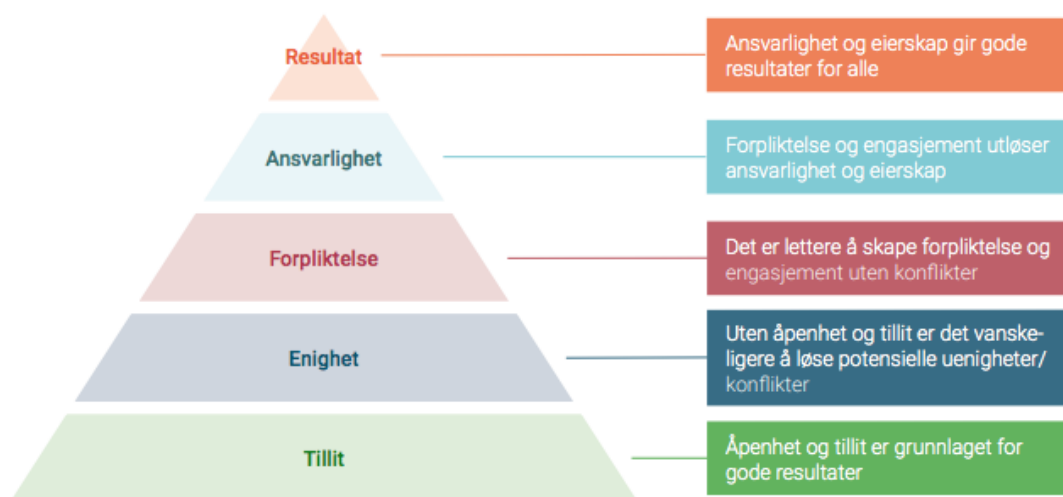
miljø hvor man skiller mellom sak og person. Hun forklarer at tilliten brytes når konflikter blir personlige og man går til angrep mot personen og ikke utsagnet.

5.5 Tillit og effektivitet

I følge Alm, Andersen & Kvalnes (2013) kan tillitsforhold i et prosjekt der resultatene framkommer som følge av innsats fra flere, beskrives som en tillitskjede. Prosjektene kjennetegnes ved at arbeidet gjennomføres sekvensielt, der arbeid i en periode avhenger av arbeidet gjort i foregående periode:

Hver mottaker av det foreløpige resultatet tar for gitt at både det foregående og det neste leddet i kjeden er pålitelig og kompetent. Man forutsetter at den informasjonen som blir gitt, er i henhold til interessene til oppdragsgiver. (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013)

Figur 14 viser hvordan tillit som grunnlag i et prosjekt kan bidra til en rekke fordeler for prosjektresultatene. «Tillit og gode relasjoner bidrar til bedre kommunikasjon i organisasjonen. Dette fører videre igjen til gode relasjoner mellom medarbeidere som bryr seg om og ønsker å bidra for hverandre» (Johansen, 2016). Et høyt nivå av tillit vil bidra til å skape et samhold og felleskap som åpner opp for bedre kunnskapsdeling og dermed reduserer konflikter. «Konflikter er noe man har med mennesker man har mistillit til, fordi man erfarer at de ikke er til å stole på, og /eller at de ikke har den relevante kompetansen til å ta hånd om de tingene man ønsker å overlate i deres varetekt» (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013).



Figur 14: Tillit og effektivitet i byggeprosjekter (Bygg21, 2019b)

I en studie gjennomført av Edmondson (1999) på 51 beslutningsteam viser det seg at psykologisk trygghet har positiv innvirkning på gruppens prestasjoner ved økt læringsadferd. Edmondson (1999) forklarer at læringsadferd innebærer å søke om tilbakemelding, dele informasjon, spørre om hjelp, og å diskutere feil. Hun forklarer videre at økt læringsadferd bidrar til å forbedre medlemmenes kollektive forståelse av en

situasjon slik at de lettere oppdager uventede konsekvenser av handlinger sine. Psykologisk trygghet bidrar til å danne et miljø hvor partene hjelper hverandre, aksepterer at feil kan skje og løser utfordringer i felleskap. Dette vil igjen bidra til å redusere konflikter og enklere problemløsning.

Edmondson (1999) fant også ut i studiet sitt om teamtillit at tillit i seg selv ikke ga økt kvalitet på gruppens prestasjoner. Hun fant ut at tillit mellom medlemmene var viktig for medlemmenes evne til å reflektere over egen prestasjon og styre kursen i riktig retning dersom de oppdaget et gap mellom prosjektmål og resultat. Tillit er med andre ord ikke nødvendigvis eneste forutsetning for gode resultater i et prosjekt, men det bidrar til at konflikter, utfordringer og uventete situasjoner kan løses på en effektiv måte. Når prosjektmedarbeiderne har gjensidig respekt, et ønske om et optimalt resultat, åpen kommunikasjon og dialog vil de kunne rette all fokus mot prosjektet.

Aktører som ikke har tillit til hverandre vil være opptatte av egne interesser, og problemløsningen vil preges av misforståelser og tilleggs-konflikter mellom de involverte partene (Edmondson, 1999). Med tillit og åpenhet som grunnlag er det lettere å fatte beslutninger og løse konflikter. Dette bidrar igjen til effektivitet i prosjektet i form av effektiv ressursbruk og tidsbesparing. I følge Vestre (2015) vil samarbeid med lavt tillitsnivå følge med mye ressursbruk og kostnader på kontrakter, oppfølging og rapportering. I følge Biong & Wathne (2009) ligger det i definisjonen av tillit at partene ikke vil opptre uredelig overfor hverandre når muligheten er tilstede. Tillit bidrar med andre ord til å forhindre opportunistisk adferd. Wathne & Heide (2000) viser til at et prosjekt med risiko for opportunistisk adferd må sette av ressurser for kontroll og overvåking. Ved å forhindre slik adferd er det mulig å bruke disse ressursene for andre formål som gir økt produktivitet og effektivitet av prosjektgjennomføringen. «*Tillit reduserer behovet for detaljert kontroll og gjør at man isteden kan fokusere på de store linjene*» (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013).

Høyt tillitsnivå på arbeidsplassen vil også medføre store økonomiske besparelser ved at flere uenigheter løses underveis når de oppstår. For å sikre god prosjektfremdrift og kostnadseffektivitet må usikkerhet og uforutsette forhold håndteres underveis. En slik håndtering av problemer underveis vil også gi en gevinst i form av bedre kvalitet på prosjektresultatet. Vestre (2015) forteller videre at tiltak for å skape en fellesskapsfølelse og kultur på arbeidsplassen vil danne et godt grunnlag for effektivt samarbeid.

6 Resultater

Resultatkapittelet presenterer resultatene fra casestudiet i form av de kvalitative intervjuene og dokumentstudiet fra prosjekt Oslo storbylegevakt. Kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene, og innledes med en introduksjon til prosjektet og informantene.

Masteroppgaven gjennomføres som et casestudium, med prosjekt Oslo storbylegevakt (OSBL) som caseprosjekt. Problemstilling og forskningsspørsmål er i sin helhet knyttet til caseprosjektet og besvares gjennom dokumentstudie og en rekke kvalitative forskningsintervjuer. Caseprosjektet har hatt et stort fokus på tillit, relasjoner og prosjektkultur i prosjekteringen og planleggingen av prosjektet. I 2019 ble OSBL benyttet til en prosjektrapport (Sund, Svendsen & Østern, 2019) som identifiserte hvordan tillit kunne utvikles i tverrfaglige team. Denne prosjektrapporten identifiserte høy grad av tillit mellom de faglige lederne i nivået under prosjektledelsen. Rapporten identifiserte videre til fire indikatorer som kunne skape tillit i et tverrfaglig prosjekt: kompetanse, samlokalisering, relasjonsbygging og tidligere bekjentskap.

6.1 Introduksjon til caseprosjektet

Dagens legevakt har for liten kapasitet i forhold til nåværende aktivitet og forventet aktivitet i fremtiden, samt at deler av bygningsmassen er i dårlig forfatning. Med bakgrunn i dette besluttet byrådet i 2016 utviklingen av en ny storbylegevakt med Aker sykehusområdet som tomt (Omsorgsbygg, 2018a). Figur 15 viser en illustrasjon av hvordan den nye storbylegevakten skal se ut når den er ferdigbygd.



Figur 15: Illustrasjonsbilde av den nye storbylegevakten (Omsorgsbygg, 2018a).

Den nye storbylegevakten i Oslo, heretter også omtalt med forkortelsen OSBL, skal ha en rekke funksjoner for både Oslo kommune og Oslo universitetssykehus (OUS). OUS er en vesentlig leietaker og vil leie omtrent 60% av arealene og det resterende arealet leies av Helseetaten (HEL) (Prosjektpresentasjon, 2018). OSBL skal være et akutt døgnåpent helse- og sosialtilbud for alle som oppholder seg i Oslo. I tillegg til utvalgte spesialisthelsetjenester skal legevakten tilby akutte legetjenester innen somatikk, psykiatri, rus, sosiale kriser og skader, samt ambulanse legevaktjenester. Dagens legevakt er den eneste i landet der kommune og sykehus er samlokaliserte med felles drift. Den nye legevakten på Aker vil videreføre dette samarbeidet mellom Helse Sør-øst (HSØ), Oslo universitetssykehus HF (OUS) og Oslo kommune, og har som mål å sikre pasienter én dør inn til alle legevaktfunksjoner (Omsorgsbygg, 2018a).

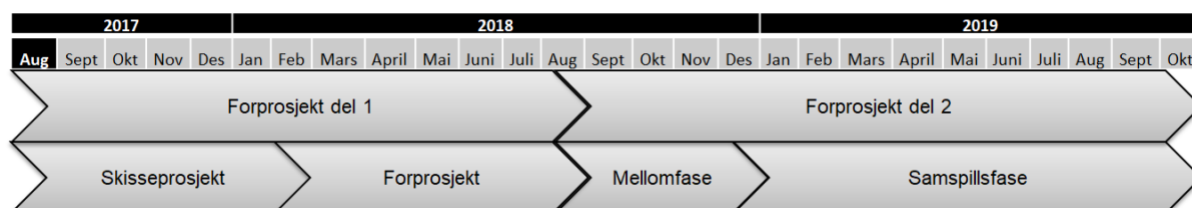
Byggeprosjektet OSBL er en av tre delprosjekter for ferdigstilling og bruk av den nye storbylegevakta. Utenfor byggeprosjektets grensesnitt befinner de to delprosjektene drevet av OUS og Helseetaten (HEL) for IKT fag og støtte systemer (IKT-medvirkning) og organisasjonsutvikling seg. Byrådsavdelingen for eldre, helse og arbeid (EHA) er ansvarlig som overordnet bestiller for koordinering og fremdrift av disse delprosjektene gjennom MF, organisasjon for medvirkningsarbeidet (Omsorgsbygg, 2018a)

Byggeprosjektet innebærer bygging av legevakten med bruttoareal på 26.711 m², et p-hus under bakken med bruttoareal på 5000 m², riving av to eksisterende bygg, omlegging av teknisk infrastruktur samt omfattende omlegging og oppgradering av veisystemer i nærområdet. Det skal utvikles nytt kryss fra Riksvei 4 til legevakten, nytt gatetun, ny gang- og sykkelvei fra Sinsenkrysset og nytt torg nord for legevakta, i tillegg til å reetablere den grønne kollen sør-øst for bygget. Det er med andre ord et omfattende og stort prosjekt. Storbylegevakta planlegges med observasjonspost, 5-døgnpost, operasjonsstuer og oppvåkningsplasser, triagerom, samtalerom, undersøkelse/ behandlingsplasser, samt radiologiske diagnostikkrom. For akutte pasienter som kommer med ambulanse er det planlagt et ambulansemottak med kapasitet til minimum seks ambulanser samtidig. (Omsorgsbygg, 2018a).

6.2 Samarbeidets faser

Masteroppgaven og dermed resultatene fra intervjuene har fokusert på forprosjektfasen, herunder spesielt fokus på samspillsfasen.

Fasene er vist i Figur 16. I deler av oppgaven omtales også forprosjektfase del 1, da tiltak gjort i denne fasen har hatt en innvirkning på samarbeidet som omtales i samspillsfasen. Mellomfasen er viktig fordi denne perioden ble benyttet til å anskaffe samspillsentreprenøren.



Figur 16: Samarbeidets faser (Omsorgsbygg, 2018a)

Forprosjektet

Prosjekteringen har vært basert på digital samhandling internt i prosjekteringsgruppen og med oppdragsgiver. Samhandling med ansatte (brukermedvirkning) har vært sentralt i planleggingen av forprosjektet. Prosjekteringsgruppen har sittet samlokalisert i planleggingen og gjennomføringen forprosjektet (Forprosjekt OSBL, 2018).

Samspillsfasen

Samarbeidet og kontrakten med entreprenør deles inn i tre faser (Omsorgsbygg, 2018a). Disse fasene presenteres under, i Tabell 4.

Tabell 4: Samarbeidets faser (Omsorgsbygg, 2018a)

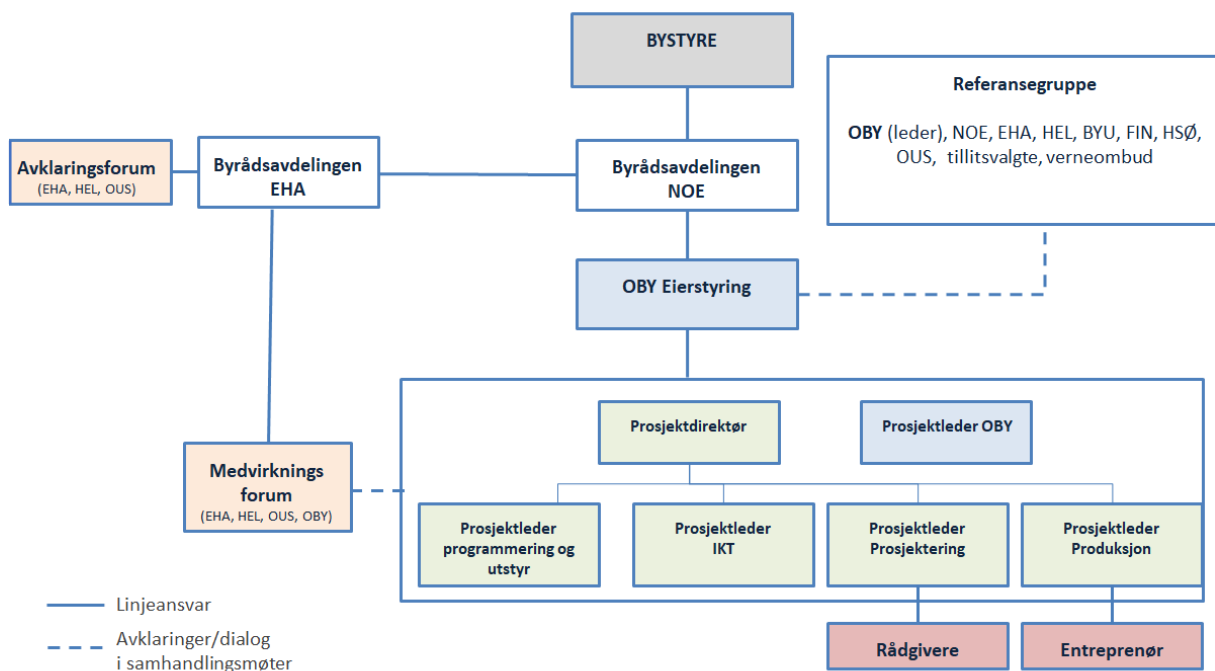
Fase	Varighet
Fase 1: Samspillsfase	Jan 2019 - Des 2019
Fase 2: Planlegging og gjennomføring av forberedende arbeider	Jan 2019 - Des 2019
Fase 3: Totalentreprise for gjennomføring av ny storbylegevakt	Des 2019 - 1. kvartal 2023

Prosjektet er nå i fase 3, gjennomføringsfase med totalentreprise. Byggestart var i utgangspunktet planlagt for jan 2020, men ble flyttet til mars 2020 grunnet eksterne faktorer. Anskaffelse av entreprenør foregikk i siste kvartal av 2018 og i jan 2019 ble det signert kontrakt med Skanska (SE). Før dette har prosjektledelsen, sammen med oppdragsgiver, brukermedvirkning og prosjekterende utviklet romfunksjonsprogram, skisseprosjekt og første del av forprosjektet. Prosjektet leverte et skisseprosjekt i februar 2018 og startet å jobbe med forprosjektet rett etter. Første del av forprosjektet ble levert i august 2018.

6.3 Organisering av prosjektet, roller og ansvar

Prosjektet vurderte tre ulike entrepriser (delte entrepriser, totalentreprise og totalentreprise med samspill) med prosjekteier og konkluderte med at prosjektet skulle gjennomføres som et samspill med en NS8401 kontrakt i forprosjektfasen, og gå over til en totalentreprise (NS8407) i gjennomføringsfasen.

Figur 17 viser prosjektets organisasjonskart med de ulike rollene i prosjektorganisasjon og prosjekteierrollen. Prosjektorganisasjonen består av prosjektledelsen bestående av prosjektdirektør og stab samt prosjektleder Omsorgsbygg (OBY) , rådgivere og entreprenør.



Figur 17: Prosjektets organisasjonskart (Omsorgsbygg, 2018)

6.3.1 Prosjekteierrollen

Byggeprosjektet har et investeringsregime med roller og ansvarsfordeling som vist under, i Tabell 5:

Tabell 5: Overordnet bestiller og utfører, operativ bestiller og utfører (Omsorgsbygg, 2018a)

Overordnet bestiller	Byrådsavdelingen for eldre, helse og arbeid (EHA)	Premissgiver med ansvar for strategiske og overordnede vurderinger for funksjonsprogrammet.
		Sikrer overordnet og helhetlig koordinering med leietakere (OUS, HSØ).
Operativ bestiller	Helseetaten (HEL)	Etablere rådgivende organ kalt medvirkningsforum som ivaretar koordineringsarbeidet mot brukerne.
		Styrer medvirkning slik at funksjonskrav er innenfor gitt kostnadsramme.
Overordnet utfører	Byrådsavdelingen for næring og eierskap (NOE)	Har ansvar for den utførende virksomheten.
Operativ utfører	Omsorgsbygg (OBY)	Gjennomfører prosjektet og utarbeider styringsdokument etter bestilling fra overordnet utfører innenfor satt kostnadsramme.

Medvirkningsforum

Medvirkningsforumet skal ivareta daglig ledelse og koordinere programmeringsarbeidet, den operative programmeringen i OUS og HEL, for å sikre koordinering av alt arbeid knyttet til byggeprosjektet. Medvirkningsforumet skal sikre at byggeprosjektet gis tilstrekkelig informasjon og kunnskap til å kunne gjennomføre de nødvendige avklaringene og beslutningene i prosjektet. Deltagerne er ledere fra ansattssiden i legevakta (fra HEL og OUS). (Omsorgsbygg, 2018a)

Eierstyre

Eierstyret bestående av OBY, OUS og HEL eies og ledes av administrerende direktør i OBY og er prosjektets sentrale styring- og rapporteringslinje. Eierstyret skal sikre at prosjektet styres i henhold til styringsdokumentet og innenfor kostnadsrammen for styring. Det holdes møter annen hver uke hvor prosjektdirektør og prosjektleder Omsorgsbygg legger frem saker og rapporterer om status.

6.3.2 Prosjektorganisasjonen

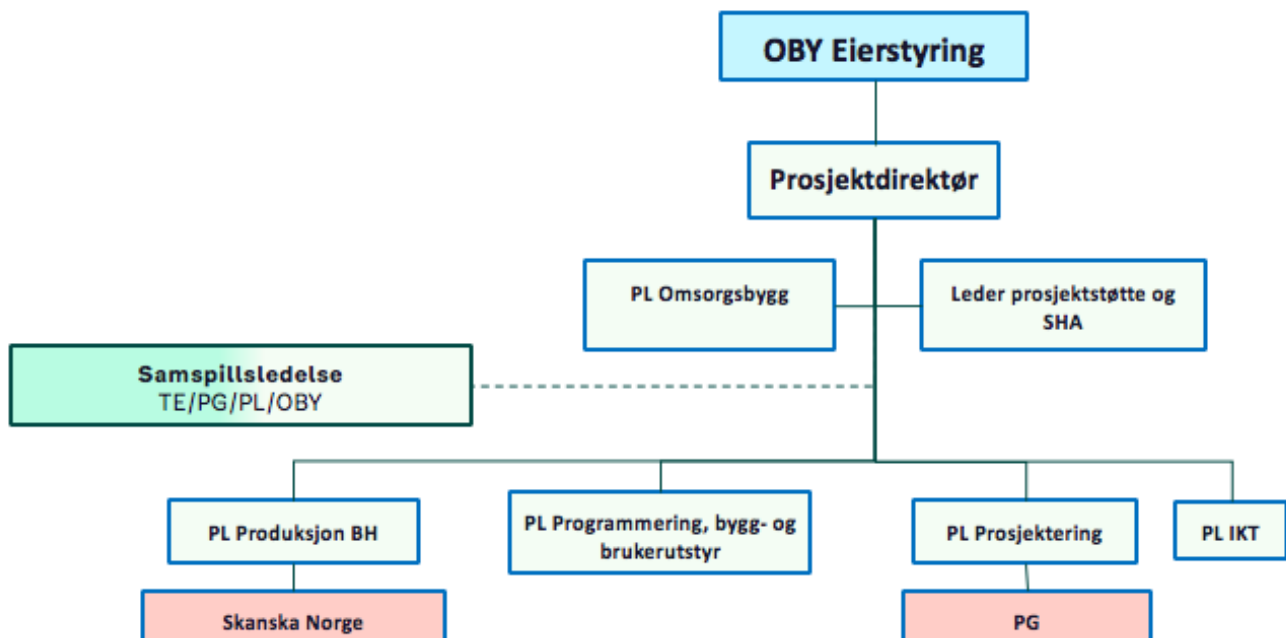
Aktørene og de representative bedriftene i prosjektorganisasjonen vises i Tabell 6.

Tabell 6: Aktører og bedrifter i prosjektorganisasjonen (Omsorgsbygg, 2018a)

Aktører	Bedrifter
Prosjektledelse (PL)	Advansia , Omsorgsbygg (OBY)
Prosjekteringsgruppe (Rådgivere, PG)	COWI (rådgivende ingeniører) Nordic (arkitekter)
Samspillsentreprenør (Entreprenør, SE)	Skanska

Prosjektorganisasjon har prosjektdirektøren i toppen, med ansvar for overordnet planlegging, organisering og gjennomføring av prosjektet på vegne av byggherre. Prosjektdirektør rapporterer til prosjekteier gjennom OBY eierstyring, sammen med prosjektleder Omsorgsbygg. Prosjekteringsgruppen og samspillsentreprenør har hver sin kontrakt med byggherren, med prosjektleder produksjon som kontraktsansvarlig for entreprenøren og prosjektleder prosjektering som kontraktsansvarlig for prosjekteringsgruppa.

Figur 18 viser strukturen for prosjektorganisasjonen under samspillsfasen.



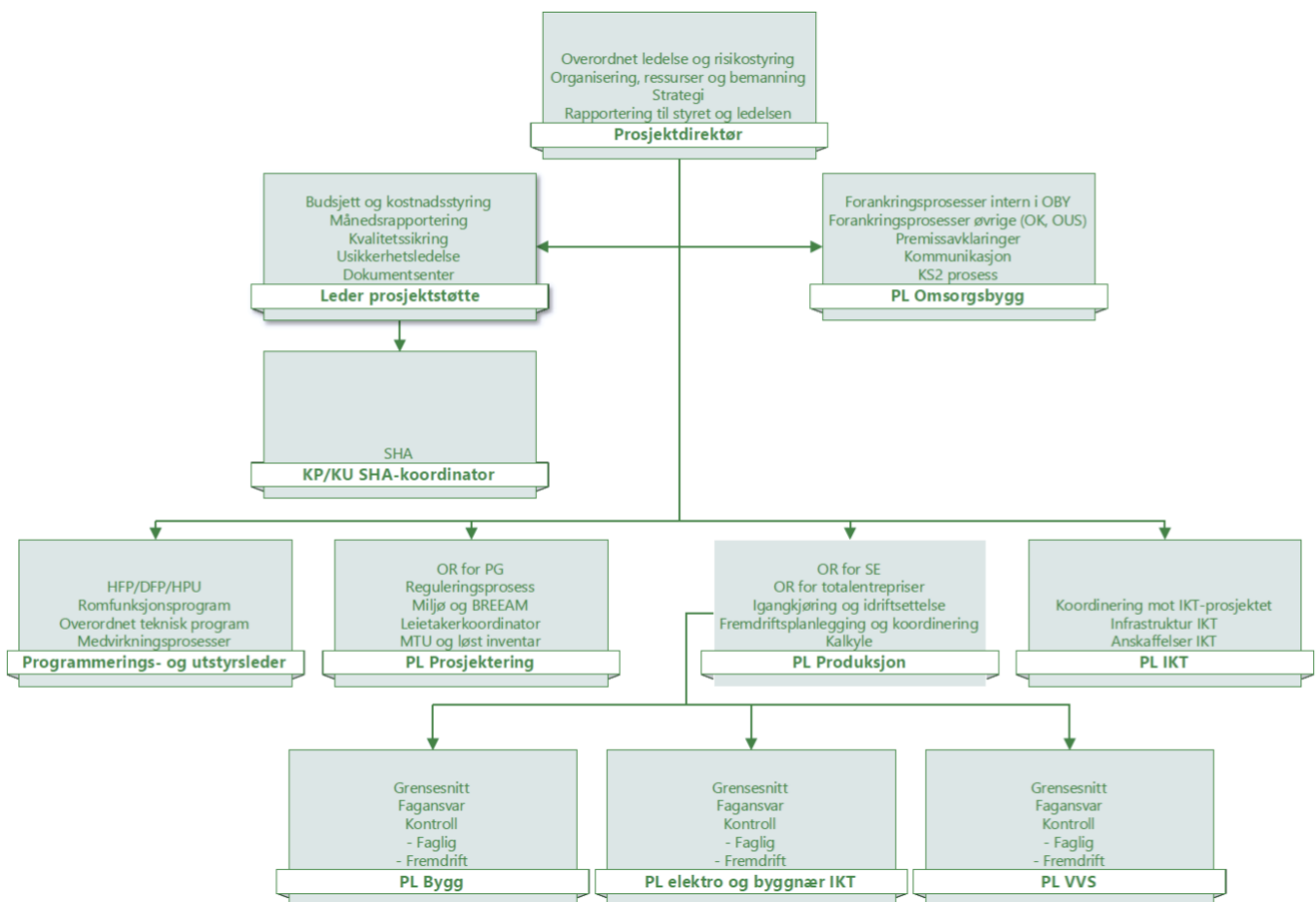
Figur 18: Prosjektorganisering i samspillsfasen (Omsorgsbygg, 2018a)

Byggherrens prosjektledelse – operativ/daglig ledelse

Omsorgsbygg (OBY) er operativ utfører og dermed byggherre for prosjektet. Med bakgrunn i prosjektets kompleksitet og et ønske om kompetanse innenfor sykehusbygging ble det vurdert av OBY nødvendig med anskaffelse av spisskompetanse i gjennomføringen av prosjektet på noen fagområder. Et av disse fagområdene er prosjektledelse. Prosjektet har dermed en innleid prosjektledelse. Prosjektledelsen er innleid fra Advansia (part of AFRY) med unntak av «Prosjektleder Omsorgsbygg» som er byggherrens representant i prosjektledelsen.

Prosjektleder Omsorgsbygg er prosjektleder på eiersiden med hovedformål om å ivareta kommunikasjon inn mot Omsorgsbygg da prosjektet har innleid prosjektledelse. Prosjektleder OBY er også linken mellom den innleide prosjektledelsen og Omsorgsbygg som byggherre. Prosjektdirektør og prosjektleder Omsorgsbygg jobber tett sammen for å rapportere om prosjektet til OBY eierstyring.

Prosjektledelsen representerer byggherren i prosjektorganisasjonen og tar ansvar på vegne av han innenfor gitt mandat. Beslutninger utenfor mandatet tas i samråd med eierstyringsgruppen. Prosjektdirektør (PD) har det overordnede ansvaret for å planlegge, organisere og gjennomføre det samlede prosjektarbeidet (Omsorgsbygg, 2018). Figur 19 viser en beskrivelse av roller og ansvar i byggherrens prosjektledelse:



Figur 19: Byggherrens prosjektledelse (Omsorgsbygg, 2018a)

Prosjekteringsgruppen

Byggherren har egen kontrakt med prosjekteringsgruppen og samspillsentreprenør. Prosjekteringsgruppen består av Nordic AS som arkitekter og COWI AS som rådgivende ingeniører (Omsorgsbygg, 2018a).

Samspillsentreprenør

Samspillsentreprenør/totalentreprenør på prosjektet er Skanska AS. Byggherren har beholdt kontraktsansvaret for prosjekteringsgruppa mens samspillsentreprenør har hatt ansvaret for styring av prosjekteringsgruppens ytelse i samspillet. Samspillsentreprenør skal bidra med kompetanse innenfor kostnadseffektive løsninger, økonomistyring og prosessledelse (Omsorgsbygg, 2018a). Formålet med samspillsentreprenør var å videreutvikle forprosjektet i samspill med oppdragsgiver og prosjekterende til et komplett kontraktsunderlag for gjennomføringen med totalentreprise. Entreprenør ble involvert i samspillsfasen et helt år før det ble skrevet en totalentreprisekontrakt (Omsorgsbygg, 2018a).

Samspillsledelse

Samspillsledelsen har ingen formell posisjon på prosjektet, og er ikke forankret i kontrakten på noen måte. Det var en uformell ledelsesstruktur som eksisterte under samspillet for å representere trepartssamarbeidet i samspillsfasen. De tre partene beskrives som prosjektledelsen, samspillsentreprenør og prosjekteringsgruppen. Formålet har vært å ha en arena under samspillet hvor alle partene representeres likt og kan diskutere problemstillinger og uenigheter som oppstår på prosjektet (Omsorgsbygg, 2018).

6.4 Prosjektmål

I styringsdokumentet (Omsorgsbygg, 2018) står følgende:

Prosjektdirektør skal styre prosjektet slik at prosjektet på best mulig måte kan bidra til at hoved-, effekt- og resultatmål blir oppnådd. Målene skal brukes aktivt av alle parter i gjennomføringen, både hva gjelder prosjektering, anskaffelse og utførelse... I viktige og vanskelige valg der det oppstår målkonflikter, skal sakene løftes til høyere beslutningsnivå for vurdering og avklaring i styringslinjen.

Overordnede mål for prosjektet deles inn i hovedmål, effektmål og resultatmål (Omsorgsbygg, 2018a). Disse målene er definert av overordnet bestiller, Oslo kommune (EHA).

Hovedmålet for prosjektet er som følger: *storbylegevaken skal gi alle med tilhold i byen ett akutt døgnåpent helse- og sosialtilbud med stor bredde og god kvalitet.* Med utgangspunkt i dette har prosjektet følgende **effektmål**, i prioritert rekkefølge:

1. Tilby tjenester med høy medisinsk kvalitet
2. Gi rask og effektiv ivaretagelse av pasientenes behov
3. Sikre tilstrekkelig kapasitet for legevaktstjenester i et langt perspektiv
4. Være lett tilgjengelig for brukerne

Byggeprosjektet kan ikke alene sikre oppnåelse av effektmålene, men vil ivareta effektmålene ved å bygge den spesifiserte kvaliteten definert i funksjonsprogrammet. Samordning av delprosjektene gjennom koordinering og samkjøring av IKT-medvirkning, organisasjonsutvikling og byggeprosjektet er avgjørende for dette.

Prosjektets **resultatmål** (kost, kvalitet og tid) presenteres i Tabell 7, i prioritert rekkefølge:

Tabell 7: Prosjektets resultatmål (Omsorgsbygg, 2018a)

SHA (sikkerhet, helse og arbeidsmiljø)	Prosjektet har ambisjon om å unngå skader på mennesker, materiell eller miljø.
	Det skal oppnås en H-verdi (antall ulykker per 1.000.000 arbeidede timer) mindre enn 2.
	Det skal ikke forekomme avvik innen arbeidsmarkeds kriminalitet, herunder sosial dumping hos leverandører eller underleverandører i prosjektet.
Driftsforstyrrelser	Prosjektet skal gjennomføres uten uforutsette forstyrrelser av dagens drift på Aker lokalsykehus eller på trafikkavviklingen på RV4
Kostnad	Byggeprosjektet skal holde seg innenfor styringsrammen gitt i finansieringsvedtak. Livsløpskostnader skal ligge til grunn for kalkyler og rammer.
Kvalitet*	Storbylegevakten skal møte definerte krav til funksjonalitet og innhold. Kvaliteten måles opp mot de krav som er stilt i HFP og DFP, samt de kvalitetene som er angitt i RFP og underlag i finansieringsvedtak.
Fremdrift	Prosjektet skal nå de overordnede milepælene satt for utbyggingen, med spesielt fokus på tidspunkt for full operativ drift ved Oslo storbylegevakt og tidspunkt for overtakelse.
Miljø	Storbylegevakta skal bygges som passivhus og oppnå graden «excellent» i BREEAM.
	Utbyggingen skal gjennomføres uten forurensning til grunn og med en ambisjon om utslippsfri byggeplass.
0 byggefeil ved idriftsettelse	Det er en ambisjon om å ha rettet alle registrerte byggefeil ved idriftsettelsen av Oslo storbylegevakt.
Systematisk ferdigstilling	Oslo storbylegevakt skal overleveres til en trent og godt forberedt virksomhet og driftsorganisasjon slik at legevakten raskt kan komme i full produksjon.

Prosjektets ambisjoner

Utover resultatmålene har prosjektet fra en tidlig fase hatt mål om effektiv prosjektgjennomføring og fokus på innovasjon. En effektiv prosjektgjennomføring innebærer implementeringen av LEAN prinsipper i planleggingen, prosjekteringen og gjennomføringen, med fokus på kontinuerlig forbedring, systematisk ferdigstillelse, og digital samhandling (Prosjektpresentasjon, 2018).

6.5 Presentasjon av informanter

Det har blitt gjennomført totalt 7 kvalitative intervju, hvorav 5 informanter tilhører prosjektledelsen (PL) og 2 informanter tilhører prosjekteier (PE). Én informant fra PE og én informant fra PL tilhører Omsorgsbygg og resterende informanter fra PL tilhører Advansia. Den siste informant fra PE er leder for medvirkningsforumet, kontrakten mot brukerne, og har sittet i eierstyringsgruppen. Det var ønskelig å intervju flere fra Omsorgsbygg, men grunnet skifte i ledelsen underveis i prosjektet var det ikke mulig å intervju noen fra ledelsen som var tilstede under samspillet.

6.6 Definisjon av tillit i praksis

For å kunne svare på det første forskningsspørsmålet ble informantene stilt åpne spørsmål rundt begrepet tillit. Den første observasjonen som gjøres av informantenes besvarelser er at det ikke nødvendigvis eksisterer en ulikhet i hvordan tillit defineres av de to partene. Det eksisterer derimot en enighet om at tillit vil være avgjørende for et godt prosjekt og at tillit kan defineres som gjensidige forventninger.

Den andre observasjonen som gjøres ved analyse av svarene er at forventningene som legges i begrepet tillit *varierer* avhengig av hvilke relasjoner informantene prater om. Dette kommer frem i eksemplene og beskrivelsene av hva tillit betyr i praksis og hvilken effekt det har hatt på prosjektet. Med utgangspunkt i dette deles beskrivelsene til informantene inn i tre ulike kategorier:

- Tillit på et generelt nivå
- Tillit mellom prosjektledelsen og prosjektorganisasjonen
- Tillit mellom prosjektledelsen og prosjekteier

Forventningene som indikerer til tillit i samtlige relasjoner og på individnivå faller under kategorien «tillit på et generelt nivå». Når det observeres at forventningene er rettet mot en spesifikk relasjon kategoriseres disse under hver av relasjonene «Tillit mellom PL og prosjektorganisasjonen» og «Tillit mellom PL og PE». Det er klart at det er flere relasjoner på prosjektet, eksempelvis tillit innad prosjektledelsen og tillit mellom PG og SE. Disse relasjonene faller under kategorien «Tillit på et generelt nivå».

Generelt nivå

Når informantene blir spurt om hva tillit betyr for dem trekker alle frem at tillit handler om å være **åpen** og **ærlig**. Flere informanter fra PL beskriver tillit som en forventning om at motparten er åpen og ærlig når en selv velger å stille med åpne kort. Med åpenhet menes åpenhet om dokumenter, om diskusjoner, betenkeligheter og problemstillinger. En annen informant fra PL legger til at en tillitsbasert relasjon handler om å løfte problemstillinger tidlig og jobbe sammen om å løse situasjonen istedenfor at man sitter og ruger på

problemstillingen uten å involvere kontraktspart. En informant fra PE trekker også frem at tillit handler om å være transparent og åpen og omtaler det som det motsatte av kontroll og overvåking.

Flere av informantene beskriver også tillit som evnen til å stole på at det den andre sier er riktig og sant. Videre beskrives tillit som det å faktisk kunne stole på at alle jobber for **prosjektets beste**. Selv om det ikke blir nevnt eksplisitt indikerer flere av informantenes beskrivelser til tillit som en felles forventning om at motparten ivaretar interessene deres. En informant beskriver eksempelvis tillit som en følelse av at man jobber i **felleskap** med felles verdier, en felles holdning og forståelse for hverandre. Samtlige informanter beskriver også en slags felles holdning som grunnleggende for å kunne bygge tillit.

To av informantene, en fra PL og en fra PE, forteller at tillit også til en viss grad rett og slett handler om **personkjemi**: «*Tillit betyr noe så banalt som rett og slett om man liker hverandre. Går vi to sammen? Klarer vi å jobbe sammen?*». En annen informant omtaler det ikke som personkjemi, men beskriver tillit som personavhengig i den forstand at noen mennesker har holdninger som ikke er i tråd med tillitsutvikling.

Samtlige informanter fra begge parter er veldig tydelige på at tillit er noe som må være **gjensidig**. En informant fra PL trekker frem at tillit innebærer en gjensidig forventning om at avtaler overholdes, at alle jobber mot og leverer det de har fått ansvar for. Informanten mener at felles mål ikke nødvendigvis er grunnleggende for utvikling av tillit, men at det gjør det enklere å bygge tillit til hverandre fordi man ikke ser noen grunn til å mistenkeliggjøre det den andre gjør.

Det eksisterer også en omforent holdning både hos PL og PE om at tillit ikke er noe du får, men må opparbeides **over tid**. Særlig informantene fra PL er påståelige på at tillit er en kontinuerlig prosess som må tilrettelegges for og investeres i, både med tid og ressurser. En av informantene fra PL beskriver tillit som en ferskvare, og presiserer viktigheten av å ha et kontinuerlig fokus på tillit gjennomgående i prosjektet: «*Man må faktisk jobbe med å vise at man er åpen og ærlig hele veien, det er ikke noe man gjør en gang og da er det gjort.*»

Tillit mellom prosjektledelsen og prosjektorganisasjonen

Flere informanter fra PL forteller at tillit rett og slett også handler om å ikke **mistenkeliggjøre** alt det den andre sier og gjør. En informant forklarer at det er altfor normalt i bransjen hvor mangel på tillit resulterer i at man mistenker handlingene til kontraktsparten for å ikke være i prosjektets interesse. Akkurat det med å mistenkeliggjøre alt den andre sier og gjør er noe informantene fra PL tilsynelatende *kun* kobler opp mot rollen som entreprenør. Dette begrunnes med at det eksisterer en oppfatning i bransjen om at entreprenør kun er ute etter «å lure byggherren» og motsatt hos entreprenøren, at byggherre kun er ute etter «å ta entreprenøren». En informant forklarer at en slik oppfatning resulterer i at man ofte spiller med egne kort tett inntil seg og gjør det motsatte av å være åpen og ærlig.

Samtidig som prosjektledelsen diskuterer viktigheten av tillit til og fra dem som byggherre i prosjektet, prater de også om viktigheten av tillit til de andre aktørene som medarbeidere. Flere av informantene påpeker at samspillfasen var et trepartssamarbeid og at det var viktig for dem at det skulle oppleves slik. I trepartssamarbeidet ønsket de å fremstå som likestilte mer enn leder og underordnet.

Tillit mellom PE og PL

Tillit mellom PE og PL viser seg å ikke handle om mistenkeliggjøring på samme måte som tillit mellom PL og prosjektorganisasjonen. Åpenhet observeres også som det viktigste elementet i utviklingen av tillit i relasjonen til prosjekteier, men her betyr åpenhet først og fremst at prosjektledelsen har en åpen dialog og informasjonsflyt om prosjektet oppover mot prosjekteier. Til gjengjeld forventes det **støtte** hos oppdragsgiver. Dette beskrives som en forventning om å få støtte fremfor kritikk dersom ting ikke går som planlagt eller forventet. Det beskrives som ekstremt viktig at prosjekteier har evnen til å sette seg sammen med prosjektledelsen og finne ut av hvordan man kan snu om på en eventuell situasjonen istedenfor å drive et såkalt «blaming-game»:

Vi kommer til å prøve noe nytt hele tiden, og alt kommer ikke til å lykkes. Da forventer jeg jo egentlig støtte for å klare å dra det i land mer enn at man skal bli kritisert.

Støtte beskrives også som bistand og raske beslutninger når dette er nødvendig. For en informant innebærer dette også at prosjekteier eksempelvis støtter gjennomføringsstrategien for prosjektet. En annen informant fra PL beskriver tillit til prosjekteier som en forventning om at PE er **trygge** på og stoler på at PL har de riktige intensjonene og god nok kompetanse til å representere oppdragsgiver i prosjektorganisasjonen:

Min forventning generelt er at når du som en eier av et prosjekt velger å ikke bemanne opp med egne ansatte, men leier inn et team fra et konsulentselskap- må være trygg på det teamet du leier inn.

Informantene fra PE kobler i hovedsak tillit til prosjektledelsen opp mot en forventning om at prosjektledelsen har den nødvendige **kompetansen og kunnskapen** til å gjennomføre prosjektet på best mulig måte. Informantene beskriver tillit som en forventning om at prosjektledelsen har et tydelig brukerfokus, og leverer etter den kostanden, tiden og kvaliteten som forventes av prosjekteier. Forventningen er at prosjektledelsen leverer et prosjekt som svarer på de behovene definert av prosjekteier på vegne av brukerne. Den ene informanten fra PE forteller at det også innebærer at PL som prosjekteier sin representant holder seg innenfor rammene i form av forskrifter, lover, kontrakter, mandat, retningslinjer osv., er tøffe i forhandlinger med entreprenør når nødvendig og holder prosjekteier involvert i prosjektet gjennom god dialog.

Når spurt om tillit i relasjonen mellom PL og PE svarer en informant fra PL at det naturligvis er viktig at PL har tillit til PE, men at det viktigste er at PE har tillit til PL. Dette gjenspeiler på ett vis svarene over hvor informantene fra PL beskriver tillit til prosjekteier som en forventning om at prosjekteier har tillit til dem. Informanten forklarer at tillit fra PE ned mot prosjektledelsen er viktig for å bidra til riktig fokus fra oppdragsgivers side. Dette innebærer at PL får det mandatet og **handlingsrommet** de trenger for å levere best mulig tjenester til prosjekteieren. Informanten forklarer at en mangel på tillit fort kan bli et kontrollregime hvor fokuset ligger i å lete etter feil. For denne informanten er tillit til PE en forventning om at de gjør sin rolle som prosjekteier på en god måte.

6.7 utfordringer relatert til å skape og ivareta tillit

OSBL har ifølge informanter fra både PL og PE hittil lykkes i utviklingen av tillit på prosjektet. Ulike målinger gjort på eierskap samt masteroppgaver om tillit og samspill bekrefter også at de ulike aktørene opplever at det er en høy grad av tillit på prosjektet. Men i hvor stor grad man har lykkes vil man ikke se før prosjektet er over. Informantene fra PL forteller at antall endringsmeldinger og krav vil vise hvilken effekt tillitsbyggingen i forkant av gjennomføringen har på gjennomføringen:

Da håper vi at vi får en gjennomføring med mindre krangling og tillegg. Fordi vi har et såpass godt bearbejdet prosjekt forventer vi at den avsetningen på forventet tillegg og endringer ikke blir så stor som det tradisjonelt er.

Likevel påpeker en informant fra PL at effekten av tilliten på prosjektet gjenspeiles i forprosjektet som ble levert før planlagt frist med betydelig bedre kvalitet og tverrfaglig samarbeid enn vanlig. Prosjektet opplever også effekten av tillit i den kritiske situasjon som verden befinner seg i nå, en pandemi: «Effekten og ikke minst nødvendigheten av tillit synes spesielt i den situasjonen som vi er i nå». Koronakrisen som utviklet seg voldsomt over noen få dager beskrives som en vanskelig situasjon både for entreprenør og ovenfor prosjekteier. Her har tillitskulturen på prosjektet bidratt til at entreprenøren var åpne og ærlige om hvilke problemer de mente ville oppstå, samtidig som prosjektledelsen løftet en del av de problemstillingene tidlig i egen organisasjon og videre til prosjekteier: «Det er enklere å få avklart ting og man er i beredskap før ting blir kritiske.»

En observasjon fra intervjuene er at informantene ikke nødvendigvis har opplevd prosessen med utvikling av tillit på prosjektet som utfordrende i form av at det har vært et problem, men at det heller har vært utfordrende i form av at det er tidskrevende og ressurskrevende og må jobbes mot, aktivt. Det at det er generelt lav grad av tillit i bransjen, og en generell holdning om at man ikke kan stole på hverandre, bidrar til at det både er tidskrevende og ressurskrevende å skape tillit på et byggeprosjekt. Samtlige informanter fra PL trekker frem tiden brukt på samspillet som ekstremt viktig for å kunne bygge tillit og relasjoner til hverandre: «Så samspillet har kostet en del millioner, men vi har tro på at vi har tjent inn de millionene igjen ved at vi har mindre risiko i gjennomføringsfasen.»

6.7.1 Holdning i bransjen

Det eksisterer en del skepsis i byggebransjen, særlig på byggherresiden og entreprenørsiden i følge flere av informantene: «Det er flere som har den oppfatningen om at det vi driver med er helt idiotisk fordi vi blir lurt». Det som er utfordrende med fokus på tillit og relasjoner i et byggeprosjekt beskrives av informantene som interessekonflikter som medfører en holdning i bransjen om at man blir lurt. Informantene beskriver en generell holdning om at de involverte partene i et prosjekt ikke kan stole på hverandre fordi de alltid vil ha skjulte agendaer. En av informantene fra prosjektledelsen forklarer at bransjen trolig bruker mye energi og ikke minst ressurser på diskusjoner og krangling.

Denne holdningen bidrar til en sårbarhet, i følge en informant fra PL. Informanten forklarer at det eksisterer en sårbarhet for å bli kritisert av resten av bransjen. Dette begrunnes med at det er stor fallhøyde ved å gå den «utradisjonelle» eller «utrygge» veien for gjennomføringen av et prosjektet:

Får vi ikke dette til vil resten av bransjen si «så naive dere er, for dette visste vi jo, du kan ikke stole på entreprenør.» Og entreprenøren vil høre det samme fra sine kolleger, «herregud dere kan jo ikke stole på byggherre»

Denne holdningen om at de ulike aktørene er ute etter å lure hverandre og ivareta sine egne interesser beskrives som årsaken til at det er litt utfordrende å få til samarbeid og relasjonsbygging i et byggeprosjekt. Denne holdningen eksisterer naturligvis i ulik grad hos ulike folk, men informantenes beskrivelser viser til hvor viktig det er at de som involveres i prosjektet har en åpen holdning til å gjøre noe utradisjonelt og «utrygt».

6.7.2 Sårbare for utskiftninger

I andre omgang er prosjektet sårbare for utskiftninger: *«Tillit og åpenhet følger nok mye personer»*. En informant fra PL forteller at det vil komme nye mennesker inn i prosjektet etter hvert som det utvikler seg og at det da er utrolig viktig å sørge for at de trekkes inn i prosjektkulturen. Dette har de hatt fokus på ved involvering av entreprenør i samspillfasen og videre i overgangen mellom samspillet og produksjonsfasen. Før oppstart av samspillet og produksjonsfasen hadde prosjektet to store samlinger for å få med seg de nye menneskene og repetere temaene om tillit og samhandling. *«Det er viktig å få samspillstanken over i produksjon. Det gjelder å få formann og anleggsledere, og andre mellomledd som ikke var med i samspillet til å forstå hva vi holder på med.»*

Utskiftningen av ledelsen hos OBY refereres til når informantene beskriver denne utfordringen ved tillit. Som beskrevet over forsvinner tilliten med personene og man må starte prosessen med tillitsutvikling på nytt igjen. Dette går tilbake til det som står over om at tillit er en ressurskrevende og tidskrevende prosess. For å hindre nettopp dette har både PE og PL stilt krav om godkjenning dersom noen i prosjektorganisasjonen skal skiftes ut.

6.8 Tillit mellom partene som utgjør byggherren

Det tredje forskningsspørsmålet har som formål å identifisere hvordan tillit kan utvikles i relasjonen mellom prosjektledelsen og prosjekteier. Videre undersøkes det om/hvordan denne relasjonen preges av at prosjektledelsen er *eksterne* og innleid fra et konsulent selskap.

Når informantene blir spurt om hvordan tilliten er ovenfor den andre parten beskriver samtlige informanter fra både PL og PE at det er god tillit. Dette begrunnes med at prosjektledelsen har fått handlingsrom og bistand til å ta beslutninger i prosjektet. En av informantene fra PE svarer at de har god tillit til PL og måten de gjennomfører prosjektet på. Informanten forklarer at vedkommende er trygg på at prosjektledelsen er på prosjekteierens side og har kompetansen til å levere det prosjektet de forventer. Dette begrunnes ut i fra at PL stadig viser at de er kompetente ved å ha vært involverende, åpne og vist at de kan levere på det de har lovet.

Samtidig påpekes det av informantene fra PL at det har vært et skifte i ledelsen hos OBY og at dette naturligvis har vært en liten utfordring: *«Når hele ledelsen, juridisk, direktørnivå og eiernivå ble skiftet i løpet av noen måneder ut var det en turbulent periode med midlertidig ledelse.»* Flere informanter fra PL beskriver at det har vært utfordrende og tidskrevende å opparbeide samme nivå av tillit til og fra den nye ledelsen hos OBY som de hadde til og fra den gamle ledelsen. En informant fra PL beskriver situasjonen etter

utskiftningen og forklarer at prosjekteier har uttrykt at de er fornøyde med jobben prosjektledelsen har gjort og at de selv har vist seg tilliten verdig ved at de har stått for det de har sagt og levert på det de har sagt at de skal levere: «*De har vist oss store deler av denne tilliten, og vi har vist dem, svart på den oppgaven og har innfridd en del av de forventningene de har til oss.*»

Innleid prosjektledelse

Når spurt om det er en utfordring, med hensyn til tillit, å ha innleid prosjektledelse svarer en informant fra OBY at det *kan* være en kilde til konflikt, men at det ikke har vært tilfelle i dette prosjektet:

PL er veldig lojale og når de går ut representerer de OBY. Ute på byggeplass bruker man OBY sitt verneutstyr. Når vi sender ut e-post så er det med OBY eller Oslo kommunes logo. Sånne småting bidrar også til at vi blir byggherren på prosjektet og ikke OBY eller Advansia.

OSBL sin byggherre blir representert av flere firmaer og selv om markedsføring og eierskap beskrives som faktorer som kan bidra til konflikt oppleves ikke dette på prosjektet: «*Vi er bare prosjektledelsen til storbylegevakta*». En viktig grunn beskrives som at alle fra prosjektledelsen er like investerte i prosjektet og utfallet av prosjektet som prosjekteier.

Den ene informanten fra PE er veldig tydelig på at det ikke skilles mellom fast og innleid prosjektledelse. Vedkommende forteller at det finnes enkelte som skiller mellom egne ansatte og innleide og tror at man kan behandle dem annerledes, men at det ikke er tilfellet i dette prosjektet.

I dette prosjektet så har vi det, vi har innleid prosjektledelse, men det er fortsatt vår person. Er du med i prosjektet er du med i prosjektet. Det er likebehandling.

Informanten forklarer videre at det naturligvis ligger en forventning om at prosjektledelsen som innleid har de samme verdiene som OBY. Disse verdiene omtales som brukerorientering, respekt, engasjement, redelighet og ikke minst profesjonalitet.

6.8.1 Leverer resultater

Begge informantene fra PE forklarer at det aller viktigste for tillit til prosjektledelsen er å se at de leverer et prosjekt som svarer på de behovene de har definert: «*Min ledelse, min filosofi er tillitsbasert-resultat-ledelse. Jeg har tillit til deg så lenge du leverer resultater.*» Begge informantene fra PE forteller også om viktigheten av samarbeidet med **brukermedvirkning** for å sikre en god relasjon mellom prosjekteier og prosjektledelsen: «*Du må ha et tydelig brukerperspektiv. Du må forstå at du skal levere til noen og for noen.*»

Prosjektledelsen ble innleid gjennom en konkurranse gjennom intervjuer, og en informant fra PL forklarer at erfaring med gjennomføring av sykehusprosjekter og store kompliserte prosjekter var hovedgrunnen til at OBY valgte å engasjere Advansia. God fagkompetanse hos prosjektledelsen er med andre ord noe som settes høyt av prosjekteier. Dette tydeliggjøres også i besvarelsene til informantene om tillit og forventninger til prosjektledelsen.

Informanten fra PE som jobber med brukermedvirkning forteller at god fagkompetanse vil være særlig viktig fordi prosjektledelsen har en kompetanse prosjekteier mangler:

Du står i en situasjon hvor du som bruker har noen behov, også trenger du noen som kan ganske mye om sykehus og byggeprosessen som kan hjelpe deg med å se ting på en annen måte, eller greie å oversette behovene fra brukerspråk til byggespråk.

Informanten fra PE i rollen operativ utfører setter som nevnt fagkompetansen høyt, men forklarer at det er vel så viktig med relasjonskompetanse. I fagkompetanse legger informanten at PL har den nødvendige kompetansen og kunnskapen til å gjennomføre prosjektet på best mulig måte. At de kan regelverket, anskaffelsesregelverket, standarden og kontrakten. En forventning er også at prosjektledelsen er nytenkende og tar i bruk nye og innovative ting: *«Forventningen er at du er kompetent nok til å utføre den oppgaven du er satt til å gjøre, samtidig som du er villig til å strekke deg litt lenger, litt i utrygg sone, men behersker også det over tid.»*

Relasjonskompetansen beskrives som evnen til å klare å skape et miljø på jobben hvor alle gleder seg til å dra på jobb og alle på prosjektet føler seg inkludert og involvert:

Det er viktig at folkene du har med deg inkluderes eller involveres i prosjektet. Her er informasjon utrolig viktig. Alle må bli informert om akkurat det samme. For det må folk ha respekt for deg og fagkompetansen din, at du blir lyttet til og blir hørt på.

Informanten forteller videre at det er ekstremt viktig å skille mellom det kontrakten sier og samspillet: *«Kontrakten skal følges selv om det er fokus på samhandling og samspill»*. Besvarelsene fra PL viser til at prosjektledelsen har god forståelse for dette og er omforente om og klare over hvilke forventninger prosjekteier har til dem: *«Så lenge vi holder oss innenfor rammen og mandatet på en måte så har vi tilliten.»*

6.8.2 Forankring i ledelsen

«Forankring i ledelsen har all betydning, eller så sitter vi og motarbeider ledelsen som faktisk er de som bestemmer ting.» «Forankring i ledelsen» omtales her som at prosjekteier støtter gjennomføringsstrategien og er generelt enige i hvordan prosjektledelsen velger å gjennomføre prosjektet på.

En informant fra PL forklarer at forankringen har vært avhengig av prosjektets fremdrift og prosjektets faser. Skifte i ledelsen hos OBY har ifølge informanten ført til at prosjektledelsen i en periode jobbet med noe den nye ledelsen ikke hadde vært med på å påvirke. *«Beslutningen man hadde gjort om at man ville gjøre noe nytt forsvant sammen med forankringen når ledelsen gikk ut.»* En annen informant fra PL forteller at prosjektledelsen som følge av dette brukte mye tid på å skape forankring på nytt.

Det er flere ledd man må forholde seg til: *«Ikke bare er det avgjørende å ha tillit opp mot OBY, vi må også ha tillit mot byrådsavdelingen som faktisk er prosjekteier»* forklarer en fra PL. Informanten forklarer at det er god tillit, men at de har jobbet for å få til dette. Både informanten fra PE som representerer operativ utbygger og representanter fra prosjektledelsen rapporterer til koordineringsgruppen i byrådet for næring og eierskap som

er de overordnede eierne igjen i jevnlige eierstyringsmøter. Informanten fra PE opplever at gjennomføringen av prosjektet er forankra hos dem selv som operativ utbygger og også til leddene over.

En utfordring for forankring i ledelsen i slike prosjekter beskrives av en informant som fenomenet «back-office». Informanten fra PL forklarer at toppledelsen hos de ulike aktørene har vært litt skeptiske til måten prosjektet styres på. Dette begrunnes blant annet med at de ikke sitter tett på prosjektet og dermed ikke har den samme holdningen til måten prosjektet styres på, som de som faktisk jobber med det daglig. Informanten fra PL forteller at det har vært ekstremt viktig med informasjon og involvering av prosjekteier for å redusere denne skepsisen og forankre måten prosjektet styres på.

Informasjonsdeling – åpen dialog

Flere informanter fra PL beskriver åpen og ærlig informasjonsdeling i form av månedsrapporter til prosjekteier og gjennom faste eierstyringsmøter som ekstremt viktig for tilliten. Representanter fra PE og PL møter opp på eierstyringsmøtene hvor prosjekteier blir informert om hva som foregår på prosjektet samtidig som eventuelle problemstillinger blir tatt opp for diskusjon. Prosjektledelsen har hatt en bevisst holdning til hvor viktig det er å sørge for at OBY, byrådsavdelingen samt brukermedvirkning alltid føler seg informert og delaktige der de ønsker det og særlig når det oppstår problemer:

Jevnlige kontaktmøter er viktige for å presentere utviklingen i prosjektet. Vi (PL) har vært opptatte med å vise hva vi gjør, presentere målsettinger og problemstillinger på en måte som gjør at ledelsen (PE) opplever at de er delaktige.

En informant fra PE forteller at det for dem har vært viktig å være godt informert på de ulike prosessene slik at man er kjent med hvordan prosjektledelsen tenker og er omforente om hva som bygges og hvordan man planlegger. Informanten forklarer at det er viktig for tilliten å se folk og høre folk, og avhengig av at de er gode på å gi informasjon. Tett dialog mellom partene beskrives som viktige for at prosjekteier kan være trygge på at prosjektledelsen har tolket dem riktig når man ikke får mulighet til å ta del i alle prosessene selv.

Akkurat dette med informasjonsdeling har vist seg å være særlig viktig i dette prosjektet gitt den usedvanlige situasjonen hvor nesten alle i den øverste ledelsen hos OBY ble skiftet ut etter oppstart av prosjektet. Flere informanter fra PL forklarer at de har brukt mye tid på informasjon for å få den nye ledelsen til å sette seg inn i prosjektet. God informasjon og dialog om historikk, hva prosjektledelsen hadde fått til og hvordan de har tenkt å jobbe videre har vært viktig i sammenheng med en ny forankring:

Man skal ikke undervurdere den verdien det har å faktisk holde oppdragsgiver informert slik at de får eierskap til det. Der har vi brukt mye tid, for å få dem med på laget.

En viktig forutsetning for god informasjonsdeling beskrives av prosjektledelsen som organiseringen av prosjektet. Informantene forklarer at OSBL er organisert slik at det er en kort linje mellom eierstyring og prosjektet: «Man ser hvilken påvirkning prosjektledelsen har til toppen på andre prosjekter, og den er mye svakere enn det vi har fått til her.» Dette har bidratt til at prosjektet har hatt god kontakt med den nye ledelsen hele veien, i følge en informant fra PL.

Involvering

Prosjektledelsen har også forsøkt å involvere enkelte hos prosjekteier i noen av prosessene på prosjektet. Adm. direktør i OBY har blitt involvert mer enn normalt i dette prosjektet og kommet med innspill som igjen har bidratt til eierskap i prosjektet enn om vedkommende hadde sittet litt lenger utenfor og bare blitt informert om avgjørelser. Involvering av prosjekteier i form av deltagelse på en slik måte viser seg å være viktig når prosjekteier sitter utenfor prosjektet: «*Vi har passet på at de føler seg delaktige, de satt i vurderingsgruppen i kontraheringen og var med hele veien.*» En informant forteller likevel at de til ettertanke kunne vært *mer* involvert i prosjektet ved at prosjekteier eksempelvis kunne sittet mer på prosjektkontorene deres, men at det blir noe de tar med seg videre.

Informanten fra PE med ansvar for brukermedvirkning forteller at graden av involvering av prosjekteier vil variere i de ulike fasene. Vedkommende har vært mye involvert i prosessene frem mot del 1 av forprosjektet, som overordnet bestiller har ansvar for. Informanten forklarer at vedkommende ikke har vært spesielt involvert i samspilsfasen hvor prosjekteier sine behov oversettes til detaljer entreprenøren tar med seg videre i sin prosjektering. Den siste delen omtales som operativ utførende (byggherren) sitt ansvar. Informanten forklarer at de har måtte stole på at prosjektorganisasjonen oversetter behovene deres på riktig måte. Informanten forteller videre at prosjekteier på vegne av brukerne kunne vært noe mer involvert i denne prosessen, men at det alltid vil være tema for diskusjon:

Vi (Brukermedvirkning og PL) har hatt noen diskusjoner på hvorvidt vi var nok involvert i samspilsfasen, flere har tenkt at vi burde vært mer involvert eller hatt større grad av informasjon om hva som skjedde. Sånn jevnt over føler jeg meg veldig trygg på at PL har god styring over det som skjer, men vi vil jo oppdage ganske raskt i detaljprosjekteringen om de har misforstått eller transformert våre behov på feil måte.

6.9 Prosjektkultur bygd på tillit: fokus på tillit i alle prosesser og valg

For å svare på det fjerde forskningsspørsmålet blir først informantenes meninger rundt projektkultur undersøkt. Deretter beskrives noen av prosessene og tiltakene gjort av prosjektledelsen som i følge informantene har vært avgjørende for å skape en projektkultur med utgangspunkt i tillit.

Det er i hovedsak prosjektledelsen som har vært pådrivere for økt fokus på tillit og relasjoner i prosjektet, samtidig som det beskrives som godt forankret opp til leddene over. Med andre ord observeres det at det i hovedsak er overordnet operativ prosjektstyring utøvd at prosjektledelsen, med støtte og i samråd med prosjekteier, som har vært viktigst for å sikre en projektkultur bygd på tillit på prosjekt OSBL.

Prosjektkultur

Prosjektkulturen på prosjektet omtales som meget god av informantene. I uttrykket «*meget god projektkultur*» legger informantene følgende begrep; åpent, ærlig, tillitsbasert, relasjonsbasert, endringsorientert, felleskap. Begrepene brukes om hverandre, men beskriver i og for seg en omforent kultur hvor prosjektet settes i fokus. I følge en informant må felles verdier og holdninger ligge i bunnen fra oppstarten av et slikt prosjekt og bringes videre gjennom hver fase for å kunne oppnå en god projektkultur:

Det er ikke noe tvil om at hvis man skal lykkes i et sånt prosjekt så må du ha en omforent kultur. Dette med normer, regler, verdier og kjøreregler må begge parter forstå og være omforente om fra starten. Så er det viktig at det blir med inn i gjennomføringsfasen. Det er jo en lenger fase og det er viktig at det man har bygget opp (kulturen) følger i samme retning.

Profesjonell

Informantene forklarer videre at kulturen på prosjektet preges av en **tillit** og **åpenhet** utover det som er vanlig og at det eksisterer en enighet om at man er sammen om det. To av informantene presiserer også at prosjektkulturen er til dels **profesjonell**, og at dette er en nødvendighet for åpenhet og tillit:

Mister du den profesjonaliteten blir den åpenheten og relasjonen feil, og det er en del som misforstår det i markedet syns jeg. Man tror liksom at så lenge du driver med tillit og åpenhet, relasjonsstyring av kontrakten så er du ikke profesjonell lenger, da blander du kortene. Men det trenger man nødvendigvis ikke gjøre.

Kontraktene skal følges og man forholder seg profesjonelle i forhold til varslinger og endringer samtidig som det er fokus på relasjonsbygging og tillit. Informanten hevder at tillit, åpenhet, ærlighet og kollektiv problemløsning går hånd i hånd med å forholde seg profesjonelt i prosjektet.

Felleskapskultur - prosjektlojalitet

«*Prosjektets beste*» er et uttrykk som kommer frem i samtlige intervjuer, og tillitskultur forstås som en enighet om at alle jobber for de løsningene og de resultatene som er i prosjektets interesser- ikke egeninteresser. En informant forklarer at dette har vært mulig fordi det eksisterer en felleskapskultur på prosjektet hvor det ikke er snakk om meg og deg, men oss. Informanten forklarer at denne felleskapskulturen nettopp gjenspeiler en slik omforent holdning om å sette prosjektet i sentrum. Informanten legger også til at det eksisterer et generelt ønske om å spille hverandre gode som igjen gjør det gøy å dra på jobb: «*Det er ikke konkurranse, men en ånd om å løfte hverandre opp. Ikke peke fingre, men ta i mot hverandres ideer og gi skryt.*» En annen informant hevder at denne prosjektlojaliteten ikke ville vært mulig å få til uten det åpne og ærlige samarbeidet de har hatt på prosjektet.

Åpenhetskultur

Prosjektet har hatt fokus på åpenhetskultur hele veien både i oppstarten til samspillet og i samspillet. Det har vært åpenhet rundt egeninteresser og hvilke forventninger de ulike prosjektdeltagerne har til prosjektet. Dette har i følge informantene vært viktig for å kunne fokusere på hva som er fellesinteresser og hva som er egeninteresser. En god åpenhetskultur er i følge informantene ikke en selvfølge og er noe prosjektet har opparbeidet gjennom et gjennomgående fokus på åpenhet i alle prosessene, løsningsvalg, økonomi, osv.

Kultur for endring og læring

En informant mener at et suksesskriterium for at prosjektet har «lykkes» i å opprette en god prosjektkultur er holdningen og ønsket om endring. Dette med grobunn hos byggherren har i følge informanten spredd seg i organisasjonen.

En positiv holdning til endring og et ønske om læring og forbedring beskrives som en nødvendig egenskap hos menneskene involvert i prosjektet. Informantene forteller videre at det naturligvis er noen på prosjektet som har trengt litt mer tid enn andre på å omstille seg og gå vekk fra tradisjonelle måter å jobbe og tenke på. Informantene presiserer videre at det ikke hadde vært mulig å oppnå en slik holdning, særlig i en bransje som preges av interessekonflikter og skepsis, uten investering av både tid og ressurser:

Det tar tid å få inn den prosjektkulturen du snakker om og få folk til å tenke likt, det er ikke bare å hive alle prosjekterende, byggherre og entreprenør i samme boks og så forvente at alle detter på plass som terninger, det er et stykke arbeid altså.

6.9.1 Tillit starter på toppen – Tillitsbasert ledelse

Veien til en prosjektkultur slik den beskrives over har i følge informantene vært et stykke arbeid. Informantene legger ansvaret for å skape rammene rundt god kultur hos byggherren som kontraktseier, med prosjektledelsen i spissen:

Vi (PL) har hele tiden vært veldig bevisste på at det er vi som må starte med å vise tillit til entreprenør, da vil det etterhvert komme fra entreprenøren til oss. Det har vist seg å fungere ganske godt.

Samtlige informanter trekker også frem at det er viktig som kontraktseier å sette i gang den åpenhetskulturen ovenfor de andre partene, særlig da entreprenør. En informant presiserer at man i starten må være villig til å gjøre seg litt sårbar ved å gi informasjon uten nødvendigvis å kreve så mye tilbake. En generell oppfatning er at det ikke vil være tilstrekkelig å eksempelvis ha en samarbeidskontrakt med skriftlige forventninger til entreprenør om et samarbeid med åpen kommunikasjon og tillit hvis man ikke viser at man er åpen og ærlig selv:

Du kan ikke kreve, du kan ikke løfte deg opp på egen trone og si at vi krever masse av entreprenøren, men vi gjør som vi vil. Det er veldig mange som gjør det og det er en skikkelig dårlig tilnærming til samhold, samarbeid, samspill, tillit, prosjektkultur.

En informant fra PL forteller at de som oppdragsgiver på vegne av prosjekteier har ansvaret for å vise at de bryr seg om menneskene på prosjektet. Informanten forklarer at et byggeprosjekt ikke bare handler om å bygge prosjektet, men også må handle om å bygge relasjoner på prosjektet. «De som er med i prosjektet skal trives og føle at de kan bidra og utvikle seg i prosjektet. Hvis vi får utvikla de som er med i prosjektet, blir det også et bra prosjekt.» Dette innebærer også at de som ledere ikke bare stiller med tomme ord, men at det er handling bak:

Vi ønsker at alle som er med i prosjektet skal gå hjem etter ferdig prosjekt og føle at de har fått igjen for den innsatsen de har gjort. De skal ikke tape penger for å jobbe for oss altså.

Riktig bemanning- relasjonskompetanse

Tillit i byggebransjen beskrives av samtlige informanter som det å tørre å tenke litt nytt og samtidig ha bemanningen for å klare det. Sammensetningen av prosjektledelsesteamet beskrives som en avgjørende faktor for at de har lykket med høy grad av tillit på prosjektet.

Når man setter sammen teamet må man tenke på hva man skal ganske tidlig og deretter få på plass et team som er robust nok og samkjørte i forhold til hvilke mål som skal nåes. Felles mål: prosjekt i sentrum har vi(PL) sagt hver dag nå i to år.

En informant forteller at det er ekstra viktig å ha et prosjektledelses team som ønsker det samme når man ønsker å gjøre ting annerledes. Informanten mener dette har vært helt avgjørende for å i det hele tatt tenke tillitsbasert og spre dette videre i prosjektorganisasjonen:

Vi prøvde dette i et tidligere prosjekt og da var det et par stykker (hos PL) som synes det var veldig rart og merkelig. De var ikke var helt med og det er vanskelig å sitte og styre prosessene hvis du ikke har med deg det teamet med hud og hår.

Prosjektledelsesteamet beskrives som en gruppe med flertall av fremoverlente og endringsorienterte mennesker. En slik sammensetning beskrives litt som tilfeldig, men har også vært en bevisst prosess. Den bevisste delen innebærer at prosjektdirektøren har valgt personer som erfaringsmessig er gode på relasjonskompetanse: «Det er viktig å ikke bare etterspørre kompetanse, men også etterspørre relasjonskompetanse.» En informant forklarer at det ikke har vært en enkel prosess, da det er avgjørende at de man ønsker er tilgjengelige og ønsker å være på prosjektet. Det har i følge informanten også vært litt prøving og feiling med noen personer som har blitt tatt inn for så å bli plassert på andre prosjekter rett og slett fordi man ser at det ikke fungerer. Videre omtales det gode samarbeidet mellom den innleide prosjektledelsen og prosjektleder OBY som flaks.

I tillegg til relasjonskompetansen har det vært fokus på å ha et mangfoldig team. Teamet beskrives som en fin sammensetning av kvinner og menn, ulike aldre og ulike personligheter. Særlig alderssammensetningen beskrives som en suksessfaktor av en informant fra PL:

Det er en alderssammensetning som er ganske spredt, og det er viktig. Hadde det bare vært gamle folk i dette her så hadde vi sikkert ikke vært så innovative og jobbet som vi gjør. Hadde det bare vært unge mennesker hadde det vært mange fallgruver i forhold til løsningene vi har prosjektert. Vi eldre har erfaring, mens de unge har pågangsmot og energi.

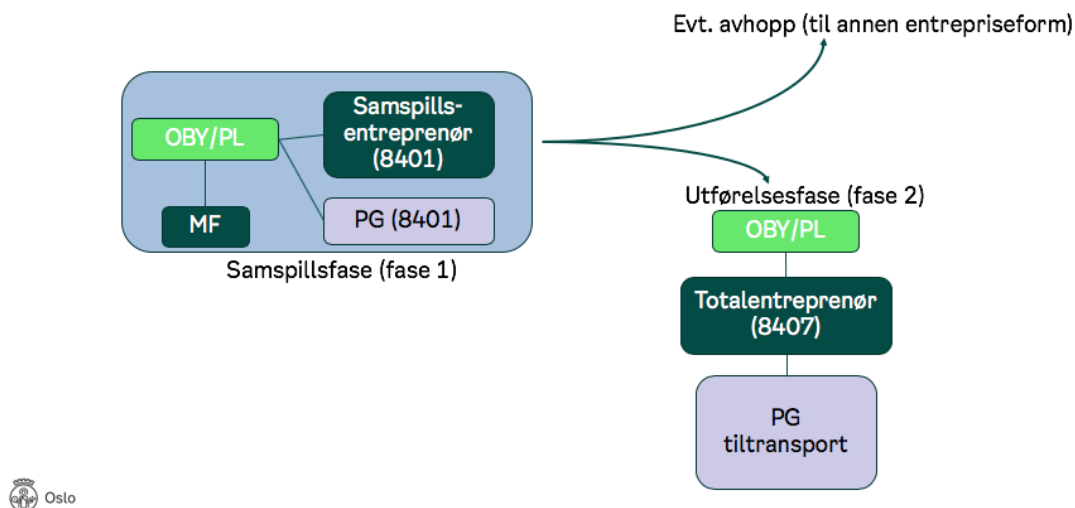
At teamet består av ulike personligheter har også vært litt flaks, innrømmer en informant. De har vært heldige med at teamet består av en blanding av introverte, ekstroverte og noen detaljorienterte samt noen som er mer interesserte i helheten. På den måten utfyller de hverandre: «Så har vi endt opp med en liten mix av ulike personlighetstyper hvor alle går veldig godt sammen. Noe vi er veldig glade for»

En annen informant forteller at de har hatt flaks med god personkjemi. Det er en gruppe relativt ulike mennesker som kommer godt overens uten at det kan begrunnes på noen annen måte enn av det er god kjemi: «Når man har det gøy sammen klarer man også å stå mye mer samla, men det er vanskelig fordi det har mye med personkjemi å gjøre». Noe som noteres er at flere i prosjektledelsen har jobbet sammen før, noen i større grad enn andre og visste at de ville fungere godt sammen. En informant forklarer personkjemien med at samtlige hos prosjektledelsen deler en felles oppfatning og holdning om hvordan ting burde gjøres.

6.9.2 Kontrakt- og gjennomføringsstrategi

Prosjektet gjennomføres som en totalentreprise med samspill, med en tidligfase og samspillsfase der oppdragsgiver har tre kontraktuelle parter. Omsorgsbygg har for hele prosjektet kontrahert ekstern prosjektledelse for organisering, planlegging og gjennomføring av prosjektet på deres vegne. De har også kontrahert arkitekt og rådgivende ingeniører i én kontrakt og beholder kontraktuelt ansvar for denne kontrakten gjennom samspillsfasen. Begge disse aktørene er kontrahert med en NS8401 kontrakt (alminnelige kontraktsbestemmelser for prosjekteringsoppdrag). *Samspillentreprenør* har blitt anskaffet med en NS8401 kontrakt for samspillsfasen, med opsjon på å inngå en totalentreprise (NS8407) i gjennomføringsfasen. Det har altså eksistert en avhoppsmulighet ved å eventuelt avslutte kontrakten med entreprenør i samspillsfasen. Denne avhoppsmuligheten ble ikke benyttet og prosjektet er nå i en gjennomføringsfase (NS8407). Figur 20 viser entrepriseformen for caseprosjektet.

Entrepriseform OSBL



Figur 20: Entrepriseform OSBL (Omsorgsbygg, 2019a)

Prosjektet har hatt et gjennomgående fokus på tillit og samarbeid, noe som kommer frem i intervjuene og i kontraktsdokumentene med retningslinjer for samspillet. Formålet med samspillsfasen har vært å redusere risikoen for omprosjekteringer. I kontraktsstrategi for OSBL (2018) står følgende:

Entreprenørens kompetanse bidrar til å prosjektere byggbare løsninger, samt at prosjekteringen styres mot løsninger som entreprenøren kan levere og som tilfredsstillende funksjon. Omfang av feilprosjektering og omprosjektering vil reduseres. I tillegg får prosjektet utnyttet kompetansen i hele verdikjeden (prosjektledelse, prosjekteringsgruppe og entreprenører) for å bl.a. utvikle smarte løsninger og få tilgang til entreprenørens innspill til innovasjon.

Tidlig involvering av entreprenør vurderes som sentralt for å finne løsninger og prosesser som reduserer byggetid og øker sikkerheten for å nå kritiske milepæler. Forventningen er

at modellen vil bidra til å redusere uklarheter om hva som skal bygges og redusere risikoen for konflikter i byggeprosessen og ved sluttoppgjør (kontraktsstrategi for OSBL, 2018).

Resultater fra intervju:

Kontraktsform

«Prosjektet har en ny måte å styre på, men ikke ny kontraktsform», dette er samtlige informanter fra både PE og PL tydelige på. Det er tradisjonelle kontrakter som har blitt tatt i bruk, med noen justeringer, i samspillet og i gjennomføringsfasen på OSBL. Dette begrunnes med at det per nå ikke eksisterer en «samspillskontrakt» og at en eventuell samspillskontrakt må lages fra bunnen og innebærer mye risiko. Prosjektet har altså ingen samspillskontrakt, men *en gjennomføringsmodell som går på samspill*.

Nesten alle informantene bruker likevel begrepet «relasjonsbasert kontrakt» flere ganger under intervjuene. Når spurt om hva dette begrepet innebærer svarer en informant at det ikke handler om hva som ligger i kontrakten, men hvordan den brukes. Informanten forklarer at det handler om at man velger å løse uforutsette situasjoner og problemer gjennom åpen dialog med en kontrakt i bunnen istedenfor å vise til kontrakten og skyldte på hverandre. Relasjonsbasert kontrakt betegnes ikke som en ny kontraktsform, men en ny måte å forvalte kontraktene på: *«I dette prosjektet har vi valgt å styre etter relasjoner, og ikke bare etter kontrakt. Og det er mulig fordi vi stoler på hverandre»* (en informant fra PL). Informanten forklarer at en såkalt relasjonsbasert kontrakt er noe utradisjonelt i bransjen.

Den tradisjonelle måten å styre et prosjekt på beskrives som «å dundre på med kontrakt», blåse i relasjonene og bare være kontraktsstyrt. Informanten sier seg helt uenig i en slik prosjektstyring og hevder at du har *«sviktet totalt som leder hvis du ikke klarer å gjøre noe annet enn å styre etter kontrakt»*. Tross en enighet om at tillit og samarbeid ikke bygges ved å kun styre etter kontrakt, er samtlige informanter fra PL og PE tydelige på at kontrakten, reglene og retningslinjene er helt avgjørende for å bygge tillit og styre etter relasjoner.

De fleste informantene hevder at sammenhengen mellom tillit og kontrakt ligger i hvordan kontrakten forvaltes. En informant derimot hevder at 8401-kontrakten i seg selv er et symbol på tillit og har bidratt til tillitsutviklingen på prosjektet.

I en 8401 kontrakt ligger det altså en forutsetning om at man har tillit til hverandre og at man oppfører seg redelig og ærlig og fører timer på det som er relevant. Alle på prosjektet som fører timer, fører dagbok på hva vi gjør, og alle fakturaene vi sender fra oss til Omsorgsbygg følges, der ligger dagboken vår som et bilag i fakturaen. Da har de oversikt over hva vil har holdt på med den siste måneden.

Selv om disse timelistene gjennomgås og godkjennes av en person kan man ikke kontrollere at hver enkelt medarbeider virkelig har jobbet med det de skriver, man er nødt til å ha tillit til at de faktisk gjør det, forklarer informanten fra PL.

Valg av gjennomføringsstrategi

Når informantene blir spurt om hva de anser som årsaken til at prosjektet tilsynelatende har lyktes i å opprette en prosjektkultur med tillit og åpenhet, svarer alle informantene fra PL at det går helt tilbake til valg av gjennomføringsstrategi. En informant som var særlig delaktig i valg av gjennomføringsstrategi hevder at tillit i en bransje med mye mistillit vil være helt umulig hvis du ikke jobber aktivt for å tilrettelegge for relasjonsbygging, tillit og samarbeid fra starten av samarbeidet. En annen informant hevder at tankene om tillit må ligge godt forankret i gjennomføringsstrategien og hvert valg som tas for å lykkes med tillit i gjennomføringen av prosjektet:

Det har ligget med hele veien, og det tror jeg er et suksesskriterium. Det er ikke noe man kan bestemme seg for underveis, på tampen av en prosess. Du må tenke på det hele veien, i hele prosessen. Man kan ikke først kontrahere på en pris og si at vi skal ha det billigste, og så forvente et godt samarbeid med tillit og samhandling.

Prosjekteier beskriver engasjementet fra prosjektledelsen som grunnen til at prosjektet styres med mer fokus på relasjonskompetansen enn på kontrakter. Fokuset på tillit, åpenhet, prosjektkultur, relasjonsstyring beskrives som den naturlige løsningen på et ønske om å innføre endringer i måten prosjekter gjennomføres på i bransjen. Informantene fra PL som var med i oppstartsfasen med valg av gjennomføringsstrategi forklarer at det de ønsket å gjøre var å hindre repetisjon av ting som erfaringsmessig ikke fungerte i prosjekter: «Hva er det vi egentlig vil med denne prosjektgjennomføringen? Hva er det vi ønsker å forbedre og hva er det vi ønsker å ta vare på? Hvile gode og dårlige erfaringer har vi gjort oss?»

Det såkalte mantraet på prosjektet: «*all energi i fartsretning*» oppsto når prosjektledelsen oppdaget en holdning blant dem om at de var lei av å behandle krav, varsler, tvister og diskusjoner på prosjekter. De ønsket en endring som ville resultere i at mye mer av tiden og energien brukt på prosjektet ville gå i fartsretning og ikke på såkalt ikke-verdiskapende arbeid. Dette beskrives av flere informanter som årsaken til at de endret perspektiv og hvorfor dette prosjektet ledes annerledes i forhold til andre prosjekt. I følge informantene er løsningen på å unngå mye ikke-verdiskapende arbeid først og fremst «*å vite hva du skal bygge før du starter å bygge det*».

Prosjektet var i utgangspunkt planlagt til å bli gjennomført med byggherrestyrte entrepriser. Med utgangspunkt i ideen om at alle på prosjektet skulle være enige og ha samme forståelse for hva som skulle bygges ble det bestemt å velge en totalentreprise med fastsum, men med høy grad av tillit og åpenhet i samspillsfasen. Dette valget ble tatt etter en nøye vurdering og analyse på hvilket utfall et slikt valg kunne få særlig i et prosjekt som er så stort og komplekst. Tidlig involvering av entreprenør ble valgt for å redusere ikke-verdiskapende arbeid ved å sikre at alle tre parter (BH, PG, TE) var innforstått med hva som skulle bygges, hvordan det skulle bygges og når det skulle gjøres.

En informant påpeker at de tradisjonelle gjennomføringsmodellene kun gir rammer for den juridiske biten med hvordan krav, forpliktelser og sanksjoner håndteres. Bakgrunnen for å velge å ha en samspillsfase og ha fokus på tillit har vært med formål om å redusere mengden med varslinger, krav og misforståelser på prosjektet. Informanten forklarer at en *tradisjonell* totalentreprise består av en byggherre som setter krav til funksjonene til

bygget, mens en entreprenør finner ut av hvordan bygget bygges for å oppfylle disse funksjonene uten særlig interaksjon med byggherren:

Det er ikke rart det blir misforståelser, mye krav og varsler når byggherre og PG prosjekterer frem til noe som skal bygges og entreprenøren gir en pris på dette i løpet av 3 mnd og skal sette seg inn i en kontrakt som i vårt tilfelle har en kostnad på 1,5 mrd NOK. Det er på kanten til useriøst.

En annen informant fra PL forteller at de ulike valgene tatt i gjennomføringsstrategien først og fremst har vært en prosess med utgangspunkt i hva de ønsket å oppnå på dette prosjektet:

Ønsker du å gjøre noe annet så må du kontrahere på det, ønsker du laveste pris må du kontrahere på det, ønsker du raskest mulig å få satt opp en lagerbygning må du kontrahere på det. Du må på en måte gjøre opp en mening om hva du har tenkt å gjøre med prosjektet og du må lage grunnlaget for konkurransen og menneskene du skal ha med deg på det basisgrunnlaget.

6.9.3 Anskaffelsesprosessen

I dokumentet kontraktsstrategi for OSBL (2018) står følgende:

Det er en kritisk suksessfaktor å kontrahere rett entreprenør som tilbyr en organisasjon som har god oppgaveforståelse, riktig kompetanse og gode holdninger. For å få til dette må konkurransegrunnlaget tilpasses disse kriteriene, og byggherren må ha en organisasjon med tilsvarende kompetanse og holdninger.

Dette begrunnes med at samspillet medfører utydelige kontraktsforhold sammenlignet med tradisjonelle entreprisemodeller. Samarbeid, åpenhet og aktørenes adferd er det som sikrer at man når prosjektets mål: «Der de andre entreprisemodellene styres av kontrakt styres samspillfasen mer av arbeidskultur, holdninger og målsettinger» (Kontraktsstrategi for OSBL, 2018)

Prosjektet har hatt egne ambisjoner for anskaffelsen (omsorgsbygg, 2018):

- Det skal være enighet mellom alle parter om hva som skal bygges før byggestart
- Alle byggearbeider får den kvaliteten som OBY forventer til avtalt pris
- Prosjektet avsluttes til avtalt tid uten gjenstående diskusjoner
- Brukerne er blitt hørt og blitt nødvendig informert underveis i prosessen
- Prosjektet gjennomføres profesjonelt, med et fast kjernepersonell fra entreprenør, PL og PG
- Partene skal ha lyst til å gjenta prosjektet

Med utgangspunkt i disse ambisjonene har vekting av tildelingskriteriene for anskaffelse av samspillsentreprenør vært følgende (Omsorgsbygg, 2018b):

- Pris (20%)
- Oppgaveforståelse (45%)
- Tilbudt prosjektorganisasjon (25%)
- Miljø (10%)

Pris i denne sammenhengen innebærer timepriser for samspillsfasen/endringsarbeider i totalentreprisen og ikke pris for prosjektet (entreprisekost). Prosjektet stiller også en rekke kvalifikasjonskrav i form av økonomisk og finansiell kapasitet, tekniske og faglige kvalifikasjoner, kvalitetssikring og miljøstyring.

Resultater fra intervju:

De riktige folkene i prosjektorganisasjonen beskrives som avgjørende for å ha oppnådd tilliten og en god prosjektkultur:

Det handler om å finne folk som passer sammen og jobber godt sammen, og på dette prosjektet ble det brukt over to måneder på å finne mennesker som kan nettopp det.

En informant forklarer at det er nødvendig å involvere mennesker med riktig kompetanse og evne til å samarbeide når prosjektet avhenger av et gjensidig tverrfaglig samarbeid: «I dag har det seg sånn at generalisten er ute, i dag er det bare spesialister så det å få satt sammen de riktige spesialist teamene er viktig»

Kontraheringsprosessen av entreprenør beskrives som nokså utradisjonell og begrunnes med samme tankegang og holdning som for valg av gjennomføringsstrategi. Det informantene beskriver som utradisjonelt er i første omgang valg og vekting av tildelingskriterier og deretter vurderingsprosessen av de ulike kriteriene gjennom intervjuprosesser. Informantene beskriver prosessen med valg og vurdering av tildelingskriterier som en nøye gjennomtenkt prosess for oppnå formålet med anskaffelsen, nemlig det å kontrahere et faglig sterkt team som prosjektledelsen kunne stole på og samarbeide godt sammen med:

Det vi ba bransjen om var A-laget. Her er ikke pris noe særlig stor del av konkurransebildet, men det er menneskene dere tilbyr og kompetansen på disse menneskene som er A-laget. Og hvis dere ikke kan tilby A-laget så trenger dere sannsynligvis ikke å være med i denne konkurransen.

Ved vurdering av entreprenør ble det med andre ord lagt større vekt på menneskene som faktisk skulle delta i samspillet enn på pris. Den faglige kompetansen ble ivaretatt gjennom CV og referanser som ble sjekket godt. Det flere informanter omtaler som de mellommenneskelige egenskapene ble vurdert gjennom både individuelle intervjuer og gruppeintervjuer for vurdering av kjemien i gruppen.

Intervjuobjektene ble vurdert på følgende «myke» kriterier:

1. Driv mot prosjektmål
2. Åpenhet
3. Kommunikasjon
4. Løsningsorientering
5. Evne til konfliktløsning og samarbeid

De ulike kriteriene ble vurdert gjennom spørsmål og caser som skulle løses i samarbeid under intervjuene, gjennom et poengsystem utviklet av prosjektledelsen i samarbeid med HR-ressurser.

Involvering av HR ressurser

HR ressurser fra Advansia (PL) ble involvert relativt tidlig i prosessen med valg av gjennomføringsstrategi med mål om bistand under en anskaffelsesprosess. Dette beskrives av samtlige fra prosjektledelsen og prosjekteier som helt avgjørende for å kunne gjøre en korrekt vurdering av de «myke» kriteriene:

Vi er jo ingeniører, vi i prosjektledelsen. Dermed er det en del vi ikke har fagkunnskap om. Vi fant ut at vi gjerne ville ha hjelp til dette med hvordan du opparbeider tillit og hvordan du opparbeider et miljø og en kultur for å være åpen, ærlig og løse problemer sammen.

Under selve anskaffelsen av samspillsentreprenør var HR, bestående av to personer, den objektive parten som vurderte de «myke» kriteriene: «HR bisto ved å observere og gi vurdering på de faktorene som vi ingeniører ikke legger merke til.» Kroppsspråk, hvordan temaene samarbeidet, hvordan de løste problemer i samarbeid var blant annet det de ulike teamene ble vurdert på, med hjelp fra HR. De ulike teammedlemmene ble evaluert sammen og hver for seg i form av spørsmål og ulike caser som skulle løses.

En av informantene omtaler involveringen av HR til og med som «en genistrek» og forklarer at det har vært avgjørende for å få de mellommenneskelige egenskapene prosjektledelsen var ute etter. En annen informant forklarer viktigheten av å ha hatt en ryddig prosess med bruk av en vitenskapelig metodikk og noen objektive kriterier så langt det lot seg gjøre for å velge det beste teamet. Dette både for egen del, men også for å unngå å bli mistenkt for å velge etter «trynefaktor». Her har HR sin rolle som objektiv part vært viktig. Strategi for gjennomføring av intervjuene og hvordan enkeltpersoner og team skulle evalueres og poengsettes for å tilslutt kåre en vinner ble bestemt i samarbeid med HR.

Utfordringen med en «utradisjonell» anskaffelse:

Når informantene ble spurt om de hadde opplevd noen utfordringer med den valgte anskaffelsesprosessen, svarer de fleste nokså likt. Offentlige anskaffelser beskrives som tidskrevende, særlig når prisen nedprioriteres fremfor mer skjønnsmessige kriterier. En informant beskriver priselementer som harde og enkle, mens de skjønnsmessige kriteriene beskrives som mer utfordrende å evaluere. Informanten forklarer at prosjektledelsen også var klare over at tilbyderne kunne oppføre seg annerledes i en slik setting. Til tross for dette hevder informanten at utbyttet fra intervjuprosessene ble opplevd som veldig gode av prosjektledelsen.

En annen informant forklarer at én utfordring med en slik vurderingsprosess er at det noen ganger vil være noen som faller litt gjennom prosessen og ikke stiller på lik linje som resten av teamet. En annen informant forklarer at utfordringen kanskje ligger i at enkeltpersonene i stor grad kan vurderes med utgangspunkt i CV, prestasjoner og intervju, men at det sammensatte teamet er litt vanskeligere å få vektlagt. Det er entreprenøren som leverer tilbudet som vil ha anledningen og forutsetningen til å sette sammen det teamet de mener er mest egnet for å gjennomføre prosjektet slik prosjektledelsen ønsker. Informanten forklarer at det i første omgang vil være viktig å være bevisst på at det er teamet som anskaffes selv om man er forpliktet til å vektlegge enkeltpersoners CV-er og referanser høyt. Dette er avveininger og vanskelige vurderinger som må tas avhengig av situasjonen i følge informanten. En annen informant forklarer at det i en slik situasjon er viktig å stole på egen tro, stole på prosessen de har brukt tid på å utvikle og ta den tøffe beslutningen

av å bytte ut eventuelle individer man mener ikke passer inn i «A-laget».

En annen utfordring er i følge flere informanter at en slik prioritering av menneskelige egenskaper over pris fort kan bli subjektivt og uryddig. En informant fra PL forklarer at det var veldig viktig for prosjekteier at prosjektledelsen hadde vært ryddige og tydelige i prosessen for å unngå at entreprenørene som ikke vant kom med klager etterpå. Både Skanska og de andre entreprenørene har vist seg å være fornøyde med prosessen og gitt gode tilbakemeldinger på at den ble gjennomført på en grundig og rettferdig måte. Det ble i følge informanten ikke sendt noen klager på avgjørelsen eller begjært innsyn i hvordan de ulike entreprenørene ble vurdert. Helhetsinntrykket fra informantene involvert i anskaffelsesprosessen var at de utfordringene som eksisterte ble håndtert på en god måte. Informantene forklarer at det naturligvis har vært noen småting som kunne blitt gjort bedre, som vil tas med som læring i neste prosjekt. Disse utfordringene var i følge informantene ikke store nok til å ha en innvirkning på det ønskede resultatet og samtlige omtaler anskaffelsen som veldig vellykket.

6.9.4 Strategi for samarbeidet

Retningslinjer for samspillet

I Omsorgsbygg (2018a) legges det retningslinjer/ føringer for hvordan partene i samspillet må oppføre seg for å oppnå et godt samarbeid og få de ønskede resultatene, beskrevet tidligere, av en tidlig involvering av entreprenør. Retningslinjene er som følger:

- Partene gjennomfører samarbeidet som et teamarbeid basert på åpenhet, tillit og gjensidig respekt.
- Partene bidrar aktivt og lojalt til et konstruktivt samarbeidsklima
- Partene har fokus på problemløsning
- Partene gjennomfører løpende evalueringer av målene satt for prosessen og resultatene

I tillegg til disse føringene er det også satt en del krav fra oppdragsgiver/byggherre til kun samspillsentreprenør (Omsorgsbygg, 2018a):

Innsyn i kontrakter:

- Samspillsentreprenør skal gi oppdragsgiver fullt innsyn i alle kontrakter og all annen dokumentasjon knyttet til prosjektet, herunder enhver dokumentasjon som har relasjon til kostnadspådrag i prosjektet, som oppdragsgiver etterspør, uten noen begrensning.
- Oppdragsgiver skal ha gjennomsyn av alle kontrakter med rådgivere, underentreprenører/leverandører, fortrinnsvis før kontrakt inngås. Dette for å være med på å beslutte valg av underleverandører/rådgivere og for å sikre at oppdragsgivers rettigheter etter dette punktet ivaretas.

Byggherrebeslutningsplan:

- Det utarbeides en byggherrebeslutningsplan tidlig i samspillsfasen som skal være et aktivt verktøy i samspillsfasen, for å sikre at prosjektet når de overordnede målsetningene om blant annet samarbeid og gode løsninger.

Samlokalisering:

- Prosjektet vil jobbe samlokalisert fra egnede lokaler i Oslo, og flytte til rigg- og kontorarealer nærmere byggeplass ved Aker når dette er etablert.

Prosjektorganisasjon:

- Det kreves at tilbudt prosjektorganisasjon beholdes, ikke bare i samspillsfasen, men også gjennom hele gjennomføringsfasen. Samspillsentreprenøren skal ikke kunne bytte ut tilbudt nøkkelpersonell uten forhåndsgodkjenning fra oppdragsgiver. Endelig valg av ny ressurs krever godkjenning fra oppdragsgiver.

Forutsetninger for samspillet

Forutsetninger for samspillsfasen har bla.a. vært (Kontraktstrategi for OSBL, 2018):

Tidsbruk

- Da prosjektet utvikles i samspillsfasen er det viktig at det ikke legges for store begrensninger på tidsbruken til aktørene. Kostandene i samspillsfasen er små i forhold til totalkostnadene, men en stor del av verdiskapingen gjøres i denne fasen. Det vil derfor være fornuftig med en kontrakt på medgått tid.

Beslutningsmyndighet

- Om det skulle oppstå situasjoner der samspillsentreprenøren og PL ikke blir enige må beslutningskompetansen og myndigheten ligge hos byggherren. Ved overgangen til totalentreprise.

Terminering

- Om samspillet ikke lykkes må byggherren forbeholde seg retten til å terminere kontrakten for å sende underlaget ut på ny konkurranse. Byggherren må altså ha rett til produsert underlag, samt ha tid nok til å gjennomføre ny konkurranse om denne entreprisemodellen skal benyttes.

Tiltak for bedre kommunikasjon og samarbeid

OSBL har som nevnt tidligere hatt to oppstartssamlinger. På oppstartssamlingen før samspillet ble en rekke tiltak for bedre kommunikasjon og samarbeid utarbeidet (Spilleregler, 2018):

- Tydelige organisasjonskart med tydelige roller og ansvar
- Infoark i landskapet
- Regler for e-post
- Regelmessig, planlagt felles evaluering av samarbeid og kommunikasjon (struktur og form)
- Møteledelse

Det ble også utviklet en rekke «**spilleregler**» for kommunikasjon og samarbeid på samlingen med utgangspunkt i nøkkelordene åpen, løsningsorientert og lagspiller.

- Vi gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger – vi tar hverandre på fersken i å gjøre noe bra!
- Vi har takhøyde; rom, respekt og bevissthet om ulikheter.
- Vi lytter aktivt til hverandre – løser oppgaven effektivt og lærer noe nytt.
- Vi har det kjekt sammen - humor skaper glede
- Vi deler aktivt kompetanse og informasjon.

Konflikthåndtering

Enhver uenighet søkes løst umiddelbart på lavest mulig nivå der den oppstår. Dersom partene i prosjektet ikke kommer til en løsning på uenigheten innen rimelig tid, skal partene ha en anledning til å involvere øverste ledelse i selskapene (Omsorgsbygg, 2018a)

Resultater fra intervju:

Tillitsutviklingen på prosjektet beskrives som en kontinuerlig prosess: «*Det oppstår ikke den dagen du skriver kontrakt, du må jobbe for det, og vi har jobba med det.*» Informantene viser til at det aller viktigste har vært å kontinuerlig snakke om- og ha tillit, samarbeid, kommunikasjonsmåter og prosjektlojalitet på agendaen i møter, seminarer, og allmøter slik at folk får en stadig påminnelse på disse tingene.

Tiltak som trekkes frem av informantene som avgjørende for tillitskulturen på prosjektet er varigheten på samspillet, samlokalisering, involvering av HR, og oppstartssamlinger. I tillegg beskrives tydelige (felles) prosjektmål, åpen kommunikasjon og konflikthåndtering som viktig for å bygge en tillitskultur.

Varigheten på samspillet

Samspillet med entreprenør, prosjekterende og prosjektledelsen foregikk over et helt år. En av informantene fra PL beskriver denne tiden som utrolig viktig og nevner at mange andre prosjekter bommer litt på den tiden og forventer å oppnå mye på veldig kort tid.

Samlokalisering

Før oppstarten av samspillet satt PG og PL sammen på arkitektenes lokaler. Når entreprenøren kom inn i bildet ble det bygget egne midlertidige prosjektkontor hvor PG, PL og SE kunne sitte samlokalisert. Som nevnt over omtales samlokalisering av samtlige informanter fra både PL og PE som et av suksesskriteriene for å ha oppnådd en åpen og ærlig prosjektkultur: «*Vi hadde aldri fått til det hvis man hadde sittet fire forskjellige steder. Det er jeg helt sikker på.*» En informant forklarer at det har gitt prosjektet en arena for daglig samhandling, dialog og sosialisering. Den daglige praten i lunsjen og innimellom om ting som ikke handler om jobb fører til økt tillit i følge en annen informant: «*Det er viktig å ha en samhandlingsarena hvor man kan møtes for både formelle og uformelle møter. Dette er viktig for å bli kjent, og særlig da de uformelle møtene.*»

En av informantene fra PL omtaler samlokalisering av de ulike partene på prosjektet som helt avgjørende for den lojaliteten aktørene har til hverandre og til prosjektet. Informanten forklarer at samlokaliseringen har bidratt til at de har klart å skape en fellesskapsfølelse på prosjektet. Informanten begrunner dette utsagnet ved at man får en følelse av at man er kollegaer av å sitte sammen og av å ha det hyggelig sammen i en uformell setting, som eksempelvis lunsjpausene:

Når vi sitter sammen så er vi på en måte kollegaer. Selv om det står forskjellige firmanavn på ryggen til de enkelte så er vi en sammensveiset gjeng som ønsker, og har som felles mål å bygge storbylegevakta så bra som mulig.

Oppstartssamlinger

Prosjektet har hatt to store samlinger med deltagelse fra alle partene inkludert en representant fra PE. Den første samlingen ble holdt før oppstart av samspillsfasen og den andre før oppstart av gjennomføringsfasen. Disse samlingene blir nevnt som viktige for tillitsutvikling på prosjektet av samtlige informanter.

En informant påpeker at agendaen for samlingene og hvordan samlingene har blitt fasilitert har vært viktige for samarbeidet. Formålet med samlingene har i følge informanten ikke vært å samles for å gjennomgå masse små detaljer og tekniske ting som spunt, råbygg og

programmering, men å bruke to hele dager på å fokusere på de myke sidene ved prosjektet:

Vi bruker tid på å diskutere samarbeidsform, kommunikasjonsformer, hva som har fungert, hva som ikke har fungert, hvorfor misforsto vi der, hva var det vi kommuniserte der som ikke fungerte?

Prosjektledelsen har på disse samlingene fått støtte og rådgivning av HR etter behov. Samlingene har hatt fokus på respekt, menneskelige verdier, hvordan man oppfatter hverandre, hvordan man behandler hverandre og hvordan man snakker med hverandre. En informant mener at samlingene virkelig har hatt fokus på hvordan man jobber i et team, hvordan man respekterer hverandre og sørger for at alle får plass og slipper til. En annen informant forklarer at samlingene har vært en fin plattform for å kommunisere utfordringer man har erfart før og forventninger for videre arbeid og til hverandre.

Videre har samlingene i følge informantene vært en viktig arena for å bli kjent. For å bli kjent med hverandre og hvordan man forholder seg til hverandre i et samarbeid ble det brukt et verktøy ved navn Jungiansk typeindeks (JTI). JTI nevnes av samtlige informanter som et veldig fint verktøy for å få forståelse for ulike personlighetstyper. JTI danner et bilde av ulike personlighetstyper ved å identifisere fire trekk; hvordan man henter energi (ekstrovert/introvert), fokus og oppmerksomhet, typisk beslutningsstil, håndtering av ytre omgivelser (Wikipedia, 2017). JTI-en ble tatt på forhånd og gjennomgått under samlingen.

Flere informanter erkjenner at denne måten å bli kjent på har vært verdifull for å bygge relasjoner. En informant forteller at det har vært viktig for prosjektet og samarbeidet å se at man er så forskjellige i måten man er på og jobber på. Samlingen har ifølge informanten bidratt til å skape forståelse rundt hvordan man utfyller hverandre ved at noen er introverte, andre er ekstroverte, noen detaljorienterte mens andre er opptatte av helheten:

Noen prater hele tiden mens noen har veldig mye på hjertet, men tenker mye mer enn alle oss andre. Vi har lært hvordan vi lar de som ikke er så glade i å prate slippe frem.

En av informantene beskriver JTI som en interessant og artig måte å bli kjent med seg selv og andre på. Det har i følge informanten bidratt til å skape en lett stemning og noe å prate om.

Samspillsledelse

Samspillet har hatt en samspillsledelse med representanter fra de tre partene i trepartssamarbeidet (byggherre, prosjekterende og entreprenør). Informantene forklarer at en slik uformell fellesledelse bidrar til at alle parter fremstår som likestilte, og bidrar til å skape bevissthet om at samspillet er et **trepartssamarbeid**. Med andre ord har samspillsledelsen vært en samarbeidsarena og et konfliktløsningsorgan hvor hensikten har vært å ha et forum hvor utfordringer eller muligheter, retninger for samspillet kunne diskuteres åpent og ærlig der alle tre parter ble hørt.

At samspillet skulle være et trepartssamarbeid i praksis og ikke bare på papir har vært veldig viktig og beskrives som årsaken til at samspillsledelsen ble opprettet. Informantene hevder også at samspillsledelsen har bidratt til økt eierskapsfølelse hos de ulike aktørene.

Flere informanter fra PL beskriver samspillsledelsen som utrolig viktig for åpenhetskulturen på prosjektet. Ukentlig har representanter hos ledelsen i de ulike partene hatt møter hvor ting som har gått feil eller kan gjøres bedre løftes opp og diskuteres: «Disse møtene har vært veldig gode for å ta tak i problemer uten å la ting gå for langt før det tas opp og gjøres noe med.» Samtlige informanter trekker frem samspillsledelsen som en viktig årsak til at prosjektet ikke har hatt noen «ødeleggende konflikter».

Avhoppsmulighet

Prosjektet har ikke hatt noen belønningsordninger som incentiv for at hver enkelt i prosjektet skal jobbe i tråd med byggherren sine ønsker og mål. Når informantene blir spurt om incentiver, trekker flere informanter frem at det ikke har vært noen bonus/malus ordninger, men at det har eksistert en *reell* avhoppsmulighet i samspillsfasen. En informant forklarer at dersom man ikke kommer til enighet eller samspillet ikke skulle fungere ville prosjektet rundet av samspillsfasen og gått ut med en annen type konkurranse: «Entreprenøren tjener ikke noe på en samspillsfase, de vil bygge når de først setter inn produksjonsfolkene sine.»

En annen informant forklarer at det er viktig å være klar over at entreprenørens kjernevirksomhet og fortjeneste er den omsetningen de generer ved å levere produksjon. Så selv om de blir kompensert time for time i samspillet, er det å holde samspillet i gang en investering fra entreprenørens side. Informanten forklarer at en forlengelse av samspillet eller at entreprenøren ikke får kontrakten for gjennomføringen, innebærer en kostnad for entreprenøren. I sin helhet innebærer dette at entreprenør i like stor grad som PG og PL ønsker at det skal bli et prosjekt, at det skal skrives 8407 kontrakt i slutten av samspillet. Samme informant påpeker at det ofte i prosjekter eksisterer en slik avhoppsmulighet uten at det egentlig eksisterer i realiteten fordi man er presset på tid. I dette prosjektet har det blitt lagt opp til at det skal være mulig med avhopp i realiteten.

Utskiftning av nøkkelpersonell

En informant forteller at særlig det ene kravet i konkurransegrunnlaget til samspillsentreprenøren har vært ekstremt viktig for tilliten på prosjektet. Dette er kravet om at samspillsentreprenør må beholde tilbudt nøkkelpersonell gjennom hele samspillsfasen og gjennomføringsfasen. Informanten forklarer dette med at entreprenøren vanligvis i et samspill vil ha et team som er flinke på tidligfase i samspillet, for så å skifte ut alle disse når man kommer inn i en gjennomføringsfase. «Vi ønsket å ha med de som faktisk skal være ute og bygge senere, med i samspillsfasen også.» Dette går litt tilbake til utfordringen med fokus på tillit og kultur; at tillit krever tid og ressurser og følger mye personen involvert. Det ønskede resultatet av å investere tid og penger i relasjonsbygging og tillitsbygging i en tidlig fase beskrives som nesten tapt hvis menneskene involvert fra entreprenørsiden hadde blitt skiftet ut. En annen informant presiserer at kravet om utskiftning av nøkkelpersonell også har vært et kriterium for prosjektledelsen på lik linje som det er for entreprenør.

Felles mål og eierskap

En forutsetning for tillit og relasjonsstyring omtales av samtlige informanter som at alle jobber mot felles mål:

All energi i fartsretning er jo vår lille mantra på prosjektet, og det som ligger til grunn her er at man skal jobbe sammen mot et felles mål. Det gjør man ikke hvis man ikke kan stole på hverandre.

Samtlige informanter snakker om **felles mål** og **eierskap** til prosjektet når de snakker om tillit og prosjektkultur. Tanken om felles mål og at alle har et eierskap til prosjektet er direkte knyttet til ideen om at *prosjektet skal legges i sentrum*. Når informantene blir spurt om hvordan de skaper felles mål på prosjektet svarer en informant at det kanskje er noe av det som har vært vanskeligst å være bevisst på hvordan man gjør.

To informanter trekker frem at det i første omgang handler om å anerkjenne at det eksisterer særinteresser. En av dem forteller at det er viktig å huske på at det er et trepartssamarbeid med tre ulike aktører med tre ulike særinteresser. Hovedmålet har dermed vært å skape en kultur for å legge særinteressene til side og sette prosjektet i særfokus når det er nødvendig.

En informant forklarer utfordringen med å etablere felles mål med at enkelte undermål ofte kan være uklare og resultere i ulike oppfatninger. I følge informanten vil det alltid eksistere uenigheter rundt noen delmål og detaljer. Informanten forteller at det i samarbeidet har vært tilfeller hvor prosjektledelsen har opplevd at noen i prosjektet har agendaer som settes høyere enn prosjektmålene, men forklarer at det ikke nødvendigvis har hatt noen negativ påvirkning på tilliten da det ikke oppfattes som *skjulte agendaer*. En av informantene forteller at det i slike situasjoner har vært viktig å gjøre en vurdering på hva som må prioriteres, eierskap eller felles mål:

Selv om det ikke er i tråd med hovedmålene i prosjektet skal vi ikke kutte det helt ut, de skal få følelsen av de blir hørt og man prøver å møtes på midten. Hvis du driver og presser noen av aktørene eller ikke lar dem bli hørt, får man dem heller ikke til å føle noe eierskap til prosjektet.

Prosjektmålene utvikles med utgangspunkt i hovedmålene satt av prosjekteier (kost, kvalitet og tid). I følge en informant er kostnad første prioritet for dem som byggherre. Informanten presiserer at det ikke handler om å bygge *billigst mulig*, men at det innebærer å holde kostnadene når de *riktige kvalitetene er satt*. De riktige kvalitetene settes ut i fra kundens kvalitetsbehov. Tydelige prosjektmål bestemmes sammen med entreprenør og prosjekteringsgruppen, men det hele styres av prosjektledelsen. Prosjektledelsen kommuniserer så dette til prosjekteier slik at de får ytret sine meninger rundt hvordan deres overordnede mål oversettes til konkrete prosjektmål. Informantene fra PL forteller videre at de konkrete prosjektmålene må kommuniseres og repeteres både oppover mot prosjekteier og ned mot prosjektorganisasjonen: «*Jobben er ikke gjort når man har definert prosjektmålene*». På OSBL har disse målene blitt forfektet mange ganger. Prosjektmål henges opp på tavler, på samhandlingsrommet, tydeliggjøres i ICE-møter, i felles samlinger og nevnes i ukentlige møter i følge en informant.

En annen informant beskriver kostnad som den ene tingen som gjør det vanskelig å opprettholde felles mål: «*Økonomi, det kan sette tilliten på prøve.*»

Åpen kommunikasjon

Når informantene blir spurt om å beskrive kulturen på prosjektet trekker de frem at det er en kultur for åpen kommunikasjon og for konstruktive tilbakemeldinger. Prosjektet har med utgangspunkt i dette utarbeidet egne spilleregler for kommunikasjon. Disse ble utarbeidet i samarbeid på den aller første oppstartssamlingen prosjektet hadde før samspillet, med både PL, PG og SE tilstede. Samlokalisering får mye av skryten for den

gode kommunikasjonen og informasjonsflyten på prosjektet. En informant fra PL forklarer dette med at man får oppdatert hverandre fortløpende og slipper eventuelle forsinkelser/misforståelser som oppstår gjennom kommunikasjonskanaler som e-post når man sitter rett ved siden av hverandre.

Problemløsning/ konflikthåndtering

Når spurt om hvordan prosjektet håndterer konflikter svarer informantene at det egentlig ikke har vært en ordentlig konflikt som har preget prosjektet eller **forsuret** miljøet/prosjektkulturen. En informant fra PL forklarer at de har vært flinke til å avverge konflikter ved å diskutere problemer eller uenigheter før det utvikler seg til en konflikt. Vedkommende forteller at det naturligvis har vært tilfeller hvor man har hatt mindre ting som krever diskusjoner og avklaringer. En eventuell uenighet diskuteres og ender med at begge parter strekker seg litt og inngår kompromiss, før det blir konflikt:

Vi kan diskutere vi. Jeg har forsåvidt til og med hevet stemmen og sagt at entreprenøren bare prater tull og fanteri, men stort sett har vi kommet til en fornuftig løsning begge kan si seg enig i.

Igjen får samlokalisering mye av æren for at prosjektet ikke har hatt noen store konflikter. Dette begrunnes med at diskusjoner og uenigheter ikke eskaleres til store konflikter når man sitter ved siden av hverandre og kan diskutere det, komme til enighet og fortsette arbeidet. Som nevnt tidligere har de ukentlige møtene med samspillsledelsen også vært et viktig tiltak for problemløsning i følge informantene. En informant forteller at nøkkelen til å unngå store konflikter som forsurer miljøet, rett og slett er å løse ting på lavest mulig nivå.

Videre påpeker informantene fra PL at det er viktig i et slikt prosjekt med mange interessekonflikter å klare å sette seg inn i hverandres roller, eksempelvis entreprenørens situasjon og ha respekt for entreprenøren sin rolle:

Entreprenøren sitter og styrer et prosjekt med pris på 1,5 mrd kroner med stor risiko for Skanska og det er ikke lite ansvar. Entreprenør stiller med et team som er fryktelig gode til å gjennomføre svære prosjekter. De har økonomi og fremdrift liggende helt i ryggraden på de og er om ikke livredde, skeptiske til alt som kan ødelegge prosjektet deres. Så det å kunne sette seg inn i entreprenør sin situasjon og respektere det er jo også viktig....Men selv om vi har en åpenhetskultur er jeg ikke på noe som helst tidspunkt redd for å være tydelig altså.

Informanten forteller med andre ord at man må tørre å utfordre hverandre, selv om man skal være gode på problemløsning og konflikthåndtering. Det må i følge informanten være kultur for å utfordre hverandre, være uenige og komme med tilbakemeldinger uten at man tar det personlig. En annen informant er inne på det samme og forteller at stort sett alle på prosjektet er veldig flinke til å skille sak og person.

Om Skanska (SE) skulle fått et problem, oppfatter vi i prosjektledelsen at det også er vårt problem og noe vi må løse sammen. Det betyr ikke at vi ikke følger kontrakt og at vi forholder oss profesjonelle med varslinger, krav og avvik.

Håndtering av risiko/usikkerhet

Når spurt om risiko og hvordan dette håndteres når målet er å bygge tillit svarer informantene nok en gang at det igjen handler om å være åpen og ærlig. Når det er snakk om risikohåndtering i prosjektet gjelder dette i hovedsak risikofordeling mellom byggherre og entreprenør. Informantene forklarer at det ved en totalentreprise er normalt at risikoen plasseres hos totalentreprenør, men at de har hatt en åpen dialog med entreprenøren om hvor risikoen skal plasseres: «*Er den stor så koster det mye penger for BH, men er den liten så betaler vi noe som kanskje ikke slår til dersom det er lav sannsynlighet.*» Det er tilsynelatende en dialog uten skjulte agendaer hvor formålet er å plassere risikoen der det er mest hensiktsmessig for prosjektet.

Tillit og risiko kobles også opp mot hverandre i form av en generell forventning blant prosjektledelsen at den høye graden av tillit i prosjekteringen og i samspillet skal resultere i lavere risiko for gjennomføringsfasen: «*Det er klart at jo tettere du jobber og mer åpen og tillitsfull du er, jo mer åpen er du også på utfordringene.*» En av informantene forteller også om hvordan tidlig involvering av entreprenøren har bidratt til mindre usikkerhet i tilbudet. Det har vært åpen bok mellom prosjektledelsen og entreprenøren og de har jobbet sammen for å optimalisere tilbudet i et helt år. I følge informanten er resultatet av dette et tilbud med mye mindre usikkerhet enn om entreprenøren skulle sittet for seg selv og gitt et fast pris- tilbud. Informanten forteller videre at inntrykket til entreprenør er tilsvarende, og at de som en følge av dette ikke har så store usikkerhetsavsetninger som de normalt ville gjort hvis det var en tradisjonell totalentreprise uten samspill.

6.9.5 LEAN prosjektering

En av de overordnede målene på prosjektet har vært å benytte prinsippene for LEAN planlegging i prosjekteringen og gjennomføringen av prosjektet (Omsorgsbygg, 2018b).

Resultater fra intervju:

En av de uformelle målene til prosjektet har vært **å lære å bli bedre underveis** i prosjektet. Et tiltak har vært innføringen av LEAN i prosjekteringsprosessen med forprosjektet. En informant forklarer at dette har vært noe nytt og utradisjonelt da Lean prinsipper vanligvis benyttes i gjennomføringsfasen. Litt av bakgrunnen for å velge bort den tradisjonelle prosjekteringsprosessen for forprosjektet var at prosjektledelsen observerte det som en dårlig måte å jobbe på i sammenheng med skisseprosjekteringen. Flere informanter forklarer at skisseprosjektet som ble gjennomført tradisjonelt resulterte i mye omarbeid mot slutten, dårlig tverrfaglig koordinering og samarbeid: «*Samtlige fag satt og jobba for seg selv med rapporten og da ble det ikke noe helhetlig rød linje gjennom rapporten. Resultatet var en generelt dårligere kvalitet på skisseprosjekt-rapporten.*» En informant forklarer at den tradisjonelle prosjekteringsprosessen også består av mye ikke-verdiskapende arbeid:

Hvert eneste prosjekt man har byggherrestyrt, og forsåvidt også andre prosjekter blir alltid prosjekteringen 20, 50, 100% dyrere og med flere timer enn planlagt. Dette ønsket vi å gjøre noe med.

Effekten av LEAN i prosjekteringen og produksjonen av den første delen av forprosjektrapporten beskrives av en informant som en rapport med mye bedre kvalitet, økt forutsigbarhet samt mye bedre tverrfaglig koordinering og fokus på helheten. Prosjektet holdt seg under timebudsjettet og leverte tidligere enn forventet. En av

informantene fra PL presiserer likevel at det bare er en bonus at de har holdt seg innenfor timebudsjettet fordi innføringen av Lean-metodikken ikke har handlet om å bruke minst mulig tid, men å redusere ikke-verdiskapende arbeid og få økt kvalitet på resultatet:

Dersom det hadde vært et behov for flere timer så hadde vi brukt flere timer, det har jeg vært klar på hele tiden. Da hadde min oppgave vært å fremskaffe mer penger. Men da skal det jo være god grunn til det.

ICE-møter

Videre har ICE-møter erstattet de tradisjonelle prosjekteringsmøtene. Dette er en del av Lean-filosofien og gjøres for å redusere ikke-verdiskapende arbeid. Dette begrunnes med at de tradisjonelle prosjekteringsmøtene er ineffektive:

I tradisjonell gjennomføring har man prosjekteringsgruppemøter hver uke eller hver andre uke. 25 personer sitter sammen en halv dag hvor det egentlig er to og to som prater eller er engasjert om gangen, mens de andre sitter og sover eller jobber med noe annet.

Formålet med ICE-møtene har vært å ha fokus på leveransene og avhengighetene mellom fagene for økt tverrfaglig koordinering. En informant presiserer igjen at det ikke handler om timebruk, men å finne ut av hvorfor leveransene blir flyttet på eller ikke levert i tide. En måte å gjøre dette på har vært at prosjektledelsen krever en forklaring hver gang noe blir flyttet på og ikke levert i tide. Ved å opparbeide en slik historikk har prosjektet kunne identifisere hovedårsakene til at leveransene ble flyttet på og hvilke fag det var som ofte måtte flytte eller skyve på leveransene sine. Med utgangspunkt i dette utviklet prosjektet seks standardårsaker til forsinkede eller forflyttede leveranser. Med årsakene identifisert var det mulig å planlegge for mindre forsinkelser og repetisjon neste gang.

Påvirkning på prosjektkulturen

LEAN i prosjekteringen har i følge flere informanter bidratt til en endringsorientert holdning og en kultur for **læring** på prosjektet. LEAN filosofien handler i følge informantene om å måle hva man oppnår og ikke oppnår for å lære av det og gjøre endringer, ikke for å peke fingre. På prosjektet ble dette gjort i form av jevnlig evalueringer under ICE-møtene.

Når spurt om en slik måte å jobbe på har hatt en effekt på tillitskulturen svarer alle informantene at det både er tillitsskapende samtidig som du er nødt til å ha tillit og åpenhet for å få en slik måte å jobbe på til å fungere. De beskriver at det er tillitsskapende i form av at Lean-metodikken bidrar til en **felleskapskultur**. En informant forklarer at det blir et større samhold når samtlige fag samles en gang i uken og planlegger prosjekteringen samlet. Ved å sitte sammen får man innblikk i de ulike rollene, avhengighetene og ser helheten av arbeidet og ikke bare akkurat det man selv jobber med. En av endringene gjort ved bruk av Lean har vært å legge bort den tradisjonelle fremdriftsplanen og planlegge med et lappesystem. Hver enkelt utøver ble utfordret til beskrive sine oppgaver for forprosjektet, når de måtte gjøre det og hva de var avhengige av fra de andre for å kunne gjøre jobben sin: «Altså du er med på å se hva de andre aktørene strever med og hva de bidrar med. Det gjør at det blir et mer helhetlig prosjekt.»

En annen informant forteller at man utvikler en gruppeånd og tillit til hverandre ved en slik felles rapportering når hver og en ser at alle bidrar og gjør det de skal for at prosjektet

skal nå de målene som er satt: «*For å bygge tillit er det viktig at de andre leverer.*» Informanten forklarer at den nye måten å jobbe på har bidratt til å skape forståelse rundt eksempelvis hvorfor en part ikke har kunnet levere slik som planlagt. Dette vil igjen bidra til å hindre forsuring av miljøet i form av misforståelser og anklaging av hverandre for at man ikke får levert som planlagt. Flere av informantene opplevde at det å løse utfordringer i felleskap hadde en positiv innvirkning på prosjektet.

En av informantene forteller også at Lean-metodikken og den nye arbeidsmetoden med lappeplaner og ICE-møter har bidratt til at *alle* får et **eierskap** til fremdriftsplanen: «*Det er ikke slik at prosjekteringsplanen tilhører én person fordi vedkommende har laget den, prosjekteringsplanen er faktisk en lappeplan alle har vært med på å lage og har eierskap til*»

Forutsetning for implementeringen av Lean

Flere av informantene beskriver en av suksessfaktorene for implementeringen av Lean som det at alle hos PG og PL dro på kurs **sammen**. Begge parter deltok sammen på kurs og opplæring i Lean hos en ekstern part:

*Å bare sende prosjekteringsgruppen på LEAN-kurs blir liksom helt feil, da har du allerede tapt det å fremstå som en enhetlig organisasjon. Så det har vært viktig for å passe på at det er **oss**.*

Implementeringen av LEAN i prosjekteringen har vært nytt for både PL og PG. Ekstern kursing har vært viktig for å få den samme reisen og det samme kompetansenivået. To informanter påpeker at felles kursing bidro til å skape en felles plattform slik at man fikk samme tilnærming til metodikken. Informantene forklarer at det var nyttig å gi alle opplæring fra bunnen av og forteller videre at det har vært viktig å investere tid og penger for å få riktig veiledning slik at metodikken ble implementert på en god måte både for de som skulle bruke den (PG) og de som skulle fasilitere og styre prosessen (PL).

Utfordringer

Til tross for at alle hos prosjektledelsen beskriver implementeringen av Lean som en kjempesuksess har ikke veien dit vært helt fri for motstand. Samtlige informanter fra prosjektledelsen opplevde at det var tidskrevende å få hele prosjekteringsgruppen på en Lean tankegang i begynnelsen. Flere av informantene forklarer at det var litt skepsis mot implementeringen av Lean, mot å bevege seg vekk fra den tradisjonelle måten og heller tenke nytt. Når de ble spurt om hva som ble gjort for å få alle med på samme tankegang, svarer informantene at det rett og slett har krevd **tid**. Informantene forklarer at det krevde tid for at alle skulle vende seg til den nye måten å jobbe på og for å se at denne måten å jobbe på ga merverdi for prosjektet.

Flere av informantene forklarer at det har vært viktig å gjenta filosofien og legge fokus på de riktige tingene, men at det viktigste har vært å se og erfare at det virker. En informant forklarer at det har vært viktig for de som har vært litt skeptiske å se resultater som beviser at Lean bidrar til en mer effektiv måte å jobbe på: «*De største skeptikerne ble faktisk pådriverne, fordi de skjønnte hvorfor vi holdt på som vi gjorde*»

En observasjon fra informantenes beskrivelser er at alle hos prosjektledelsen hadde en bevisst tilnærming til hvordan prosessen med implementeringen skulle være. Samtlige erkjenner at det ikke ville nyttet å påtvinge en slik tankegangen på de som var litt skeptiske. Prosjektledelsen har hele veien hatt en bevisst holdning om at det ville ta tid å vende seg til en såpass stor endring fra hvordan man har vært vant til å jobbe tradisjonelt:

Det er som det meste i livet som er nytt og ofte litt skummelt for noen, men som går seg til når man har gjort det mange nok ganger. Jeg tror de fleste i prosjektet i dag er enige om at det er et godt verktøy og at man får et bedre resultat av å bruke den metodikken.

PG og PL hadde levert del 1 av forprosjektet når SE ble involvert. En videreføring av tankegangen med Lean i prosjekteringen var et krav i tilbudet til SE. Når SE ble involvert overtok de styringen og rollen som fasilitator. Lean-metodikken med lappeplaner beskrives som noe SE er godt vant med, men to informanter fra PL forteller at de opplevde at SE hadde en annen tilnærming til metodikken og et litt annet fokus enn det PL og PG hadde hatt i den første fasen. En av informantene forklarer at det i starten var litt «*tautrekking*» mellom SE og PL om hvordan ting skulle gjøres. Informanten forklarer at prosjektledelsen kanskje har hatt større fokus på å måle og ta lærdom enn det entreprenør har. En annen informant fra PL forklarer at mye av ulikhetene handler om prosjektfaser. PL og PG hadde hatt opplæring i Lean *prosjektering* mens SE har kompetanse innenfor *LEAN Construction*, som passer best i en gjennomføringsfase. Begge forklarer videre at man med tiden har kommet til enighet om hvordan ting skal gjøres: «*Skanska har tilpasset seg prosjektfilosofien og vi har tilpasset oss en del av Skanskas verktøy.*»

7 Diskusjon

I diskusjonskapittelet blir resultatene drøftet i lys av valgt tema. Hensikten med kapittelet er å diskutere resultatene og vurdere hvorvidt de svarer på forskningsspørsmålene ved å sette dem opp mot relevant teori. Ulike synspunkter i eksisterende forskning og utforsket litteratur benyttes for å undersøke tillit, kultur og ledelse i et byggeprosjekt. Kapittelet struktureres etter rekkefølgen på forskningsspørsmålene.

7.1 Definisjonen av tillit i et byggeprosjekt

«Hvordan defineres tillitsbegrepet hos prosjekteier (PE) vs. prosjektledelsen til prosjekteier (PL) på Oslo Storbylegevakt (OSBL)?»

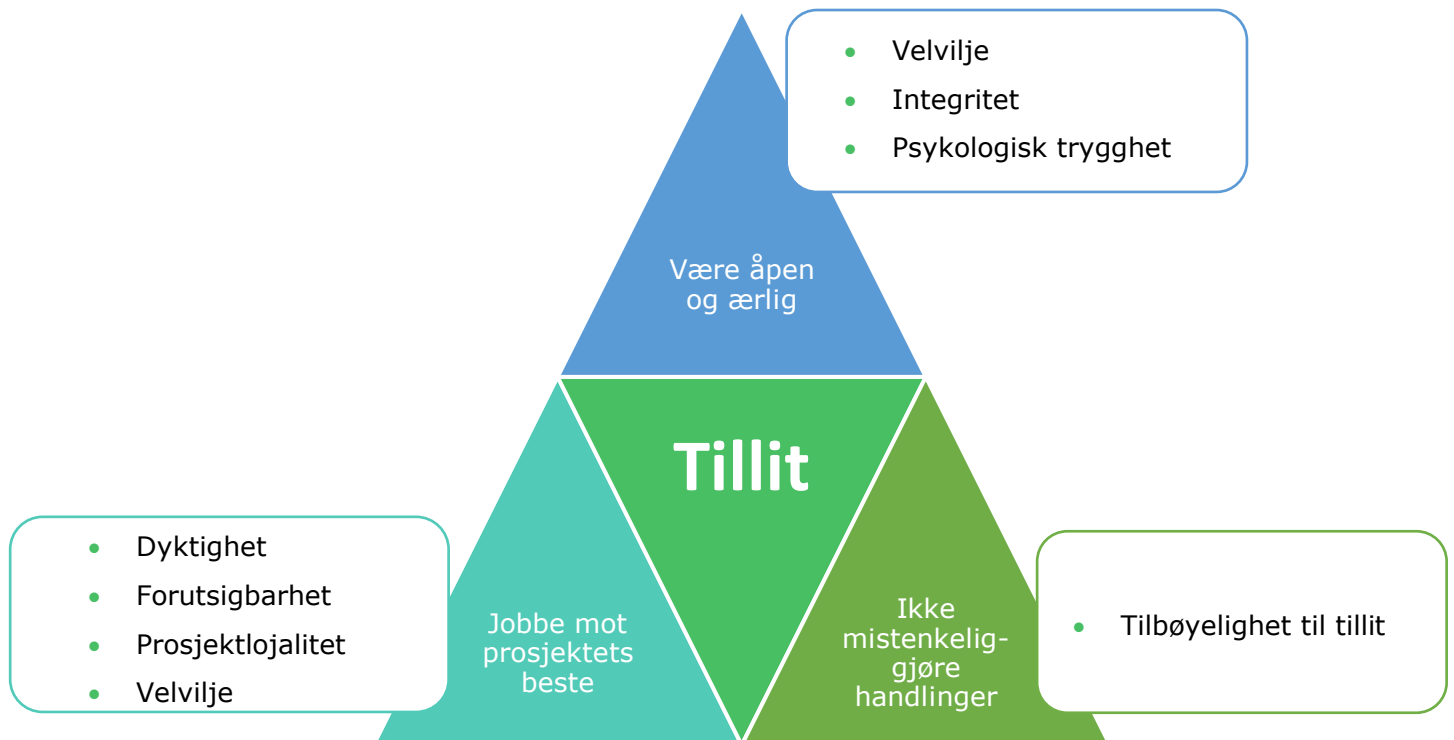
Resultatkapittelet viste til at definisjonen av tillitsbegrepet ikke nødvendigvis var ulik blant informantene hos prosjektledelsen og prosjekteier på prosjekt OSBL. Intervjuresultatene antydte imidlertid til at tillitsdefinisjonen kunne variere avhengig av hvilken relasjon som ble beskrevet. Enkelte elementer ble beskrevet som viktige for tillit i kun relasjonen mellom prosjektledelsen og prosjekteier eller i relasjonen mellom prosjektledelsen og kontraktspartene, mens resten kunne beskrive tillit på et generelt nivå og på individnivå.

Resultatene indikerte til at tillit på et generelt nivå og på et individnivå var en forventning om at alle jobbet åpent og ærlig og at alle jobbet mot prosjektets beste. Forventningen om at handlinger ikke skulle mistenkeliggjøres ble beskrevet som en viktig forventning rettet mot tillit i relasjonen til kontraktspart, mer spesifikt til entreprenør. I relasjonen mellom prosjekteier og prosjektledelsen ble tillit til prosjekteier beskrevet som en forventning om støtte og handlingsrom. Tillit til prosjektledelsen ble beskrevet som en forventning om at de kunne levere et godt prosjekt med prosjekteier sine interesser ivaretatt.

Kapittelet under drøfter og tolker de ulike definisjonene av tillit og viser til at det derimot vil være mulig å hevde at forutsetningene for tillit i prosjektet kan være det samme uavhengig hvilke relasjoner det er snakk om. Med utgangspunkt i dette kan tillit i prosjektet defineres som en gjensidig forventning om at (1) alle på prosjektet er åpne og ærlige, (2) jobber mot prosjektets beste, og (3) ikke mistenkeliggjør hverandres handlinger. Figur 21 viser til tillit som en kombinasjon av disse forventningene med tilhørende tillitselementer.

Der litteraturen skiller mellom tillit på ulike nivåer viser funn fra intervjuene at det vil være tillit mellom individer, mellom bedrifter, mellom fag, mellom roller, i både dyadiske forhold samt tillit i team. Tillitselementene for tillit på et generelt nivå må dermed være en kombinasjon av forutsetningene for tillit på ulike nivå. Identifisering av disse tillitselementene vil være viktig for å besvare de resterende forskningsspørsmålene og dermed problemstillingen for oppgaven. En forståelse for tillitselementene muliggjør en undersøkelse av rot-årsakene til at tillit kan beskrives som utfordrende i et byggeprosjekt (2), hva som må fokuseres på ved tillitsutvikling mellom prosjekteier og prosjekteiers prosjektledelse (3) samt hvordan en prosjektkultur bygd på tillit kan utvikles (4).

7.1.1 Tillitselementer i et byggeprosjekt



Figur 21: Forutsetninger for tillit i et byggeprosjekt (laget selv)

Være åpen og ærlig

Funnene indikerer til tillit som synonymt med åpen, ærlig, og transparent. Dette beskrives som en forventning om at motparten er åpen og ærlig når en selv velger å være åpen og dermed stiller seg i en sårbar posisjon. Med åpen og ærlig menes åpenhet rundt dokumenter, kalkulasjoner, betenkeligheter og problemstillinger. Åpen og ærlig beskrives som en forventning om at den andre parten i relasjonen ikke *velger* å tilbakeholde informasjon. Tilbakehold av informasjon kan foregå på to måter; fordi man har en opportunistisk agenda eller på grunn av en mangel på trygghet. Som vist i Figur 21 vil forutsetningene for å være åpen og ærlig dermed bestå av tillitselementene «velvilje og integritet» samt «psykologisk trygghet».

«Velvilje og integritet»

I det første tilfellet beskrives åpenhet synonymt med at partene ikke har skjulte agendaer, er uærlige og handler opportunistisk. Hvorvidt en opplever at en annen part ikke vil handle opportunistisk vil være en vurdering av påliteligheten til vedkommende. Mer spesifikt vil tilliten til en annen part i form av åpenhet være en vurdering av tillitsmottakerens **velvilje** og **integritet**; interesser, evne, verdier og prinsipper som sannsynliggjør at mottakeren vil ivareta giverens interesser (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

«Psykologisk trygghet»

Det andre aspektet går inn i en gren av tillitsbegrepet som Bang (2008) og Edmondson (1999; 2004) omtaler som *psykologisk trygghet*. Johansen (2016) hevder at tillit i en relasjon bidrar til trygghet. Dette er jeg enig, men trygghet i seg selv kan vise seg å være

nødvendig for tillit på grunn av forutsetningen om å være åpen og ærlig. I følge Edmondson (1999) kan en mangel på trygghet i relasjonen i verste fall resultere i at medlemmer er motvillige til å avsløre feil eller be om hjelp når det vil gi fordeler for prosjektet.

I «åpen» og «ærlig» ligger det dermed en forventning om å bli møtt med støtte og ikke kritikk når problemstillinger og utfordringer løftes. Dette beskrives som en klar forventning fra prosjektledelsen opp mot prosjekteier i sammenheng med tillit. Dermed vil forventningen om støtte og kritikk ikke bare være knyttet til tillit i relasjonen mellom prosjekteier og prosjektledelsen, men tillit på et generelt nivå og individ nivå. At dette vil være viktig for tillit i prosjektorganisasjonen kommer frem i fokuset til prosjektledelsen om å skape trygghet på prosjektet. Informantene beskriver at det ikke skal handle om å peke fingre og kreve at noen tar skylden ved et problem, men å løse problemet i felleskap for å redusere konsekvenser eller hindre repetisjon.

Ikke mistenkeliggjøre handlinger

Resultatene viser også til tillit som det å *ikke mistenkeliggjøre* alt den andre sier og gjør. En mistenkeliggjøring av alt vil i følge informantene medføre at aktørene spiller med egne kort tett inntil seg. Dette beskrives som det motsatte av åpen og ærlig informasjonsdeling, og dermed tillit. Som vist i Figur 21 vil forutsetninger for dette være tillitselementet «tilbøyelighet til tillit».

«Tilbøyelighet til tillit»

Mayer, Davis & Schoorman (1995) omtaler tilbøyelighet til tillit som et personlighetstrekk hos tillitsgiver og beskriver det som den generelle viljen til å stole på en annen, uavhengig situasjonelle faktorer.

På den ene siden underbygges dette av resultatene som indikerer til tillit som personavhengig. Informantene viser til tillit som en utfordring dersom personene involvert ikke er villige til å jobbe sammen eller har en holdning som ikke er i tråd med tillitsutvikling. Dette underbygges også gjennom det personlighetspsykologiske perspektivet av tillit; tillit defineres som en forventning eller følelse forankret i ens personlighet. Villigheten til å vise tillit eller tilbøyeligheten til tillit vil dermed avhenge av personligheten til vedkommende (Lewicki & Bunker, 1996).

På den andre siden vurderes tilbøyelighet til tillit som påvirkelig av situasjonelle faktorer også (Sitkin & Pablo, 1992 som sitert i Mayer, Davis & Schoorman, 1995). I følge Fische (1998) handler tillit om at partene stoler på hverandre uten å frykte at de skal bli lurt eller utnyttet. Denne frykten for å bli lurt eller utnyttet beskrives av Das & Teng (2001) som relasjonell risiko. Funnene viser til at det eksisterer en holdning i byggebransjen om at byggherren og entreprenør ikke kan stole på hverandre. Normen i bransjen beskrives som mistenksomhet og skepsis mot kontraktspart, fremfor tillit. Holdningen i bransjen som kommer frem i intervjuene indikerer en høy grad av relasjonell risiko. Dette er i samsvar med Das & Teng (2001) sin påstand om at relasjonell risiko kan være høy i interorganisatoriske allianser. Dette kan komme av at aktørene i byggeprosjektet stort sett ikke har kjennskap til hverandre fra før av og preges av ulike interesser og holdninger (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013).

I tillegg til høy grad av relasjonell risiko kan prosjektet også preges av ekstern risiko, også omtalt som ytelsesrisiko (Zaghloul & Hartman, 2002). Das & Teng (2001) skiller mellom objektiv risiko og opplevd risiko. Intervjuresultatene antyder at opplevd relasjonell risiko vil øke med økt ytelsesrisiko. *Frykten for å bli lurt eller utnyttet vil sannsynligvis være større jo større ytelsesrisikoen og konsekvensene av å bli lurt er.* Opplevd relasjonell risiko er personspesifikk, mens objektiv risiko vil være situasjonsspesifikk. Med utgangspunkt i dette vurderes *tilbøyelighet til tillit* i et byggeprosjekt som både personspesifikk og situasjonsspesifikk. Dette kan også vise til at tilbøyeligheten til tillit vil starte på et lavt nivå i et byggeprosjekt, med høy opplevd relasjonell risiko og høy objektiv ytelsesrisiko.

Det er klart at dette ikke er tilfellet i alle byggeprosjekter. På OSBL er det tydelig at det eksisterer høy grad av tilbøyelighet til tillit hos de fleste på prosjektet. Samtidig viser intervjuresultatene til at enkelte mennesker i bransjen, som har opplevd og erfart opportunistisk adferd, vil bære en holdning om at «*byggherren ikke er til å stole på*» eller at «*entreprenører kun er ute etter å lure deg*». Dette kommer til syne i informantenes beskrivelser av at enkelte i toppledelsen i utgangspunktet var skeptiske til måten prosjektet ble styrt på. Det er kanskje naturlig å forvente ettersom det er toppledelsen hos de ulike aktørene som vil oppleve den største konsekvensen av å bli utnyttet eller lurt. I følge Eikeland (1999) er prosjekteier den som i utgangspunktet bærer risikoen for prosjektets kostnader og bruksverdi.

Dette aspektet av tillit i byggeprosjekter beskrives av informantene som spesifikt tilknyttet til relasjonen mellom byggherren og entreprenør eller mot kontraktspart. Graden av skepsis og dermed viljen til å stole på en annen vil som beskrevet over henge sammen med den opplevde relasjonelle risikoen og den objektive risikoen på prosjektet. Lavere grad av tilbøyelighet til tillit vil trolig kunne observeres i en relasjon med høy relasjonell risiko, som mellom byggherre og entreprenør, hvor det er større interessekonflikter.

Likevel observeres det at skepsis til en annen parts intensjoner, i forhold til egne intensjoner vil eksistere i samtlige relasjoner. Dette observeres eksempelvis i prosjekteier sin beskrivelse av tillit til prosjektledelsen. At prosjektledelsen har de riktige intensjonene og kompetansen til å ivareta prosjekteier sine intensjoner beskrives som viktig for tillit i relasjonen. En mangel på tilbøyelighet til tillit hos prosjekteier beskrives av en informant fra prosjektledelsen som et kontrollregime hvor fokuset er å lete etter feil. Dette vil med andre ord gi redusert handlingsrom for prosjektledelsen, noe som også ble utpekt som viktig for tillit i relasjonen. En forventning til tillit i relasjonen mellom prosjekteier og prosjektledelsen vil med andre ord være at prosjekteier ikke mistenkeliggjør handlingene til prosjektledelsen, og kontrollerer alt, men stoler på at prosjektledelsen vil ivareta interessene deres. Dermed vurderes forventningen om at man ikke mistenkeliggjør handlinger som en forventning for tillit ikke bare i relasjonen mellom prosjektledelsen og prosjektorganisasjonen, men en forventning om tillit på et generelt nivå.

En informant beskriver også tillit som personkjemi. Dette beskrives som en vurdering av om man jobber godt sammen og om man liker hverandre. Samtidig som personkjemi kan påvirke tilbøyeligheten til tillit vurderes det ikke som en forutsetning for tillit. Personkjemi vurderes derimot som en faktor for relasjonsbygging og dermed noe som kan gjøre tillitsutviklingen enklere og raskere. Den opplevde relasjonelle risikoen og vil videre la seg påvirke av de andre tillitselementene. Å se at de andre på prosjektet jobber åpent og ærlig, og for prosjektets beste vurderes som viktig for økt tilbøyelighet til tillit hos tillitsgiver.

Jobbe mot prosjektets beste

Funn fra resultatene viser videre til tillit som det å stole på at alle jobber for «*prosjektets beste*». Dette tolkes som en paraplybetegnelse på en rekke tillitselementer.

Å jobbe for prosjektets beste beskrives av informantene som en forventning om at alle setter sine særinteresser til side og prosjektet i sentrum i tilfellet av interessekonflikter. Prosjekteier sin forventning til prosjektledelsen om at de er kompetente og jobber for å ivareta prosjekteier sine intensjoner kan også tolkes som forventningen om å jobbe for prosjektets beste. Dermed kan også denne forventningen som i utgangspunktet ble beskrevet som en forventning i kun relasjonen mellom PL og PE beskrives som en viktig forventning for tillit på et generelt nivå. Som vist i Figur 21 vil denne forventningen innebære tillitselementene «*velvilje*», «*integritet*», «*prosjektlojalitet*» og «*forutsigbarhet*».

«Prosjektlojalitet»

Å jobbe mot prosjektets beste vil i følge en informant innebære at man jobber i felleskap med felles verdier, holdninger og en felles forståelse. Samtidig antyder funnene at felles verdier og mål vil gjøre tillitsutviklingen til en *enklere* prosess, men ikke nødvendigvis være en forutsetning for å stole på en annen. I følge IABC (2000) innebærer tillit at man identifiserer med de samme målene, normene og verdiene. Årsaken til at felles verdier og holdninger anses som viktige for tillit er tilsynelatende fordi det bekrefter at motparten vil ivareta dine interesser, nettopp fordi dere har *felles* interesser. Dette faller dermed under tillitselementet «*forutsigbarhet*». Prosjektlojalitet handler isteden om at man anerkjenner egeninteresser, samtidig som en velger å være lojal mot prosjektet ved interessekonflikter. Dette vurderes som en forutsetning for tillit i byggebransjen hvor eksistensen av egeninteresser i følge informantene er uunngåelig.

«Dyktighet og forutsigbarhet»

I utsagnet «*stole på at alle jobber mot prosjektets beste*» ligger det også en forutsetning om at alle gjør sine oppgaver, har kontroll på sine ansvarsområder og samarbeider på tvers av fag. I litteraturen uttrykkes en slik forutsetning i form av tillitselementene «*dyktighet*» og «*forutsigbarhet*».

Med utgangspunkt i at byggeprosjektets kompleksitet krever at man samarbeider på tvers av fag og aktører, deles «*dyktighet*» inn i fagkompetanse og relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse kan beskrives som de mellommenneskelige egenskapene som er nødvendige for å jobbe sammen i team. Intervjuresultatene underbygger at begge formene for kompetanse vil være avgjørende for tillit. Dette kommer frem i både sammensetningen av prosjektledelsen og anskaffelsen av entreprenør med fokus på både fagkompetanse og relasjonskompetanse. Dyktighet og evnen til å levere ble også beskrevet som en klar forventning fra prosjekteier til prosjektledelsen i sammenheng med tillit.

«Forutsigbarhet» beskrives av Breuer *et al.* (2020) som evnen til å levere resultater, holde avtaler og være tilgjengelig. Mye litteratur omtaler forutsigbarhet som en forutsetning for tillit (Breuer *et al.*, 2020; Khalfan, McDermott & Swan, 2007; IABC, 2000). I følge Khalfan, McDermott & Swan (2007) er forutsigbarhet særlig viktig i store og komplekse byggeprosjekter. Dette begrunner de med at mangel på forutsigbarhet vil medføre skepsis og mistillit. Mayer, Davis & Schoorman (1995) argumenterer derimot for at forutsigbarhet *ikke* er en forutsetning for tillit. De trekker heller årsakssammenheng mellom forutsigbarhet og samarbeid og hevder at forutsigbarhet muliggjør samarbeid *uten*

tillit. Dette begrunner de ut i fra definisjonen av tillit som viljen til å påta seg risiko og være sårbar *uten kontrollmekanismer*. Annen litteratur omtaler derimot tillit grunnet kontrollmekanismer som «kalkulativ tillit».

På den ene siden kan jeg si meg enig i Mayer, Davis & Schoorman (1995) sitt argument om at forutsigbarhet ikke vil gi tillit. Dette kan begrunnes med at definisjonen av «kalkulativ tillit» bygger på aktørens underliggende motivasjon for bevaring av egeninteresser på en tilsynelatende opportunistisk måte. Som tidligere beskrevet vil opportunistisk adferd være negativt for tillit. På den andre siden er et interessant funn fra intervjuresultatene er at et ønske om å ivareta egeninteresser ikke nødvendigvis viser seg å være negativt for tilliten. Informantene beskriver tvert i mot respekt og forståelse for hverandres roller som viktig for tillit i prosjektet. Funn fra intervjuene antyder også til at egeninteresser først oppleves som tillitsbrytende når de oppleves som *skjulte* agendaer.

Intervjuresultatene underbygger dermed påstanden om at forutsigbarhet vil være viktig for tillit, mer spesifikt tillit i et byggeprosjekt. Funnene antyder at forutsigbarhet har vært viktig for å kunne utvikle tillit til hverandre på lik linje som eksempelvis dyktighet, velvilje og integritet. En informant fra prosjekteier kobler til og med tillit direkte opp mot det å levere resultater: «*Jeg har tillit til deg så lenge du leverer*». En slik forutsigbarhet viser seg å være viktig for økt «tilbøyelighet til tillit» i en bransje med mye skepsis. Her vil riktig bruk av kontrollmekanismer være viktig. Dette utdypes i kapittelet om tillit og kontroll.

7.2 utfordringer med utvikling av tillit

«Tillit er dynamisk; påvirkelig av handlinger og adferd. Hvilke faktorer har vært utfordrende for utviklingen av tillit på prosjekt Oslo storbylegevakt i arbeid med oppstart av samspillsfasen og i samspillsfasen?»

Formålet med dette forskningsspørsmålet er å identifisere utfordringene ved utvikling av tillit i et byggeprosjekt. Dette undersøkes ved å identifisere hvilke utfordringer prosjekt OSBL har møtt på, i oppstarten av samspillsfasen og i samspillsfasen, samt hvordan dette ble håndtert. Først undersøkes utfordringer knyttet til tillits dynamiske natur og hvilke utfordringer som eksisterer for tillitsutvikling i et byggeprosjekt. Identifisering av potensielle utfordringer ved byggeprosjekt relatert til tillit vil være viktig for å besvare de resterende forskningsspørsmålene.

Tillit beskrives i litteraturen som dynamisk. I følge Lewicki & Bunker (1996) vil tillit bygges og rives ned av mellommenneskelige transaksjoner. Funn fra intervjuene antyder også til tillit som en kontinuerlig prosess som lar seg påvirke av handlingene og adferden til menneskene som er involvert. I tillegg til å være tidskrevende og ressurskrevende beskrives tillit som en kontinuerlig prosess som må jobbes aktivt med, hele veien i prosjektet: «*Det er ikke noe man gjør én gang, så er det gjort*». At tilliten lar seg påvirke av handlinger og adferd vurderes som en utfordring. I følge Turaga (2013) er det ledelsens ansvar å sikre at tilliten ikke bare skapes, men ivaretas og opprettholdes. En identifisering av utfordringer vil dermed være viktig for å kunne undersøke hvordan byggherren må handle for *kontinuerlig* sikring av tillit på byggeprosjektet.

Samtidig som tillitens dynamiske natur kan oppleves som utfordrende, observerer jeg at noen av byggeprosjektets aspekter i seg selv kan identifiseres som utfordrende for tillitsutvikling i byggeprosjektet. Disse aspektene og tilhørende potensielle konsekvenser presenteres i Figur 22.



Figur 22: Aspekter ved et byggeprosjekt relatert til tillit (laget selv)

Tillit innebærer å stole på noe som ennå ikke har skjedd og fører med seg en viss risiko. Dette kan begrunnes med at tillit innebærer risikofylte handlinger som foretas uten garantier og betingelser (Fische, 1998). Dette gjør at tillitsutviklingen blir en krevende prosess. Intervjuresultatene antyder også til tillit som en tidskrevende prosess. For en vanlig organisasjonsstruktur med langvarige og stabile forhold vil tillit etableres gradvis gjennom felles historikk, ved å ha jobbet sammen og ved at partene blir kjent med hverandres sterke og svake sider. I en **temporær organisasjon** vil det være begrenset med tid og ressurser for en slik gradvis utvikling av tillit (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013). Det at prosjektorganisasjonen oppløses når prosjektet er over skaper et behov for å opprette nye relasjoner hver gang et nytt prosjekt starter opp (Thomas *et al.*, 2002). Dette sammen med behovet for et åpent og ærlig tverrfaglig samarbeid grunnet byggeprosjektets komplekse natur bidrar til et behov for tillit uten at partene involvert har jobbet sammen lenge.

En utfordring for relasjonsbyggingen i byggeprosjektet presenteres av Zuo & Zillante (2005) som et kortsiktig fokus som preges av at samarbeidet er et engangstilfelle (temporært). De hevder at dette kortsiktige fokuset vil medføre at deltagerne sjeldent bryr seg om hverandre. Dette kan være negativt for tilliten i form av at det kan bidra til lite

velvilje og integritet hos partene i prosjektet. Intervjuresultatene antyder ikke om påstanden til Zuo & Zillante (2005) stemmer eller ikke. Caseprosjektet har likevel satt ambisjoner om at prosjektets deltagere skal ønske å gjenta prosjektet. Dette indikerer til et ønske om å tilrettelegge for langsiktige forhold og ikke kortsiktige forhold.

Byggeprosjektet vil også være **dynamisk** i den forstand at menneskene på prosjektet vil skiftes ut i løpet av de ulike fasene i byggeprosessen (Eikeland, 1999). Dette vil bidra til at relasjonsbygging vil være enda viktigere fordi det vil være et stadig behov for å opprette nye relasjoner på prosjektet hver gang nye mennesker involveres. Behovet for relasjonsbygging i sammenheng med tillit kan begrunnes med at menneskene i prosjektorganisasjonen i utgangspunktet ikke vil ha kjennskap til hverandre. En mangel på kjennskap til hverandre bidrar til at man ikke vil ha noe grunnlag for å vite om de andre i prosjektet innehar de ulike tillitselementene vist i Figur 21. Disse forutsetningene i form av tillitselementer vil kun danne fundamentet for at tillit *kan* utvikles, men *om* tillit utvikles vil avhenge av at de ulike partene på prosjektet får muligheten til å samle kunnskaper om hvorvidt motparten er til å stole på eller ikke.

Dette underbygges av Khalfan, McDermott & Swan (2007) som hevder at relasjonsbygging gjennom gjentatte interaksjoner vil være viktig for å utvikle tillit. Interaksjonene vil være viktige for at partene gjennom erfaringer kan få kjennskap til hvilke kompetanser, styrker eller svakheter de andre partene har. Uten dette vil det trolig være vanskelig å utvikle en mening om de andre medlemmenes intensjoner og handlinger vil skade deg eller ikke. Når byggeprosjektet i tillegg krever involvering av ulike aktører kan det være vanskeligere å utvikle tillit fordi prosjektet preges av ulike organisasjonskulturer og aktører som kan være geografisk distribuerte.

Som beskrevet over kan det **inter-organisatoriske** aspektet ved byggeprosjektet medføre at prosjektorganisasjonen består av geografisk distribuerte team. Tillitsutvikling i geografisk distribuerte team vurderes som en utfordring for tilliten ved at det reduserer muligheten for relasjonsbygging, ettersom det vil være færre interaksjoner og sosial samhandling (Zolin & Hinds, 2004). Dette begrunnes med at sannsynligheten for misforståelser og miskommunikasjon vil øke (Zolin & Hinds, 2004). Kommunikasjonen i geografisk distribuerte team vil i første omgang foregå gjennom kommunikasjonsteknologi uten muligheter for å sikre at motparten ikke misforstår innholdet. Som diskutert senere vil åpen kommunikasjon være viktig for å ivareta og opprettholde tillit. Zolin & Hinds (2004) hevder videre at ulikhetene i interesser og holdninger vil forsterkes ved at partene på prosjektet befinner seg på ulike steder og tilbringer mindre tid med hverandre. Om dette stemmer vil være vanskelig å si. Det er ikke nødvendig slik at ulikhetene i interessene forsterkes, men Bang (2013) sin teori om subkulturer viser til at det vil kunne eksistere ulikheter i holdninger og verdier i en og samme organisasjon ved at man deles inn i ulike grupperinger. Dette kan være en utfordring for etableringen av en omforent kultur, som igjen beskrives som viktig for tilliten, av informantene på OSBL. Dette utdypes under fjerde, og siste, forsknings spørsmål.

Som beskrevet tidligere kan den **relasjonelle risikoen** som eksisterer i en inter-organisatorisk relasjon bidra til lav grad av tilbøyelighet til tillit. Denne frykten for at motparten vil være opptatt av å ivareta egne interesser selv om det går utover andres interesser kan gjøre det vanskeligere å utvikle tillit. Tidligere argumenterte jeg likevel for at motstridende interesser ikke nødvendigvis ville bidra til mistillit, dersom det ikke ble

opplevd som skjulte agendaer. Motstridende interesser kan imidlertid bidra til lavere grad av tilbøyelighet til tillit, særlig når konsekvensene av å bli «lurt» oppleves som større. Den **eksterne risikoen** ved byggeprosjektet vil med andre ord kunne øke den opplevde relasjonelle risikoen.

At byggeprosjekter sjeldent er like bidrar til nye utfordringer og økt ytelsesrisiko (Lumineau & Malhotra, 2011 som sitert i Swärd, 2017b). Ytelsesrisikoen på et byggeprosjekt vil stort sett medføre en konsekvens for prosjektets kostnader, kvalitet eller fremdrift. En konsekvens i form av endringer av løsninger som ikke er i tråd med byggherrens forventede kvaliteter kan medføre økning i kostnader og tid brukt på prosjektet. Tid er som beskrevet over i utgangspunktet en begrenset ressurs for et byggeprosjekt. Forsinket fremdrift vil med andre ord også bidra til økonomiske konsekvenser. De ulike utfallene av ytelsesrisiko vil altså kunne knyttes til økonomisk tap. Tillit kan med andre ord være utfordrende dersom motstridende interesser eksisterer sammen med risikoen for økonomiske konsekvenser: «Økonomi, det kan sette tilliten på prøve» (informant fra PL). At byggeprosjektet kan karakteriseres ved at det eksisterer høy relasjonell risiko samt høy ytelsesrisiko kan dermed gjøre det utfordrende å utvikle tillit i relasjonene på prosjektet.

Tabell 8 presenterer poengene diskutert over med tilhørende utfordringer for tilliten.

Tabell 8: Potensielle utfordringer for tillitsutvikling

Byggeprosjektets aspekter	Konsekvenser	Utfordringer
Temporær og dynamisk	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenset med tid og ressurser • Involverte aktører vil ikke ha kjennskap til hverandre. • Prosjektorganisasjonen vil endre seg gjennom prosjektets levetid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tillit krever relasjonsbygging
Inter-organisatorisk	<ul style="list-style-type: none"> • Preges av ulike ideologier, interesser, holdninger, mål. • Geografisk distribuerte team 	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonsbygging vil være utfordrende • Lav tilbøyelighet til tillit
Høy risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Høy ytelsesrisiko • Høy relasjonell risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Lav tilbøyelighet til tillit

De ulike aspektene beskrevet i Tabell 8 vil påvirke hverandre og følgende kombinasjoner kan vurderes som utfordrende for tillitsutvikling:

1. Relasjonsbygging er avgjørende for tillit, men utfordrende.
2. Den relasjonelle risikoen vil øke med høy ytelsesrisiko: lav tilbøyelighet til tillit

De ulike utfordringene som ble diskutert vil i utgangspunktet bidra til at tillitsutvikling i et byggeprosjekt kan være vanskeligere eller kreve lenger tid enn forventet. Caseprosjektet viser likevel til at de fleste utfordringene presentert over har vært mulige å håndtere ved

bruk av strukturell kontroll i form av kontrakter samt oppfølging, og sosial kontroll av adferd ved å etablere en omforent prosjektkultur. Caseprosjektet opplevde imidlertid to utfordringer som vanskelige og tidskrevende å håndtere til tross for et kontinuerlig fokus på tillit og bruk av kontrollmekanismer. Dette utdypes i kapittel 7.2.2.

Kontrollmekanismer identifiseres som viktige for å skape forutsigbarhet i relasjonene og en slik forutsigbarhet vil kunne redusere både den relasjonelle og eksterne risikoen og dermed muliggjøre tillit. Prosjektet har også tatt i bruk tiltak som oppstartssamlinger og samlokalisering for å eliminere utfordringen med relasjonsbygging i geografisk distribuerte team. Tidligere skrev jeg at tillit innebærer risikofylte handlinger som foretas uten garantier og betingelser (Fische, 1998). Kapitlet om tillit og kontroll under, diskuterer hvordan garantier og betingelser vil være avgjørende for å skape tillit i byggeprosjekter.

7.2.1 Tillit og kontroll

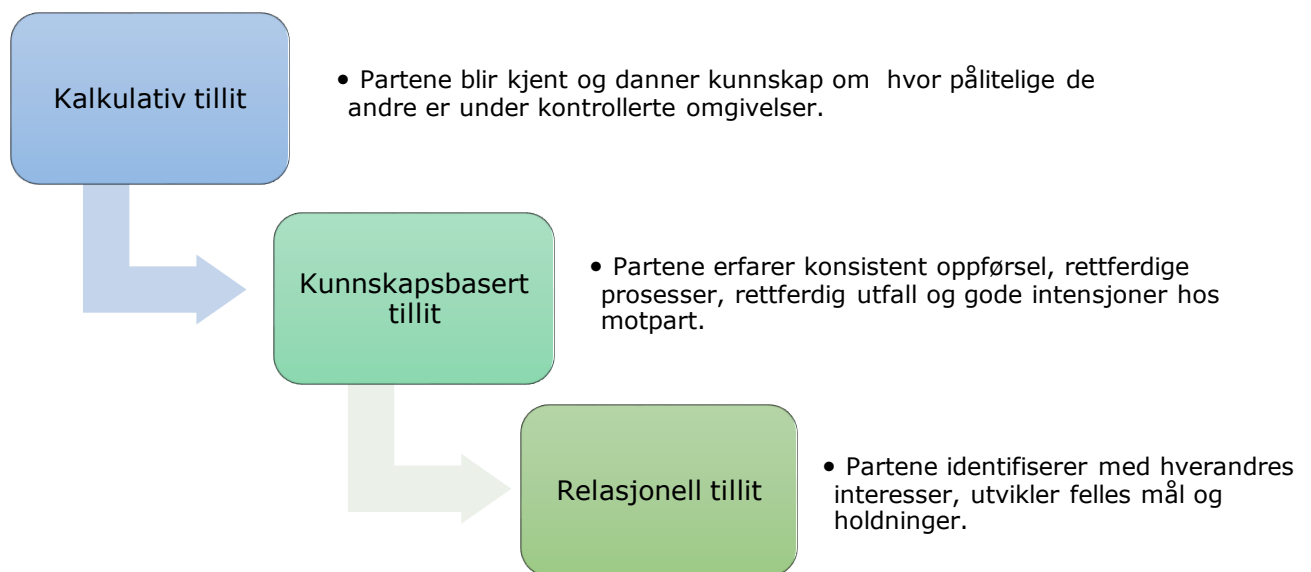
Debatten om tillit og kontroll er en eviggående diskusjon i litteraturen om tillit. Noen hevder at kontroll er den strake motsetningen til tillit mens andre hevder at det handler om *hvordan* kontrollen utøves for om det er tillitsskapende eller tillitsbrytende.

Das og Teng (2001) trekker en sammenheng mellom de to og beskrives dem som ulike tilnærminger til å redusere relasjonell risiko. Swärd (2017b) foreslår at det ikke er slik at strukturell kontroll vil ha en negativ virkning på tilliten. Hun argumenterer for at det handler om *bruken* av kontrakten og *hvordan* arbeidet overvåkes som avgjør om det oppleves som tillitsbyggende eller tillitsbrytende. Samtidig som jeg er enig i at *bruken* av strukturell kontroll vil være avgjørende for om det skaper tillit eller ikke, antyder funnene fra intervjuene til at strukturell kontroll i form av kontrakten, oppfølging og overvåking av arbeidet faktisk er *nødvendig* for tillitsutvikling i et byggeprosjekt.

Dette observeres i første omgang ved at prosjektledelsens kompetanse og evne til å styre prosjektet innen rammene i form av forskrifter, lover, kontrakter, mandat og retningslinjer anses som avgjørende for prosjekteier sin tillit til prosjektledelsen. For det andre er samtlige fra prosjektledelsen tydelige på at det å følge kontrakten og oppføre seg profesjonelle i forhold til varslinger og endringer vil være avgjørende for tillit og åpenhet. Det er en kombinasjon av de to som bidrar til at det er mulig å ha høy grad av tillit i et prosjekt med ulike særinteresser. Riktig bruk av kontroll beskrives av informantene som at man velger å løse uforutsette problemer gjennom åpen dialog med en kontrakt i bunnen istedenfor å vise til kontrakten og skylde på hverandre. Et annet eksempel vil være oppfølging og overvåking av arbeidet for å sikre optimale løsninger, hvor utpeking av feil er med formål om læring og forbedring. Med utgangspunkt i intervjuresultatene er det mulig å hevde at den høye relasjonelle risikoen i byggeprosjektet krever forutsigbarhet i form av strukturell kontroll.

Strukturell kontroll og betingelser vurderes også som viktig for å redusere den eksterne risikoen på prosjektet. Tidligere ble ekstern risiko/ytelsesrisiko vurdert som en utfordring for tillit i kombinasjon med relasjonell risiko. Funn fra intervjuene antyder til at tidlig involvering av entreprenør blant annet har vært viktig for å redusere denne ytelsesrisikoen for økonomiske konsekvenser i gjennomføringsfasen. Dette gjenstår å se ettersom prosjektet er i oppstarten av gjennomføringsfasen nå. Likevel hevder jeg at kontroll for å sikre gode løsninger i samspillsfasen ved oppfølging og evalueringer vil bidra til at ytelsesrisikoen for gjennomføringsfasen vil være betydelige lavere.

Mangel på kontrakt og oppfølging kan bidra til en underliggende uforutsigbarhet og dermed skepsis og lite tilbøyelighet til tillit blant prosjektmedarbeiderne. Dette kan forklares med at flesteparten vil ha lite kjennskap til hverandre som individer når de kommer inn i prosjektet. I følge Poppo, Zhou og Li (2015) vil kalkulatativ tillit tillate aktørene å forholde seg til hverandre på en bevoktet måte. En rekke kalkulative tillitsmøter vil være viktige for at de ulike aktørene kan utvikle kunnskaper om de andre aktørenes behov, interesser, prioriteringer og handlingsmønstre. Når man har laget en evaluering av påliteligheten til motparten har man utviklet kunnskapsbasert tillit til hverandre (Darley, 2004). Adferd som viser at aktørene er til å stole på *utenfor* strukturell kontroll kan beskrives som overgangen til relasjonell tillit. Denne tillitsutviklingsprosessen presenteres under, i Figur 23.



Figur 23: Tillitsutvikling i et byggeprosjekt (laget selv)

Das & Teng (2001) beskriver tillitsfremmende adferd som viktig for å kunne utvikle høy grad av tillit (relasjonell tillit) i en relasjon preget av høy relasjonell risiko. Utfordringen er at tillitsfremmende adferd i seg selv kan beskrives som en risikabel handling som vil være vanskelig å gjøre når frykten for å bli lurt er så høy som den beskrives. Her vil sosial kontroll i form av å skape felles kulturelle verdier, mål, interesser og normer være viktig for å redusere den relasjonelle risikoen enda litt til og muliggjøre tillitsfremmende adferd (Das & Teng, 2001).

Et interessant funn er at tillit definert av informantene viser seg å være en kombinasjon av kalkulatativ tillit og relasjonell tillit. Tillitsutvikling vil med andre ord ikke være en lineær og stabil prosess som vist i Figur 23. Det vil si at forutsigbarhet i form av kontroll (strukturell og sosial) ikke bare vil være viktig i starten av prosjektet, men må eksistere i alle fasene. Dette kan begrunnes med at det sammen med felles interesser og verdier alltid vil eksistere særinteresser man må forholde seg profesjonelle rundt. Samtidig vil det være en nødvendighet når prosjektorganisasjonen er dynamisk og de nye menneskene som involveres må utvikle tillit til de andre fra et lavt nivå (kalkulatativ tillit).

Dette kapittelet ble innledet med en diskusjon rundt hvordan de ulike aspektene ved byggeprosjektet kunne være utfordrende for tillitsutviklingen. Ut i fra litteratur og intervjuresultater påstår jeg imidlertid at strukturell kontroll vil være tillitsskapende nettopp fordi de ulike aspektene ved byggeprosjektet krever forutsigbarhet. Der strukturell kontroll brukt på «riktig» måte kanskje ville blitt oppfattet på en negativ måte i en «vanlig» organisasjon viser intervjuresultatene til at det i en inter-organisatorisk allianse kan oppfattes som positivt. Mayer, Davis & Schoorman (1995) definerer tillit som evnen til å stole på en annen uavhengig evnen til å overvåke eller kontrollere vedkommende. I et byggeprosjekt kan derimot den høye relasjonelle risikoen og ytelsesrisikoen medføre at evnen til å overvåke eller kontrollere en annen, til en viss grad, vil være det første steget i tillitsutviklingsprosessen, som Figur 23 viser.

Tillitsutvikling ble tidligere beskrevet som en utfordrende prosess i seg selv ettersom den lar seg påvirke av handlinger og adferd. Lewicki & Bunker (1996) hevder at tillit er enklere å bryte enn å bygge. Samtidig som jeg kan si meg enig i at tillit er enklere å bryte enn å bygge, er det viktig å presisere hva som legges i «bryte». Funnene viser til at tilliten ikke nødvendigvis *rives ned*, i form av tillitsbrudd; ved uoppfylte forventninger. Handlinger som ikke er i tråd med tillitsgivers forventninger vil gradvis kunne bryte ned tilliten fra et høyt nivå til et lavere nivå. Slike uoppfylte forventninger vil få tilliten ned til et nivå hvor man vil ha tillit til hverandre på en bevoktet måte igjen (kalkulativ tillit) selv når man har brukt tid på å utvikle høy grad av tillit (relasjonell tillit). I følge studiet til Khalfan, McDermott & Swan (2007) var tilliten revet helt ned kun da intensjonen bak oppførselen ble opplevd som ondsinnet. Kommunikasjon rundt *hvorfor* forventninger ikke oppfylles ble trukket frem i intervjuresultatene som viktig for å unngå misforståelser og tillitsbrudd.

7.2.2 Utfordringer relatert til å skape og ivareta tillit på OSBL

Til tross for at caseprosjektet har klart å håndtere flere av utfordringene diskutert over ved bruk av strukturell og sosial kontroll antyder intervjuresultatene til at prosjektet opplevde særlig to spesifikke utfordringer knyttet til henholdsvis utfordringen med lav tilbøyelighet til tillit og utfordringen med relasjonsbygging som ble beskrevet tidligere. Den første utfordringen omtales som den skeptiske holdningen i bransjen relatert til å skape tillit hos enkeltpersoner. Den andre utfordringen beskrives som en sårbarhet til utskiftninger knyttet til å ivareta og opprettholde tilliten i prosjektorganisasjonen. Disse utfordringene beskrives ikke som problemer, men identifiseres som tidskrevende og ressurskrevende relatert til å skape og ivareta tillit i prosjektet. Begge disse utfordringene knyttes heller ikke konkret til samspillet av informantene, og vurderes som utfordringer som kan eksistere i alle prosjektets faser.

Før caseprosjektet ble undersøkt forventet jeg i utgangspunktet å identifisere utfordringer ved tillitsutviklingen mellom prosjektledelsen og entreprenør. Denne forventningen reflekterer den høye relasjonelle risikoen beskrevet tidligere. Prosjektet har imidlertid hatt en god relasjon med høy grad av tillit mellom prosjektledelsen og entreprenør. Dette er en virkning av at prosjektledelsen har hatt fokus på relasjoner og tillit i den operative styringen og anskaffet et entreprenørteam de kunne stole på. Caseprosjektet antyder imidlertid til at toppledelsen hos de ulike aktørene har vært noe skeptiske til hvordan prosjektet styres; med fokus på tillit og relasjoner. Samtidig som dette kan reflektere den skeptiske holdningen i bransjen kan det i sammenheng med prosjekteier begrunnes med det faktumet at store deler av toppledelsen (Omsorgsbygg) ble skiftet ut underveis i prosjektet.

Holdning i bransjen: lav tilbøyelighet til tillit

Som beskrevet tidligere eksisterer det i følge informantene en del skepsis i byggebransjen og en generell holdning om at man ikke kan stole på hverandre. Dette medfører lav grad av tilbøyelighet til tillit. Samtidig indikerer funn fra intervjuene at sårbarheten for å bli kritisert av bransjen bidrar til økt ekstern risiko fordi konsekvensen av å bli lurt oppleves som større ved å ha valgt den utradisjonelle måten å styre på. Bakgrunnen for kritikken ligger i at den tradisjonelle gjennomføringen med mye strukturell kontroll anses som eneste måte å redusere relasjonell risiko på og å unngå økonomiske konsekvenser.

Funn fra intervjuene indikerer at den øverste ledelsen hos de ulike aktørene har vist seg å være skeptiske til måten prosjektet styres på. Som beskrevet tidligere er det disse som er finansierende part og sitter med den største risikoen dersom prosjektet ikke går som planlagt. Når de samtidig ikke har muligheten til å sitte tett på prosjektet er det naturlig at det vil være liten forutsigbarhet og dermed lav tilbøyelighet til tillit. Dette begrunnes med at eksempelvis tillit mellom prosjekteier og prosjektledelsen viser seg å være direkte knyttet til det å se at resultatene prosjektet produserer er i henhold til prosjekteier sine intensjoner. Når de samtidig er avhengige av åpenhet fra prosjektledelsen for å være trygge på at prosjektet leveres i henhold til deres interesser vil tilbøyeligheten til tillit i utgangspunktet være lav.

I følge Thomas *et al.* (2002) har fragmenteringer og spesialiseringer i bransjen bidratt til et fokus på kostnader og kortsiktig måloppnåelse fremfor tillit, åpenhet, respekt og relasjonsbygging. Å oppnå tillit i en bransje hvor kostnader og resultater beskrives som første prioritet er det viktig å vise at tillitsutviklingen er gunstig for prosjektets kostnader og endelige resultat. Jeg påstår at utfordringen her vil være todelt:

1. Tillitsutvikling er en tidskrevende og ressurskrevende prosess
2. Den virkelige gevinsten av tillitsutviklingen vises først i en risikofylt situasjon

Tillit har gjentatte ganger blitt beskrevet som en **tidskrevende prosess** i litteraturen. Samtidig som det må brukes tid på å skape tillit (Andersen, 2010), viser intervjuresultatene til at relasjonsbygging og tillit også koster penger. Dette kan begrunnes med at tid vil være en begrenset ressurs i et byggeprosjekt (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013).

I følge Vestre (2015) vil et samarbeid med lavt tillitsnivå følge med mye ressursbruk. Det vil med andre ord være viktig å anerkjenne at tiden og ressursene brukt på å skape tillit på prosjektet vil kunne bidra til mindre ressursbruk igjen gjennom et effektivt samarbeid. Dette opplevde eksempelvis caseprosjektet ved at forprosjektrapporten hadde økt kvalitet og mindre tidsbruk enn det skisseprosjektet hadde. Skisseprosjektet ble gjennomført på en tradisjonell måte, mens forprosjektet ble gjennomført med en Lean-metodikk som innebærer fokus på relasjoner, tillit og kontinuerlig læring.

Lau & Rowlinson (2009) hevder at behovet for *høy grad* av tillit vil være større i en risikofylt situasjon enn i et stabilt miljø. Tillit i et stabilt miljø observeres som viktig for å redusere ikke-verdiskapende arbeid, mens den virkelige gevinsten av høy grad av tillit vil kunne observeres i en risikofylt situasjon. Ikke-verdiskapende arbeid kan beskrives som unødvendige ressurser satt av til overvåking og detaljert kontroll for å hindre opportunistisk adferd, økt tidsbruk grunnet dårlig tverrfaglig samarbeid eller tid og

ressurser brukt på å løse konflikter. Tilliten vil være viktig for å gi økt produktivitet og effektivitet i prosjektgjennomføringen (Alm, Andersen & Kvalnes, 2013). Som beskrevet over vil tillit også være viktig for et åpent og ærlig samarbeid, og dermed økt kvalitet på resultatene som produseres.

En risikofylt situasjon vil innebære en situasjon hvor uløste konflikter, tilbakehold av informasjon, endringer og feilmeldinger potensielt kan resultere i store konsekvenser for prosjektets planlagte kostnader, kvalitet og fremdrift. Den virkelige gevinsten av tillit i følge informantene vil kunne oppleves i gjennomføringsfasen ved færre endringer, mindre ekstrakostnader og mindre krangling. Samspeilet med tidlig involvering av entreprenør med fokus på relasjonsbygging har i følge informantene vært en investering for gjennomføringsfasen. Dette har i første omgang blitt gjort ved å produsere gode løsninger som reduserer muligheten for endringer og dermed uenigheter i gjennomføringsfasen, men også ved sikre en tillitskultur som bidrar til at konflikter, utfordringer og uventede situasjoner løses i felleskap.

Samtidig som jeg er enig med Lau & Rowlinson (2009) sin påstand over, vil jeg også hevde at enkeltpersoner i en relasjon med høy relasjonell risiko og høy ytelsesrisiko ikke vil kunne utvikle høy grad av tillit før i en risikofylt situasjon. Dette kan argumenteres for ved å undersøke forskjellen mellom tillit og tillitsfremmende handlinger og sammenhengen med tilbøyelighet til tillit. Mayer, Davis & Schoorman (1995) beskriver forskjellen på tillit og tillitsfremmende adferd som *viljen* til å gjøre en risikabel handling og det å *faktisk gjøre* en risikabel handling. Tillitsfremmende adferd vil være viktig for å utvikle relasjonell tillit i en relasjon som preges av høy relasjonell risiko (Das & Teng, 2001). Muligheten for å faktisk gjøre en risikabel handling vil først oppstå i en risikabel situasjon som eksempelvis ved endringer i gjennomføringsfasen eller ved uforutsette situasjoner, når konsekvensene av handlingene vil være større. I et stabilt og kontrollert miljø vil tillitsgiver oppfatte tillitsmottakeren som troverdig i den grad at vedkommende vil utføre en handling som er gunstig fordi dette er i deres egeninteresse (Dirks & Skarlicki, 2004). Dette er på ingen måte et bevis om at de vil være pålitelige i en situasjon hvor en tillitsfremmende handling ikke vil være i deres egeninteresse.

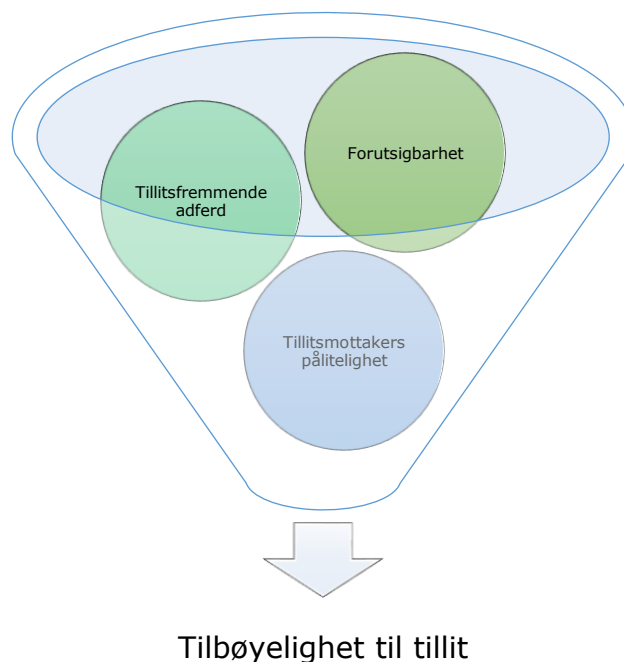
Pandemien har eksempelvis bidratt til å øke tilliten mellom entreprenør og byggherre, samt prosjektledelsen og prosjekteier fordi man faktisk fikk sett at den andre parten var til å stole på i en situasjon hvor de kunne misbrukt makten som kommer med tilliten (Alm, Andersen & Kvalnes (2013). Funn fra intervjuene antyder til økt tillit til entreprenør hos byggherren for måten pandemien ble håndtert på; situasjonen ble løst med fokus på hva som ville være gunstig for prosjektet. At entreprenøren ikke var ute etter å utnytte situasjonen for å sørge for økonomiske besparelser og ivaretagelse av egeninteresser kan bevise at tilliten faktisk er der. Tillitsfremmende adferd vurderes med andre ord som viktig for å eliminere skepsis, og holdningen om at entreprenør/byggherre ikke er til å stole på som bransjen har utviklet.

De som er skeptiske vil forbli skeptiske inntil deres holdninger motbevises gjennom en tillitsfremmende handling. Tidligere ble tilbøyelighet til tillit vurdert som et tillitselement som lot seg påvirke av de andre tillitselementene, men det er mulig å påstå at enkeltmennesker med veldig lite tilbøyelighet til tillit vil behøve mer enn at tillitsmottaker er *villig* til å gjøre en risikabel handling. De vil behøve at de *faktisk gjør* en risikabel handling.

Samtidig er det viktig å påpeke at det én part opplever som en risikabel handling ikke nødvendigvis er ment som en risikabel handling fra den andre parten. Et eksempel på dette kan være en handling som vil ha fordeler for begge parter, men som fremstår som tillitsfremmende. Intervjuresultatene identifiserte ingen slike situasjoner mellom prosjekteier og prosjektledelsen, men det ville være interessant å undersøke om dette har vært tilfelle mellom prosjektledelsen og eksempelvis entreprenør.

Dette vil ikke bety at det er umulig å utvikle tillit på prosjektet før det oppstår en risikabel situasjon. Som beskrevet i kapitlet om tillit og kontroll kan strukturell kontroll og sosial kontroll bidra til å redusere risikoen og dermed skape forutsigbarhet og økt tilbøyelighet til tillit. Hovedpoenget er at enkelte personer som har erfaringer med at kontraktspart ikke er til å stole på, ikke nødvendigvis får økt tilbøyelighet til tillit ved å observere handlinger i tråd med tillit i et stabilt og kontrollert miljø slik som i samspillet.

En del av utfordringen med den skeptiske holdningen hos toppledelsen hos de ulike aktørene observeres også som at de har tillit til kontraktspartene fra et sosiologisk og økonomisk perspektiv; tillit anses som et institusjonalisert fenomen mellom to institusjoner (Lewicki & Bunker, 1996). Intervjuresultatene viser til prosjekteier som utenforstående med lite deltagelse og interaksjoner med prosjektorganisasjonen. Som utenforstående kan det som prosjekteier være vanskelig å gjøre en vurdering av påliteligheten til individene som utgjør entreprenørteamet. Uten interaksjoner og relasjonsbygging vil sannsynligvis vurderingen basere seg på tidligere erfaringer i relasjonen med entreprenør som en aktør eller bedrift. Et holdningsskifte vil trolig kreve en tilstrekkelig vurdering av individenes pålitelighet gjennom interaksjoner samt det å se at tilliten faktisk er der når frykten for å bli lurt er størst, med andre ord tillitsfremmende adferd. Dette illustreres under med Figur 24.



Figur 24: Tilbøyelighet til tillit (laget selv)

Sårbarhet for utskiftninger

Funn fra intervjuene indikerer videre til at tillitsutviklingen på prosjektet vil være sårbar for utskiftninger. Dette begrunnes med at tillit og åpenhet følger personene involvert. Denne sårbarheten eksisterer i form av:

- At prosjektorganisasjonen er dynamisk
- Utskiftning av nøkkelpersonell

Prosjektorganisasjonen er dynamisk, dette innebærer at menneskene som arbeider på prosjektet vil skiftes ut i løpet av prosjektets levetid (Alm, Andersen og Kvalnes, 2013). De ulike fasene i prosjektet vil kreve ulik kompetanse og involvering av nye mennesker er uunngåelig. Funn fra intervjuene indikerer at gevinsten av tillitsutviklingen i samspillet ville forsvinne dersom tilliten og prosjektfokuset ikke ble videreført til de ulike leddene som ikke var med i samspillet.

Caseprosjektet har derfor hatt særlig fokus på å involvere de nye menneskene i tankegangen med fokus på tillit og relasjonsbygging i overgangen mellom to faser. I både overgangen fra forprosjekt del 1 til første fase av samspillet og overgangen fra samspillet til gjennomføringsfasen hadde prosjektet en **oppstartssamling**. Intensjonen med samlingen var å repetere temaene om tillit og samhandling slik at de nye som kom inn i prosjektet ble involvert i prosjektkulturen. En arena for at de ulike personene kan bli kjent samtidig som prosjektets fokus på tillit og relasjoner blir formidlet antydes som viktig for å inkludere nye mennesker i prosjektkulturen. Tidligere ble tillit beskrevet som en ustabil prosess som må jobbes kontinuerlig med for å ivareta og opprettholde. Tillitsutvikling i en dynamisk organisasjon vil i tillegg til å være en kontinuerlig, sosial prosess som påvirkes av handlinger og adferd også påvirkes av de nye menneskene som kommer inn i prosjektet.

Om caseprosjektet har klart å håndtere denne utfordringen i overgangen til gjennomføringsfasen er det for tidlig å si noe om ettersom prosjektet var i oppstarten av gjennomføringsfasen under intervjuprosessen.

Funn fra intervjuene antyder videre til at utskiftning av nøkkelpersonell kanskje har vært den største utfordringen for tilliten på prosjektet. At nøkkelpersonell som ledelsen hos de ulike aktørene og mellomledere for ulike grunner går ut av prosjektet vil kreve en ny prosess med tillitsutvikling fordi tilliten forsvinner med personene. Dette beskrives som et tidskrevende arbeid. Til tross for at det snakkes om tillit mellom aktørene som to parter er tilliten i stor grad knyttet til individene. Dette kan argumenteres for ettersom samtlige tillitselementer presentert i Figur 21 vil avhenge av personlige egenskaper. Dette opplevde eksempelvis prosjektledelsen når hele ledelsen hos oppdragsgiver ble skiftet ut.

Nøkkelpersonene vil være de individene som er i direkte kontakt med prosjektledelsen og vil være ansvarlige for å videreføre fokuset på tillit og relasjonsbygging videre ned til de ulike leddene og menneskene i prosjektorganisasjonen. At prosjektledelsen har tillit til disse nøkkelpersonene vurderes med andre ord som viktig for det tverrfaglige trepartssamarbeidet i samspillet og for at prosjektkulturen bygd på tillit skal videreføres til resten av prosjektorganisasjonen og i gjennomføringsfasen.

En måte å forhindre slike utskiftninger på har vært å **stille krav om at nøkkelpersoner ikke kan skiftes ut**, uten at dette godkjennes av den andre parten i kontraktsforholdet. Men hva gjør man når personer for en eller annen grunn må ut av prosjektet? En form for erfaringsoverføring mellom de som byttes ut vil trolig være viktig. Med dette menes ikke en erfaringsoverføring med fokus på arbeidsoppgaver dog dette naturligvis vil være nødvendig. En erfaringsoverføring burde være med formål om å skape et grunnlag for tillit hos den nye som involveres i prosjektet. Dette vil innebære kommunikasjon om de gode relasjonene og tilliten som eksisterer på prosjektet. Fokuset må med andre ord være på å skape eierskap til prosjektet ved å kommunisere hva som har blitt gjort og hvorfor, samt hva prosjektet har oppnådd ved å ta i bruk en slik utradisjonell gjennomføring. Dette har i følge informantene vist seg å være viktig for å forankre hvordan prosjektet styres på hos den nye ledelsen i Omsorgsbygg. De nye personene som involveres må få et inntrykk av prosjektlojaliteten og den forventede adferden på prosjektet for å inkluderes i prosjektkulturen: *«hvordan vi gjør tingene hos oss»*.

Det vil også være et viktig poeng at man ved utskiftning av nøkkelpersonell skal kunne stille de samme kravene til de nye som involveres, som ble stilt ved anskaffelsen av de gamle; en person med riktige holdninger i henhold til tillitsutvikling samt relasjonskompetanse. Kravet om utskiftning på OSBL innebærer også krav om godkjenning av de nye som involveres.

7.3 Tillit mellom prosjekteier og prosjektledelsen

«Hvordan kan overordnet prosjektstyring utøves for å bygge tillit mellom prosjekteier og innleid prosjektledelse?»

Formålet med dette forskningsspørsmålet er å undersøke hvordan overordnet prosjektstyring kan sikre tillit i relasjonen mellom prosjekteier (PE) og prosjektledelsen til prosjekteier (PL). Det har også vært av interesse å undersøke om det har eksistert en utfordring i form av at nesten hele prosjektledelsen er innleid fra et annet selskap. Bygg21 (2019c) sin veileder viser til at den overordnede prosjektstyringen kan deles inn i strategisk og operativ styring. Prosjekteier som driver strategisk styring vil ha et overordnet gevinstfokus, mens prosjektledelsen vil ha en operativ tilnærming med ansvar for daglig ledelse av prosjektet. Funn fra intervjuene indikerer at tillit og samarbeid mellom de to partene som driver overordnet prosjektstyring av prosjektet vil være viktig for tillitsutviklingen i prosjektorganisasjonen. I følge en informant fra PL vil det være vanskelig å sikre god tillit i prosjektet uten at å ha prosjekteier med på laget ettersom de er beslutningstakerne. Dette vil igjen kreve at prosjekteier kan stole på at prosjektledelsen kan levere et optimalt prosjekt også ved bruk av en slik «utrygg» gjennomføringsstrategi.

For å vite hvilke tiltak som kan sikre tillit i relasjonen, ble først forventningene partene har til hverandre identifisert. Disse forventningene kommer frem under første og andre forskningsspørsmål. Samtidig som det ble identifisert at de samme tillitselementene vil være viktige for tillit i alle relasjoner, ble det også vurdert at tilbøyelighet til tillit ville avhenge av den relasjonelle risikoen mellom partene.

I utgangspunktet var det forventet å identifisere lite til ingen relasjonell risiko i relasjonen mellom prosjektledelsen og prosjekteier, da relasjonell risiko i utgangspunktet kobles opp mot opportunistisk adferd (Das & Teng, 2001). Opportunistisk adferd observeres som et fenomen med grobunn i interesseulikheter eller lojalitetskonflikter. Teorien viser til at dette ikke vil være tilfellet i relasjonen mellom prosjektledelsen og prosjekteier selv om de har ulike fokusområder. Dette begrunnes med at de i utgangspunktet har samme interesse og samme mål: å sikre at prosjektet lykkes og når sine mål.

I tilfellet av caseprosjektet var det likevel forventet å identifisere noe relasjonell risiko på grunn av en potensiell lojalitetskonflikt mellom prosjekteier og **innleid prosjektledelse**. Innleid prosjektledelse medfører at byggherrerollen blir en inter-organisatorisk allianse. Å overlate ansvaret for å representere prosjekteier i prosjektorganisasjonen, til mennesker som har en annen organisasjonskultur med andre verdier, holdninger og mål kan vurderes som en relasjonell risiko (Das & Teng, 2001). Funn fra intervjuene viser derimot til at dette ikke har vært en kilde til konflikt eller noe som vurderes som en risiko fra prosjekteier sin organisasjon.

En viktig grunn til at det ikke har vært en kilde til konflikt beskrives som at prosjektledelsen har vært lojale og vist at de representerer byggherren og ikke sitt eget firma i prosjektet. Småting som det å bruke verneutstyr med prosjekteier sin logo på byggeplassen eller på e-poster som sendes ut har vært viktig for å unngå skille mellom firmaene. Å presentere seg som prosjektledelsen til Oslo storbylegevakt og ikke som eget firma viser seg å være viktig for å at prosjekteier opplever prosjektledelsen som lojale mot prosjektet. Samtidig vurderes rollen «prosjektledeler Omsorgsbygg», som i hovedtrekk ivaretar kommunikasjonen mellom prosjekteier og innleid prosjektledelse som viktig for tilliten.

Observasjonen er at denne rollen bidrar til økt forutsigbarhet hos prosjekteier ved at de har egen person involvert i prosjektledelsen som kan sitte tett på prosjektet og sikre at prosjekteier sine interesser ivaretas. Samarbeidet mellom prosjektleder OBY og den innleide prosjektledelsen beskrives som meget bra og observasjonen fra intern erfaringssamling og intervju er at det ikke eksisterer et skille mellom hvem som er innleid prosjektledelse og ikke. «*Vi er bare prosjektledelsen til storbylegevakta*» (informant fra PL).

En informant fra prosjekteier er veldig tydelig på at det er likebehandling av egne ansatte og innleide. Informanten påpeker at det da er en forventning at prosjektledelsen som innleid fra et annet firma jobber ut i fra de samme verdiene og normene som prosjekteier. Dette tolkes som en generell forventning for at prosjektledelsen har like intensjoner og forståelse for intensjonene og interessene til prosjekteier om hvordan prosjektet skal styres. En generell forventning fra prosjekteier er eksempelvis at prosjektledelsen skal være tøffe i forhandlingene mot entreprenør selv om prosjektet har fokus på tillit og relasjoner.

Selv om det var forventet å se lite relasjonell risiko i relasjonen PE/PL viser informantenes besvarelsene til at det eksisterer noe opplevd relasjonell risiko her også. Denne opplevde risikoen tolkes ikke som en frykt for å bli *lurt* av den andre parten, men en frykt for at prosjektledelsen *tolker* prosjekteier sine mål og intensjoner feil. Denne frykten kommer av det prosjektledelsen omtaler som «*back office*». Prosjekteier som basis organisasjon vil sitte utenfor prosjektet (Andersen, 2010) og må stole på at prosjektledelsen ivaretar intensjonene deres i detaljstyringen. Denne frykten vurderes som økt kombinert med den skeptiske holdningen til en utradisjonell måte å styre på som ble beskrevet i forskningsspørsmål (3).

Det er klart at kontroll vil være et virkemiddel for å redusere den opplevde risikoen på lik linje som tillit (Das & Teng, 2001), men et kontrollregime og overvåking av prosjektledelsen vil ifølge en informant fra prosjektledelsen skape mistillit i relasjonen. Intervjuresultatene viser til at en åpen dialog og informasjonsflyt oppover samt involvering av prosjekteier i viktige prosesser vil være sentralt for å redusere opplevd risiko og opprette tillit i relasjonen.

Som beskrevet i kapittelet om utfordringer for tillitsutvikling viser intervjuene til at skifte av ledelsen hos prosjekteier (Omsorgsbygg) underveis i prosjektet har vært utfordrende for tilliten. Intervjuresultatene antyder til at tilliten i relasjonen er god sett fra begge parter, men at dette har krevd tid. Med utgangspunkt i hvordan den overordnede prosjektstyringen har vært på OSBL presenteres ulike tiltak som vurderes som viktige for å sikre tillit i relasjonen. Seksjonene under identifiserer hvordan de ulike partene burde handle for å sikre tillit i relasjonen i henholdsvis den overordnede strategiske styringen og den overordnede operative styringen.

Prosjekteier- overordnet strategisk prosjektstyring

Prosjektledelsen sin forventning til prosjekteier beskrives rett og slett som at prosjekteier fokuserer på *gjøre sin rolle*. Dette beskrives som det å gi støtte og handlingsrom samt gi raske beslutninger. Støtte og handlingsrom vil igjen kreve at prosjekteier har tillit til at prosjektledelsen er dyktige og vil ivareta prosjekteiers intensjoner (velvilje og integritet).

De ulike tiltakene med virkninger for tilliten presenteres under, i Tabell 9.

Tabell 9: Overordnet strategisk styring og virkninger

Tiltak ved overordnet strategisk prosjektstyring	Virkning
<ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide prosjektmandat med tydelige mål, rammeverk og klarhet rundt prosjektomfang og avgrensninger. • Utarbeide mandatet sammen med PL 	<ul style="list-style-type: none"> • Unngå uenigheter og konflikter grunnet uklarheter i mandatet. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Økt tilbøyelighet til tillit • Sikre enighet mellom PL og PE og dermed forutsigbarhet i relasjonen.
<ul style="list-style-type: none"> • Etterspørre faglig dyktighet og erfaring samt relasjonskompetanse hos PL 	<ul style="list-style-type: none"> • Sikrer dyktighet, velvilje og integritet hos PL
<ul style="list-style-type: none"> • Være løsningsorientert, støttende og gi raske beslutninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Gir økt tilbøyelighet til tillit hos PL • Skaper psykologisk trygghet
<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelegge for kort kommunikasjonslinje ned mot prosjektledelsen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Åpen informasjonsdeling uten misforståelser. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Skaper økt tilbøyelighet til tillit hos PE

Too & Weaver (2014) beskriver tydelige mål og rammeverk som viktige for å sikre at prosjektledelsen utnytter de tildelte ressursene på best mulig måte sett fra prosjekteiers perspektiv. Prosjekteier har med andre ord ansvaret for å gjøre mål og retningslinjer så tydelige som mulig for å sikre at prosjektledelsen har samme forståelse for hva som legges i «et vellykket prosjekt». Teorien viser til at prosjektmandatet vil være et viktig virkemiddel for å kommunisere hensikten med prosjektet og skape enighet mellom prosjekteier og prosjektledelsen om hvordan prosjektet skal oppnå disse målene. I følge Karlsen (2013) vil uklarheter rundt prosjektets omfang, avgrensninger og unntakelser være en kilde til uenighet og konflikter mellom prosjektpartene. Rolstadås (2011) viser også til tydelige mål og rammer som avgjørende for at prosjekteier kan kontrollere at prosjektet gjennomføres i henhold til sine intensjoner og forventninger, uten å selv engasjere seg i detaljene.

Funn fra intervjuene indikerer også at prosjektledelsen må henvende seg til prosjekteier ved beslutninger utenfor prosjektets mandat. Mandatets avgrensninger i form av beslutninger på kvalitet, fremdrift og kostnader kan muliggjøre forutsigbarhet i relasjonen ved at prosjektledelsen må forhøre seg med prosjekteier ved problemstillinger utenfor mandatet. Dette kan begrunnes med min tidligere påstand om at den skeptiske holdningen og lave tilbøyeligheten til tillit hos prosjekteier ligger i at de ville sitte med de økonomiske konsekvensene dersom kontraktspartene misbruker tilliten. Samtidig beskrives handlingsrom og muligheter til å ta beslutninger på vegne av prosjekteier som en forventning fra prosjektledelsen relatert til tillit. Det vil med andre ord være viktig at prosjekteier gir prosjektledelsen handlingsrom samtidig som visse avgrensninger sikrer

forutsigbarhet i relasjonen. Her vil en åpen dialog mellom prosjektledelsen og prosjekteier være viktig under utarbeidelsen av mandatet.

Videre viser funn at prosjekteier sin tillit til prosjektledelsen avhenger av om de er dyktige nok til å levere et vellykket prosjekt. For at prosjekteier skal kunne være trygge på at prosjektledelsen har den nødvendig kompetansen til å planlegge og organisere prosjektet i henhold til kontrakter, retningslinjer og mål må de sikre at de rette personene involveres i prosjektets lederstruktur (Too & Weaver, 2014). I følge funn fra intervjuene vil det at prosjektledelsen har god fagkompetanse, erfaring og evnen til å jobbe i henhold til kontrakt være en viktig forutsetning for tillit hos prosjekteier. Ved å ansette personer med tilstrekkelig fagkompetanse og aktuell erfaring kan den opplevde risikoen i relasjonen kunne reduseres.

En informant fra prosjekteier påpeker også at relasjonskompetansen er vel så viktig som faglig kompetanse. En forventning til prosjektledelsen beskrives som evnen til å skape et miljø på prosjektet hvor alle inkluderes og involveres. Dette vil trolig være en forutsetning for å sikre at prosjektledelsen har evnen til å styre de ulike menneskene på prosjektet slik at også disse vil ivareta prosjekteier sine interesser. I følge Andersen (2010) må prosjekteier ha en aktiv rolle som en partner for prosjektlederen og prosjektteamet. Dette beskrives som at prosjekteier er støttende og utfordrende med evnen til å kommunisere. Intervjuresultatene indikerer til en holdning hos prosjekteier om at prosjektledelsens evne til nytenkende samtidig som de er kompetente nok til å gjøre oppgaven de er satt til å gjøre vil være viktig. En slik holdning vil igjen være viktig for å tilrettelegge for den støtten og handlingsrommet prosjektledelsen forventer.

I tillegg til alt dette viser intervjuresultatene at det også er svært viktig at prosjekteier tilrettelegger for en «kort» kommunikasjonslinje ned til prosjektledelsen. Dette vurderes som viktig for å kunne ha åpen informasjonsdeling uten misforståelser. Funnene indikerer også til at tillit til prosjekteier innebærer en forventning om rask bistand ved beslutninger som er utenfor prosjektledelsens mandat. En kort kommunikasjonslinje vil være viktig for å løfte problemstillinger og for å få raske beslutninger på problemstillingene som løftes.

Prosjektledelse – overordnet operativ prosjektstyring

Briner *et al.* (2000; sitert av Karlsen, 2013) beskriver prosjektlederens oppgaver med modellen «prosjektleders kompass» tidligere presentert i Figur 7. De to aspektene «se oppover» og «se utover» beskriver prosjektledelsens ansvar ovenfor prosjekteier; oppdragsgiver, brukere og andre interessenter. I følge modellen handler dette om hvordan prosjektledelsen skal forholde seg til prosjekteier slik at prosjektet får nødvendig støtte. Intervjuresultatene viser til at en brukerorientert operativ styring, informasjonsdeling og involvering av prosjekteier vil være viktig for å få tilstrekkelig med støtte og handlingsrom. De ulike tiltakene ved overordnet operativ styring og virkninger presenteres under i Tabell 10.

Tilstrekkelig støtte og handlingsrom omtales synonymt med forankring i ledelsen hos prosjekteier og beskrives som at prosjekteier støtter og er enige i hvordan prosjektledelsen velger å detaljstyre prosjektet. En mangel på støtte og handlingsrom beskrives som et kontrollregime med formål om å finne feil. Med andre ord det motsatte av tillit. God informasjon og åpen dialog om viktige valg og prosesser viser seg å være viktig for å skape en slik forankring.

Tabell 10: Overordnet operativ styring og virkninger

Tiltak ved overordnet operativ prosjektstyring	Virkning
<ul style="list-style-type: none"> • Åpen informasjonsdeling ved problemstillinger og ulike valg som tas på prosjektet i eksempelvis periodiske eierstyringsmøter og månedsrapporter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viser at PL jobber i henhold til PE sine intensjoner og forventninger. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Sikrer forutsigbarhet
<ul style="list-style-type: none"> • Involvering av PE i viktige prosesser 	<ul style="list-style-type: none"> • Skape eierskapsfølelse til måten prosjektet styres på ved at PE er delaktige i viktige prosesser <ul style="list-style-type: none"> ◦ Økt tilbøyelighet til tillit hos PE • Skaper forutsigbarhet og dermed tilbøyelighet til tillit hos PE • Muliggjør vurdering av entreprenør basert på individenes pålitelighet. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Reduserer den skeptiske holdningen
<ul style="list-style-type: none"> • Ha brukerfokus og god dialog opp mot brukerne 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppfyller PE sin forventning til at prosjektet gjennomføres i henhold til brukernes ønsker. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Styrker vurderingen av velvilje og integritet hos PL • Viktig for å unngå endringer i en senere fase og dermed konsekvenser for kost, kvalitet, fremdrift (prosjekteier sitt image). <ul style="list-style-type: none"> ◦ Styrker velvilje og integritet

Åpen informasjonsdeling og involvering av prosjekteier har vist seg å være særlig viktig i sammenheng med utskiftning av ledelsen hos Omsorgsbygg. Samtidig antyder intervjuresultatene til at åpen informasjonsdeling rundt problemstillinger og en kontinuerlig dialog rundt prosjektgjennomføringen som viktig. Informasjon om hva som har blitt gjort og hva som skal gjøres er viktig for å vise at prosjektledelsen alltid jobber for å ivareta prosjekteier sine intensjoner. Informasjonsdeling gjennom månedsrapporter og åpen dialog gjennom eierstyringsmøtene viser seg å være viktig for å forankre den operative prosjektstyringen opp til de ulike leddene hos prosjekteier; byggherre, øvrige eiere, interessenter og brukere.

Åpen informasjonsdeling rundt problemstillinger vil også være viktig for at prosjekteier føler seg delaktig i viktige diskusjoner om prosjektet. Det viktigste for tilliten viser seg å være at prosjekteier føler at de er delaktige og inkluderes i de viktige valgene, slik at de kan være trygge på at prosjektledelsen har samme definisjon av prosjektsuksess som prosjekteier. En informant fra prosjekteier forklarer at tilliten vil avhenge av å se folk og høre folk. Når prosjekteier sitter utenfor prosjektorganisasjonen og ikke kan kontrollere prosessene selv vil tilliten i følge informanten avhenge av at prosjektledelsen er gode på å gi informasjon. Intervjuresultatene antyder til at god dialog med prosjektledelsen har vært viktig for å redusere den relasjonelle risikoen for at prosjektledelsen skal tolke prosjekteier sine ønsker feil.

Resultatene viser videre til at prosjekteier, tross å være eieren av prosjektet på papir, ikke vil ha særlig eierskap til måten prosjektet styres på. Dette begrunnes med at ikke vil sitte tett på prosjektet og dermed ikke vil være tilstrekkelig delaktige i mange av de viktige prosessene. En mangel på eierskap vil sannsynligvis skape økt skepsis for hvordan ting gjøres og et økt ønske om eksessiv kontroll for å sikre at det styres i henhold til egne intensjoner. En følelse av å være delaktig i prosessene vil trolig bidra til økt forutsigbarhet og økt tilbøyelighet til tillit hos PE. Det kan også bidra til å bekrefte at det er handling bak ordene og at prosjektledelsen er dyktige og pålitelige.

Funn fra intervjuene viser til at prosjektledelsen har jobbet aktivt for å involvere prosjekteier i prosjektet. Å involvere prosjekteier til å delta i de ulike prosessene i prosjektet vil ifølge informantene bidra til at prosjekteier kan komme med innspill og dermed få økt eierskapsfølelse. Enkelte hos prosjekteier deltok blant annet på oppstartssamlingen og i anskaffelsen av entreprenør. Til tross for dette forklarer prosjektledelsen at prosjekteier kunne blitt inkludert enda mer, eksempelvis ved å sitte på prosjektkontorene en gang i blant slik at de kunne se de gode resultatene som ble produsert og den gode kulturen på prosjektet. Ved å sitte på prosjektkontorene med muligheter for formelle og uformelle interaksjoner med entreprenør kan det vært mulig å redusere den skeptiske holdningen beskrevet tidligere. Interaksjoner vurderes som viktige for at prosjekteier kan danne en vurdering av entreprenørens pålitelighet basert på individenes holdninger og adferd fremfor å feilbedømme individenes pålitelighet basert på tidligere erfaringer til aktøren eller rollen som institusjon.

Funnene viser også til at prosjekteier (informant fra brukermedvirkning) kunne tenkt seg å bli mer inkludert i samspillfasen. Om prosjekteier på vegne av brukerne burde blitt mer involvert i samspillet er vanskelig å argumentere for eller i mot uten å ha gjort forskning på dette området. Likevel antyder ikke funnene til at for lite involvering har påvirket tilliten i relasjonen på en negativ måte. Informanten forteller at det er god tillit til at prosjektledelsen ivaretar brukerne i detaljstyringen.

En utfordring med prosjektledelsens ansvar opp mot prosjekteier indikeres som at det er flere ledd å forholde seg til. De ulike prosjekteierrollene må ivaretas på ulike måter samtidig som nødvendig informasjonsdeling og involvering beskrives som varierende i de ulike fasene. Prosjekteierrollen vil i hovedsak består av byggherren som oppdragsgiver og leddet som representerer brukerne. Funn fra intervjuene indikerer at informant fra PE brukermedvirkning forventer god informasjonsflyt og involvering i tidligfasen for å sikre at brukernes ønsker ivaretas i prosjekteringen. Informanten fra PE på vegne av oppdragsgiver vil ha kontinuerlig informasjonsflyt og involvering gjennom hele prosjektet for å sørge for

at prosjektet styres i henhold til resultatmålene. I følge Eikeland (1999) vil symbolske kvaliteter ved både byggeprosessen i seg selv samt produktet styrke en ønsket identitet, bidra til kundens image i tillegg til den praktiske verdien av selve byggverket. Der brukerne kanskje er mest interesserte i kvaliteten av selve byggverket vil det være byggherren som oppdragsgiver som vil være interessert i selve byggeprosessen og tilhørende kostnader, fremdrift og kvalitet. Dette begrunnes med at prosjektresultatene vil påvirke imaget og identiteten til byggherren og sannsynligvis fremtidige oppdrag. At prosjektledelsen har fokus på å ivareta disse elementene og dermed imaget til prosjekteier vil være viktig for tilliten.

7.4 Overordnet prosjektstyring for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit *«Hvilke nøkkelpinsipper må innarbeides i den overordnede prosjektstyringen for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit?»*

7.4.1 Overordnet prosjektstyring

Mye litteratur og organisasjonsteori plasserer ansvaret for å utvikle tillit i organisasjonen eller i dette tilfellet prosjektorganisasjonen, hos ledelsen. Dette ansvaret beskrives av Johansen (2016) som det å innføre felles verdier i selskapet og styre etter andre forhold enn økonomiske indikatorer. I det studerte caseprosjektet, OSBL, omtales en slik prosjektstyring som relasjonsorientert styring eller relasjonsstyring.

Litteraturen viser til overordnet strategisk styring som grunnlaget for rammeverket prosjektledelsen skal styre og ta beslutninger innenfor (Too & Weaver, 2014) mens overordnet operativ prosjektstyring beskrives som viktig for å lede teamet (bygg21, 2019c). Samtidig som operativ prosjektstyring vil innebære styring av fremdrift, økonomi og prosjektets kvaliteter (Eikeland, 1999) vil også evnen til å støtte, motivere og inkludere de involverte i prosjektet være en sentral del av rollen (RIF, 2018). Som beskrevet tidligere vil prosjektledelsen ha ansvaret for å skape, ivareta og opprettholde tilliten på prosjektet (Turaga, 2013). Dette kommer også frem i funn fra intervjuene. Prosjektledelsen med overordnet operativ styring vil jobbet tett med kontraktspartene og ha muligheten til å motivere og påvirke handlingene til særlig nøkkelpersonene i prosjektorganisasjonen på en måte som prosjekteier som utenforstående ikke vil.

Det var likevel forventet å se større involvering fra prosjekteier sin side i sammenheng med utvikling av tillit på prosjektet ettersom det er prosjekteier som har ansvaret for å sette føringene for prosjektet. Selv om funn fra intervjuene antyder at det i utgangspunktet vil være overordnet operativ prosjektstyring som vil være avgjørende for tillitskulturen på prosjektet vil rammene satt av prosjekteier danne grunnlaget for hvordan den operative styringen kan gjennomføres. Dette vil gjøre overordnet strategisk styring minst like viktig for prosjektkulturen. Til tross for at det er prosjektledelsen som har vært pådrivere for å utvikle en prosjektkultur bygd på tillit på OSBL, vurderes relasjonskompetanse og relasjonsstyring som noe som burde være en forventning og et fokus fra prosjekteier til prosjektorganisasjonen. Hennestad (2010) hevder at ledere har en påvirkningskraft på kulturen fordi de har makt og innflytelse. Dette begrunnes med at lederne vil sette premissene for handlingsmiljøet som igjen gir føringene for adferden som ønskes på prosjektet.

7.4.2 Prosjektkultur

Alm, Andersen og Kvalnes (2013) beskriver organisasjonskultur som noe som manifester seg gjennom organisasjonens virksomhet over lenger tid, og hevder at dette ikke vil være mulig i et byggeprosjekt med en tidsbegrensning. De foreslår heller at fokuset ligger på utvikle et godt klima. De hevder at organisasjonskultur vil ha fokus på verdier og holdninger med et langsiktig utviklingsperspektiv, mens en i klimatenkningen vil være mer opptatt av holdning og adferd i nåsituasjonen.

Funnene fra intervjuene viser på den ene siden til en tydelig klimatenkning i samspillsfasen med kortsiktig fokus på å styre adferden på prosjektet og dermed utvikle tillit og bygge relasjoner. På den andre siden er det tydelig at det eksisterer et langsiktig perspektiv hvor formålet er å ha omforente normer, regler, verdier og kjøreregler som kan overføres til gjennomføringsfasen. Kaufmann (2014) plasserer de to i en årsak-virkningssammenheng og hevder at verdiene og normene som utgjør organisasjonskulturen må ligge i bunnen for å få det ønskede organisasjonsklimaet som Alm, Andersen & Kvalnes (2013) prater om. I tillegg til at prosjektledelsen vil ha ansvaret for å utvikle en prosjektkultur bygd på tillit, må de med andre ord også sørge for at denne prosjektkulturen reflekteres i arbeidsmiljøet på prosjektet.

Videre viser funnene til en gjennomgående holdning blant prosjektledelsen om at det vil være avgjørende å utvikle en *omforent* prosjektkultur for å lykkes i prosjektet. Det er med andre ord ikke tilstrekkelig å ha et sett med verdier, normer og kjøreregler på prosjektet hvis ikke alle er enige om disse og har samme oppfatninger rundt hva som legges i de ulike verdiene og normene. I følge Bang (2013) vil det kunne eksistere ulike sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger også innenfor én organisasjon. Dette begrunner han med at oppfatningen av de ulike normene vil være likere jo tettere og oftere folk i en gruppe samhandler med hverandre. Han hevder at dette også vil variere fra person til person.

Bang (2013) sin teori om subkulturer representerer dermed hovedutfordringen for utvikling av en omforent prosjektkultur i et byggeprosjekt både i klimatenkningen og med tanke på langtidsutvikling. Byggeprosjektet vil i utgangspunktet være en sammensetning av *ulike* organisasjonskulturer med ulike oppfatninger og ikke minst ulike sett med verdier og normer. Kombinert med tidsbegrensningen og det faktumet at prosjektorganisasjonen kan bestå av geografisk distribuerte team vil gjøre det være vanskelig å skape en felles oppfatning av normene og verdiene da dette beskrives som et resultat av tett samhandling over lenger tid (Bang, 2013).

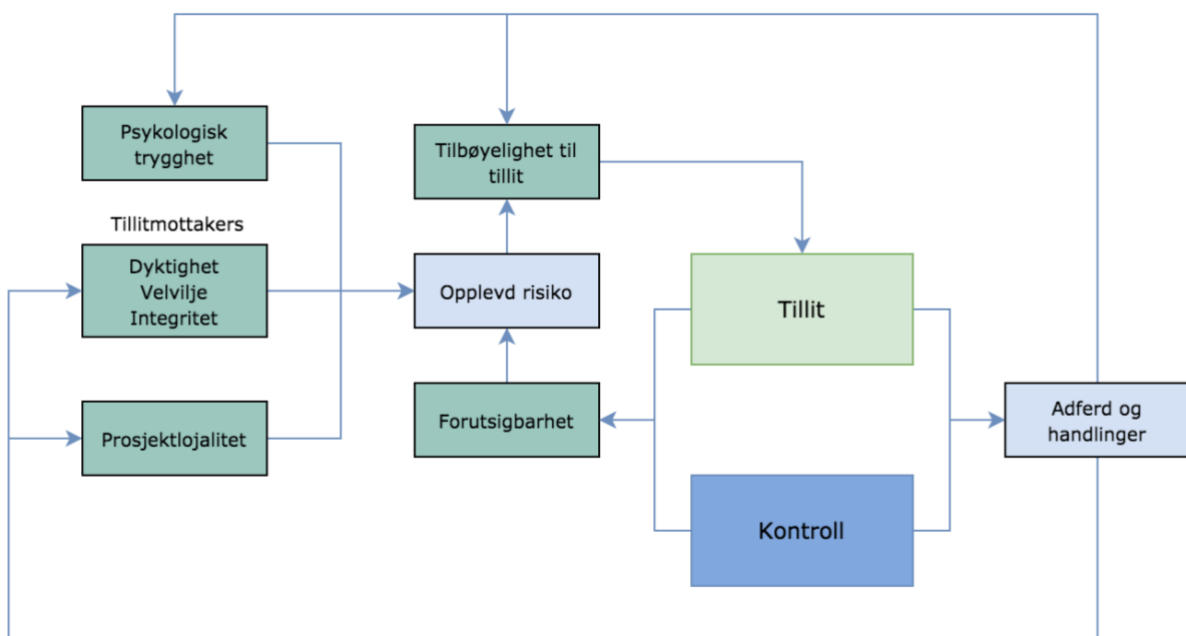
Ulike oppfatninger av verdiene, normene og kjørereglene kan i verste fall bidra til ulikheter i adferd og handlinger på prosjektet. Som beskrevet tidligere er et av formålene med sosial kontroll i form av å skape en prosjektkultur å tilrettelegge for forutsigbarhet i relasjonene. En ulik oppfatning av prosjektkulturen kan bidra til å redusere denne forutsigbarheten. Samtidig er det mulig å hevde at en omforent prosjektkultur vil være viktig for et mer effektivt samarbeid og optimale resultater uten at det har en direkte tilknytning til tilliten i relasjonen. En ulik oppfatning av «*hvordan ting skal gjøres*» vil ifølge informantene kreve litt tautrekking, og beskrives som ikke-verdiskapende arbeid. Et eksempel på dette er uenigheten i hvordan Lean-metodikken skulle implementeres i samspillet. Prosjektledelsen hadde en annen tilnærming til metodikken enn entreprenør. Informantene forklarer at

enighet rundt hvor fokuset skulle ligge krevde mer tid enn forventet, men ikke nødvendigvis var en utfordring for tilliten.

Caseprosjektet motbeviser likevel Alm Andersen og Kvalnes (2013) sin påstand om at tidsbegrensningen vil gjøre det umulig å utvikle en prosjektkultur. Prosjektet viser at det vil være mulig å utvikle en prosjektkultur ved aktivt fokus på relasjonsbygging og kontinuerlig repetisjon av viktige verdier og normer i alle prosessene i prosjektet. Det er samtidig verdt å notere at det har tatt tid å utvikle denne prosjektkulturen ved å kontrollere adferden og sikre gode holdninger og et godt arbeidsmiljø på prosjektet. Hvilke tiltak som har vært viktige for å kunne skape en omforent prosjektkultur utdypes i de ulike nøkkelpriinsippene presentert i kapittelet under.

7.4.3 Nøkkelpriinsipper for å skape, ivareta og opprettholde tillit

Prosjektkultur bygd på tillit beskrives av informantene som en prosjektkultur som forutsetter tillit samtidig som de ulike aspektene ved prosjektkulturen vil være viktige for å skape, opprettholde og ivareta tilliten på prosjektet. Tillit vil som sagt ikke være en stabil prosess, men en ustabil prosess som påvirkes av handlinger og adferd. Handlinger og adferd kan igjen påvirkes med de to typene kontroll; sosial kontroll og strukturell kontroll. Dette kan illustreres i Figur 25. En vurdering av de ulike tillitselementene vil utgjøre opplevd risiko som igjen vil avgjøre tilbøyelighet til tillit hos tillitsgiver. Kontroll og tillit vil påvirke adferd og handlinger som igjen vil påvirke de ulike tillitselementene. Dette kan begrunnes med at eksempelvis velvilje og prosjektlojaliteten til et individ kan påvirkes av de andres adferd og handlinger. Samtidig vil tillit og kontroll kunne påvirke forutsigbarheten i relasjonene og dermed tilbøyelighet til tillit hos tillitsgiver.



Figur 25: Kontinuerlig tillitsutvikling på byggeprosjektet (laget selv)

Funnene fra intervjuene antyder til en prosjektkultur på OSBL som en prosjektkultur bygd på tillit; åpen, ærlig, tillitsbasert, relasjonsbasert, endringsorientert, løsningsorientert og som en fellesskapskultur. Med utgangspunkt i teorien om tillit og prosjektkultur og funn fra studiet presenteres en rekke prinsipper for utvikling av en prosjektkultur bygd på tillit i et byggeprosjekt. Disse prinsippene vurderes som noe prosjekteier og prosjektledelsen burde implementere i den overordnede prosjektstyringen for å sikre tillit i prosjektet. Videre er de ulike tiltakene som presenteres under hvert prinsipp basert på eksisterende litteratur og intervjuresultatene fra caseprosjektet. Dette beskriver hva som har fungert for ett unikt prosjekt og vil naturligvis ikke utgjøre malen for utvikling av tillitskultur på alle prosjekter. Likevel vurderes de ulike prinsippene som viktige holdninger og retningslinjer for hvordan byggherren (prosjekteier og prosjektledelsen) burde gå frem for å utvikle en prosjektkultur bygd på tillit i et byggeprosjekt.

Resultatene antyder også at flere av tiltakene kunne blitt gjennomført bedre og at det eksisterte ulike utfordringer rundt hver av dem. Samtidig indikerer funnene til at dette ikke nødvendigvis har påvirket tilliten eller prosjektkulturen på en negativ måte. Innføring av de ulike prinsippene og tiltakene vil med andre ord være første steg i riktig retning mot utviklingen av en tillitskultur på et byggeprosjekt. De neste stegene vil være å optimalisere de ulike tiltakene ut i fra tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk fra de som faktisk er involvert i prosjektet. Viktor Wollan sin masteroppgave (2019) om utvikling og effekter av samspill med OSBL som caseprosjekt viser blant annet til de ulike aktørenes evalueringer av tiltakene brukt for å sikre et godt samspill; samlokalisering, Lean-metodikk, oppstartssamling.

Et annet viktig poeng vil være at disse prinsippene og tiltakene i hovedsak vil gjelde overordnet prosjektstyring i oppstarten av samspillsfasen og i samspillsfasen. Noen av prinsippene vil også innebære hva som må gjøres ved initieringen av prosjektet for å muliggjøre en god tillitskultur i samspillet; gjennomføringsstrategi, kontraktsform, sammensetning av prosjektledelsen. Likevel vurderes flere av nøkkelprinsippene som viktige også i gjennomføringsfasen av et byggeprosjekt. Dette må likevel studeres nærmere for den aktuelle fasen.

Det er også viktig å nevne at denne rapporten kun viser byggherrens side ved saken. For å virkelig kunne studere detaljene rundt hver av prinsippene og tiltakene som beskrives som nødvendige for å utvikle en tillitskultur på prosjektet må dette studeres fra perspektivet til prosjektorganisasjonen også. Likevel kan studiet til Sund, Svendsen og Østern (2019) vise til at caseprosjektet har lyktes i å utvikle høy grad av tillit og at samlokalisering, høy kompetanse og relasjonsbygging har vært viktig. Studiet identifiserte også at det å ha «jobbet sammen før» var viktig for tilliten. Dette vil imidlertid være utfordrende å sikre for en offentlig byggherre som må anskaffe prosjektorganisasjonen gjennom en rekke regler (EBA, 2013). Studiet til Sund, Svendsen og Østern (2019) fokuserer dog på tillit mellom de faglige ansvarlige i nivået under prosjektledelsen og ikke tillit mellom prosjektledelsen og prosjektteamet. Dette aspektet av rapporten må med andre ord også studeres fra prosjektteamets perspektiv for å gi et helhetlig inntrykk.

1. *Byggherren må anerkjenne viktigheten av å styre etter relasjoner og ikke bare kontrakt. Dette må gjenspeiles i alle prosessene fra initiering av prosjektet til det ferdigstilles.*

Veien til å utvikle en tillitskultur slik som beskrevet tidligere vil i følge intervjuresultatene være et stykke arbeid. Både litteratur og funn fra intervjuene antyder at ansvaret for å skape en god tillitskultur, ligger hos byggherren som kontraktseier. Dette ansvaret ligger med andre ord hos prosjekteier som setter rammene for prosjektet og prosjektledelsen til prosjekteier som har ansvaret for å lede prosjektteamet.

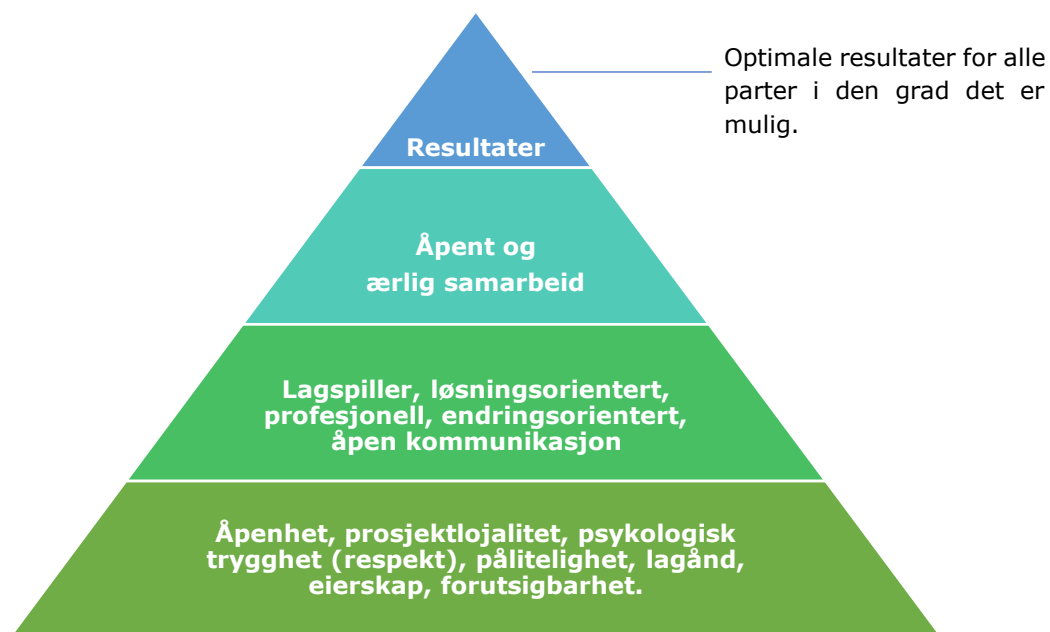
I følge Johansen (2016) vil tillit kunne utvikles i prosjektet først når ledelsen er tydelige på og anerkjenner at organisasjonens måloppnåelse, resultater og evne til innovasjon handler om menneskene på prosjektet. Intervjuresultatene underbygger nettopp dette. Fra valg av gjennomføringsstrategi, til anskaffelse og føringer for samspillet har det vært fokus på at tillit og relasjoner ikke bygges ved å kun styre etter kontrakt. Johansen (2016) påpeker at ledelsen må flytte fokus fra ensidige krav om leveranser kun basert på output til de *viktigste* input-faktorene som kultur, lederskap og medarbeiderskap. Thomas *et al.* (2002) diskuterer hvordan fragmenteringen og spesialiseringen i leverandørkjeden har skapt et myopisk fokus på kostnader og kortsiktig måloppnåelse. De hevder at dette har erstattet åpenhet, tillit, respekt og utviklingen av relasjoner. I byggeprosjektet vil imidlertid denne fragmenteringen og spesialiseringen gjøre det desto viktigere å bygge relasjoner, tillit og samarbeid.

På den ene siden er det mulig å si seg enig i argumentene til både Johansen (2016) og Thomas *et al.* (2002) om at tillit ikke vil skapes ved å kun fokusere på output-faktorene. Dette vil føre til at fokuset blir at byggherren skal oppnå sine mål til tross for at det kan gå utover de andre partene på prosjektet og dermed gå i mot fellesskapskulturen som vil være viktig for tillit. Dette reflekterer den skeptiske holdningen i bransjen om at optimale resultater kun kan oppnås gjennom en tradisjonell gjennomføring med strukturell kontroll. Som beskrevet tidligere vil denne holdningen medføre en lav tilbøyelighet til tillit.

På den andre siden mener jeg at det ikke handler om å *skifte* fokus fra output-faktorene til input-faktorene, men heller at ledelsen anerkjenner *sammenhengen* mellom input- og output-faktorene. Optimale resultater er viktige for tillit i byggeprosjektet. Dette kommer frem i prosjekteier sin forventninger til prosjektledelsen i sammenheng med tillit. Forventningen er som beskrevet tidligere at prosjektledelsen gjør sin oppgave ved å sikre at prosjektet leverer optimale resultater i henhold til prosjektets effekt- og resultatmål. Dette observeres også i hvordan PL og PE definerer tillit. Å jobbe for prosjektets beste omtales synonymt med tillit i prosjektet. Det er tydelig at tillit avhenger av at alle jobber mot optimale resultater. Prosjektets måloppnåelse beskrives også som formålet bak valget om å styre prosjektet med fokus på menneskene. I bunn ligger det et ønske om å eliminere ikke-verdiskapende arbeid som koster prosjektet på ulike måter. Dette ble begrunnet med at lav grad av tillit, ensidig fokus på resultater og kranling erfaringsmessig resulterte i et dårligere prosjekt; ekstra kostnader, lavere kvalitet, forsinket levering.

Tillitsutvikling i byggeprosjektet vil dermed handle om å forstå *hvordan* optimale resultater kan oppnås gjennom tillitskultur, lederskap og fellesskap. Det vil med andre ord være viktig at byggherren anerkjenner at det er en sammenheng mellom tillit og effektivitet. Som illustrert i Figur 26 vil et åpent og ærlig samarbeid bidra til gode resultater for alle partene

ved at konflikter, utfordringer og uventede situasjoner kan løses på en effektiv måte. En forutsetning for en effektiv gjennomføring av prosjektet vil være et godt samhold, felleskap, åpenhet, tillit og et miljø for å hjelpe hverandre istedenfor å være opptatte av egeninteresser (Edmondson, 1999).



Figur 26: Sammenheng mellom verdier, normer og optimale resultater (laget selv)

Prosjektkostnadene og måloppnåelse vil avhenge av hvor godt de ulike aktørene samarbeider. En gjensidig avhengighet i prosjektet krever et godt tverrfaglig samarbeid. Noe som vil være vanskelig å få til ettersom bransjen beskrives som en konfliktfyltbransje med generelt lav tillit mellom aktørene (Andersen, 2010). Funn fra intervjuene antyder til fokuset på relasjonene og samarbeidet som en investering for prosjektet. En anerkjennelse av sammenhengen mellom tilliten og prosjektresultatene vil være ekstremt viktig for å i det hele tatt skifte fokus fra ensidig måloppnåelse til fokus på måloppnåelse gjennom relasjonsbygging.

I tillegg indikerer funn fra studiet at det ikke er tilstrekkelig å anerkjenne viktigheten av tillit for prosjektet, men at prosjektledelsen må sørge for at dette ligger med hele veien. «Det er ikke noe man kan bestemme seg for underveis, på tampen av en prosess. Du må tenke på det hele veien, i hele prosessen.» (informant fra PL). Dette underbygges av Turaga (2013) sitt argument om at det ikke er tilstrekkelig at lederne skaper tillit, men at de også har må ivareta og sikre at tilliten opprettholdes gjennom hele prosjektet.

2. Tillit må starte på toppen: riktig bemanning hos byggherren.

Informantene fra prosjektledelsen har på caseprosjektet hatt en bevisst holdning om at de som kontraktseier må starte med å vise tillit til kontraktspartene. De presiserer at man må være villig til å være litt sårbar og vise tillit uten å nødvendigvis kreve så mye tilbake. Som beskrevet tidligere vil dette være avgjørende ved høy relasjonell risiko i relasjonen. En slik holdning blant prosjektledelsen kan beskrives som en avgjørende faktor for at prosjektet

har klart å skape og opprettholde en høy grad av tillit. I følge Dirks & Skarlicki (2004) foretrekker ledere å fokusere på å nå prosjektmål fremfor å bygge tillit mellom aktørene.

I caseprosjektet har derimot fokuset vært på *hvordan* prosjektmålene kan nåes ved å bygge tillit mellom aktørene. Riktig bemanning hos prosjektledelsen har med andre ord vært viktig. Riktig bemanning beskrives som et robust og samkjørt team i forhold til hvilke prioriteringer en ønsker å ha på prosjektet. Å ha et team som ønsker det samme beskrives som ekstra viktig for å tenke tillitsbasert og kunne spre denne tankegangen videre i prosjektorganisasjonen. Dette begrunnes som ekstra viktig på grunn av holdningen i bransjen hvor fokuset som beskrevet av Dirks & Skarlicki (2004) tradisjonelt har vært oppgaveorientert og ikke menneskene som faktisk skal gjennomføre oppgavene. Hogan, Curphy & Hogan (1994) hevder at dette er en konsekvens av at ledere kun velges basert på tekniske krav istedenfor relasjonskompetanse. Thomas *et al.* (2002) hevder i tillegg at etterspørselen for relasjonskompetanse vil være større i et byggeprosjekt ettersom prosjektorganisasjonen vil variere og utvides i de ulike fasene i byggeprosessen.

Intervjuene viser til at det å etterspørre relasjonskompetanse og ikke bare fagkompetanse har vært en viktig tanke i sammenheng med sammensetningen av prosjektledelsen. Dette beskrives som en utfordrende prosess hvor en må være villig til å bytte ut enkeltpersoner som ikke er med på tankegangen om endring og fokuset på menneskene i prosjektet. Riktig bemanning vil dermed innebære at man har en endrings- og tillitsorientert holdning og tilhørende relasjonskompetanse for å kunne spre denne holdningen i resten av prosjektet. Årsaken til at en endringsorientert holdning vil være viktig gjenspeiler holdningen i bransjen om at en såkalt utradisjonell gjennomføring ikke er mulig. Et prosjektledelses team som anerkjenner at det *kan være mulig og vil være viktig* å fokusere på relasjoner for å få optimale resultater på prosjektet vil derfor være avgjørende for tillitsutviklingen. Dette ble begrunnet med at prosjektledelsen hadde prøvd en slik gjennomføring av prosjektet før og opplevde det som utfordrende uten et samkjørt team med en endringsorientert holdning: «*Det er vanskelig å sitte og styre prosessene hvis du ikke har med deg det teamet med hud og hår*» (informant fra PL).

I tillegg til relasjonskompetansen beskrives prosjektledelsen hos OSBL som et mangfoldig team som utfyller hverandre. Dette beskrives også som en av årsakene til at de har lyktes med en såkalt relasjonsstyring. Det er en sammensetning av ulike aldre, personligheter og kjønn. I følge informantene utfyller de hverandre ved at noen fokuserer på detaljene mens andre har fokus på helhet, at de eldre har erfaring mens de yngre har pågangsmot og er nytenkende. Om dette har hatt en direkte påvirkning på tilliten og kulturen er vanskelig å si uten å studere tillitsutvikling i andre prosjekter. Men det er klart at en omforent holdning har vært viktig. På den måten vil man ikke jobbe mot hverandre, men utfylle hverandre. Når tillit beskrives som en tidskrevende og ustabil prosess og tid er en begrenset ressurs i prosjektet vil det være viktig at prosjektledelsen som skal videreføre tankegangen til resten av prosjektet ikke bruker denne tiden på å jobbe mot hverandre internt.

Funnene antyder videre at den gode sammensetningen av prosjektledelsen også skyldes personkjemi. Dette beskrives som en god del flaks. Det vil nok være utfordrende å anskaffe et team med utgangspunkt i et ønske om personkjemi eller basert på personlighetstyper med mindre det er aktuelt å involvere individer man har jobbet med tidligere og har kjennskap til. Det viktige poenget vil være å etterspørre at de i prosjektledelsen deler en lik holdning og oppfatning om at relasjonsstyring med fokus på

tillit og mennesker vil være viktig. I følge Too & Weaver (2014) vil ansvaret for å sikre at de rette personene blir ansatt i ledelsesstrukturen i prosjektet være en del av den strategiske styringen. Prosjekteier har dermed ansvaret for å sikre riktig bemanning hos sin prosjektledelse og må etterspørre relasjonskompetanse på lik linje med fagkompetanse og erfaring.

I følge Bygg21 (2017) ligger deler av problemet i at prosjektlederutdanningen tradisjonelt har hatt fokus på å bygge oppgaveorientert-kompetanse fremfor relasjonskompetanse. Dette kommer også frem i intervjuresultatene hvor prosjektledelsen innrømmer at de som ingeniører mangler en del kunnskap om hvordan man opparbeider en tillitskultur. **Involvering av HR ressurser** har vært viktig i samtlige prosesser i form av veiledning for prosjektledelsen rundt hvordan en tillitskultur kan skapes og ivaretas på prosjektet. Å kunne hente den manglende relasjonskompetansen ved bruk av HR ressurser som er rike på relasjonskompetanse vurderes som en god og interessant løsning på problemet som beskrives av Bygg21 (2017) sin veileder.

3. Vit hvorfor du velger en bestemt gjennomføringsstrategi og kontraktsform: sett sammen det riktige prosjekt-teamet for det.

Funnene fra intervjuene antyder at det har vært viktig å vite hvorfor man velger en bestemt gjennomføringsstrategi og kontraktsform. Bakgrunn for valg av gjennomføringsstrategi på OSBL var en nøye gjennomtenkt prosess med både prosjektledelsen og prosjekteier involvert. Måten prosjektet styres på reflekterer dette. I prosjektdokumentet som beskriver valg av gjennomføringsstrategi står det at en samspillsfase vil styres av arbeidskultur, holdninger og målsettinger der andre entreprisemodeller styres etter kontrakt (Omsorgsbygg, 2018b). Fokuset på tillit og relasjoner har med andre ord ligget i prosjektstyringen fra valg av gjennomføringsstrategi. I Zuo & Zillante (2005) sitt rammeverk for prosjektkultur i konstruksjonssammenheng omtales gjennomføringen av prosjektet som et aspekt av prosjektkulturen. De deler gjennomføringen av prosjektet i ulike design, der samspillet kan omtales som et integrert design.

Valg av et såkalt integrert design for gjennomføringen av prosjektet er nødvendigvis ikke en forutsetning for å utvikle tillit og kultur på et prosjekt. Med utgangspunkt i at denne rapporten er et studie av ett enkelt prosjekt med integrert design har jeg ikke tilstrekkelig grunnlag til å hevde det. Implementering av samspill i et prosjekt kan likevel beskrives som en mulighet til å redusere konfliktnivået og heller legge fokus på å sikre positiv verdiskapning gjennom mellommenneskelige verdier (Hansteen & Skavang, 2019). Samtidig vil valg av gjennomføringsmodell variere fra prosjekt til prosjekt, og det som egner seg for store, nyskapende og teknologisk komplekse prosjekter egner seg nødvendigvis ikke for mindre byggeprosjekter med tradisjonelle løsninger (Eikeland, 1999).

Det vil med andre ord være viktig å ha forståelse for hvorfor man velger en gitt gjennomføringsmodell. Dersom formålet er å sikre tillit burde gjennomføringsstrategien gjenspeile dette. Ved valg av en gjennomføringsmodell med samspill vil det videre være viktig å dyrke en god samarbeidskultur for å få ut verdipotensialet ved tidlig involvering av entreprenøren (Eikeland, 1999). Intervjuresultatene indikerer at det er mange som misforstår og tror at samspill automatisk skal bidra til mindre konflikt og optimale resultater. Valget om å bruke en gjennomføringsmodell med samspill vil kun være det

første steget i riktig retning. Anskaffelse av kontraktspartene, kontraktbetingelser, kontraktsform og naturligvis holdningene og handlingene på prosjektet må reflektere tanken bak gjennomføringsstrategien og utformes med fokus på å dyrke den gode samarbeidskulturen og tilliten som kreves for samspillet.

Et interessant funn fra intervjuene er at tidlig involvering av entreprenør har vært like viktig for tilliten som tilliten har vært viktig for å kunne involvere entreprenør tidlig. Der tradisjonelle gjennomføringsmodeller baserer seg på et hierarki skal samspillet være et samarbeid og vil dermed kreve tillit, åpenhet og felles målsettinger hvor alle partene er likestilt (Eikeland, 1999). Årsaken til at tidlig involvering av entreprenør bidrar til økt tillit kan begrunnes med at det vil være enklere å bygge relasjoner og tillit tidligere i prosjektet. En samspillsfase vil oppleves som mindre risikofyllt enn en gjennomføringsfase. Dette kan igjen begrunnes med at det er mulighet for større handlingsrom i en tidlig fase (bygg21, 2019b) og dermed mindre (økonomiske) konsekvenser dersom entreprenør skulle «lurt» byggherren eller motsatt. Muligheten til å bli kjent og integreres i mindre risikofylte omgivelser vurderes som viktig for relasjonsbyggingen mellom de ulike aktørene.

Samtidig viser intervjuobjektene til at tidlig involvering av entreprenør har bidratt til å redusere ytelsesrisikoen på prosjektet betydelig. Samarbeidet i en samspillsfasen reduserer risikoen for uenigheter senere, ved at løsningene som produseres er gode løsninger i tråd med byggherrens ønsker. En av informantene forklarer at prosjektledelsen og entreprenøren har samarbeidet i over ett år for å optimalisere tilbudet. Som resultat av dette har de utviklet et tilbud for totalentreprisen med mye mindre usikkerhet enn om entreprenøren skulle sittet for seg selv. Sistnevnte beskrives som den tradisjonelle måten å utarbeide tilbud på og beskrives som en dårlig fremgangsmåte, av informantene.

Tidlig involvering av entreprenør og god tillit i relasjonen i samspillet har også bidratt til at de to kontraktspartene har en god dialog om hvordan risikofordelingen skal være i gjennomføringsfasen. Som beskrevet tidligere er kombinasjonen av relasjonell risiko og ekstern risiko en utfordring for tillit. Ved å håndtere den eksterne risikoen for gjennomføringsfasen vil det være mulig å ivareta tilliten også i denne fasen. I følge en informant vil risikoen tradisjonelt plasseres hos entreprenøren når prosjektet går over til en totalentreprise i gjennomføringsfasen. På OSBL har fokuset vært en åpen dialog med formål om å plassere risikoen der det er hensiktsmessig for prosjektet. Denne prosessen gjenspeiler også holdningen om at det ikke handler om å vinne eller tape, men fokus på tillit og relasjoner ved å jobbe for prosjektets beste.

Fokuset på tillit reflekteres også i valgt kontraktsform. Informantene fra caseprosjektet presiserer at prosjektet har en ny måte å styre på og *ikke en ny kontraktsform*. Prosjektet har med andre ord ikke hatt en «samspillskontrakt», men tradisjonelle kontrakter som en NS8401 kontrakt for samspillet og en NS8407 kontrakt for gjennomføringsfasen. Dette begrunnes med at en samspillskontrakt må utarbeides fra bunnen av og vil medføre stor risiko. Selv om NS8401 kontrakten er en tradisjonell kontrakt beskrives den av en informant som et symbol på tilliten og som viktig for tillitsutviklingen på prosjektet. Dette begrunnes med at NS8401 er en kontrakt på medgått tid. Det ligger med andre ord en forutsetning om tillit ved at man oppfører seg ærlig og fører timer på faktisk arbeid. Selv om timene føres i dagbok og gjennomgås av byggherren er det ingen som kontrollerer faktisk arbeid mot timer ført. Bakgrunnen for valg av en kontrakt på medgått tid fremfor en fast pris har vært for å ikke sette for store tidsbegrensninger på tidsbruken til aktørene

i samspillet. Fokuset har vært på å utvikle et godt prosjekt og ikke på tidsbesparelser eller kostnadsbesparelser. Dette begrunnes med at kostnadene i samspillsfasen vil være små i forhold til totalkostnadene, samtidig som en stor del av verdiskapningen gjøres i denne fasen.

Et viktig poeng som kommer frem er dermed **varigheten på samspillet**. OSBL har benyttet over ett år på samspillsfasen. En informant påpeker at det er veldig mange andre prosjekter som bommer på denne tiden og forventer å oppnå veldig mye på kort tid. Det er klart at varigheten for samspillet som beskrevet tidligere vil være viktig for de løsningene som produseres, men det vil også være ekstremt viktig for å få på plass en prosjektkultur bygd på tillit sterk nok til å bli med over i gjennomføringsfasen. Gjentatte ganger blir tillit beskrevet som en tidskrevende prosess, det samme gjelder etablering av en prosjektkultur: «Kultur er nemlig et (bi)produkt av samhandling» (Bang, 2013).

Anskaffelse av entreprenør

Et kriterium for å kunne gjennomføre prosjektet med samspill har vært kontraheringen av «riktig» entreprenør. Riktig entreprenør beskrives som en entreprenør som kunne tilby et faglig sterkt team som byggherren kunne stole på og samarbeide godt med.

I en såkalt tradisjonell anskaffelse vil tildelingskriteriene bestå av kvalifikasjons- og kompetansekrav, beskrivelse av prosjektgjennomføring, kvalitetssikring og HMS (helse, miljø- og sikkerhet) rutiner, samt referanseprosjekter (EBA, 2013). Anskaffelsen av samspillsentreprenør på OSBL ble gjennomført uten at pris var en særlig stor del av konkurransebildet. Fokuset var på finne mennesker som kunne jobbe godt sammen og hadde kompetansen og kapasiteten til å levere prosjektet slik prosjekteier ønsket. Dette beskrives som et av suksesskriteriene for utviklingen av en god prosjektkultur og tillit.

Intervjuresultatene antyder at en slik anskaffelse vil være viktig for å sikre velvilje, integritet og dyktighet hos menneskene som involveres i prosjektet. Som vist tidligere i **Figur 21** vil dette være avgjørende for byggherrens tillit til kontraktspartene. Intervjuresultatene viser til at en slik anskaffelse har vært viktig for å se om menneskene som involveres i prosjektet vil ha tilstrekkelig relasjonskompetanse og dermed *evnen* til å samarbeide. Bygg21 (2017) sin veileder presiserer at det ikke vil være tilstrekkelig at prosjekteier sin prosjektledelse innehar relasjonskompetanse, men at alle nøkkelpersonell og mellomledere i prosjektet også må inneha relasjonskompetanse. Byggherren burde med andre ord vektlegge både faglig dyktighet og relasjonskompetanse ved kontrahering av de ulike aktørene for prosjektet. Informantene beskriver en tillitskultur som umulig dersom de ulike partene ikke har like intensjoner og er samarbeidsvillige. Tillitskultur vil dermed være avhengig av å involvere mennesker med riktig kompetanse, *evnen* og *viljen* til å samarbeide, i et prosjekt avhengig av gjensidig tverrfaglig samarbeid.

Når det er sagt er jo spørsmålet hva som legges i å kunne jobbe godt sammen og om dette ikke vil vært mulig å oppnå med en tradisjonell anskaffelse, med fokus på erfaring og pris. Igjen vil holdningen i bransjen være en viktig del av et mulig svar. Dersom de som involveres i prosjektet ikke har *viljen* til å samarbeide, har veldig lav tilbøyelighet til tillit og er skeptiske til alle prosessene som kreves for å utvikle en tillitskultur (beskrevet i prinsippene under) vil samarbeidet kunne preges av konflikter og mistillit. Å kunne «sile» ut skeptikerne og de som mener at en slik måte å styre på bare er «tull og tøys» kan den opplevde relasjonelle risikoen være lavere og dermed utviklingen av tillit enklere. «Å sile

ut skeptikerne» er nok å sette det litt på spissen, men å involvere mennesker som vil være villige til å stole på og samarbeide med prosjektledelsen viser seg å gjøre tillitsutviklingen betydelig enklere, om ikke raskere. Samtidig er dette viktig for at anskaffelsen reflekterer måten prosjektet styres på ved at man tydeliggjør at fokuset ikke er laveste pris, men de menneskene som faktisk bidrar til å gjennomføre prosjektet.

For å kunne gjøre seg opp en vurdering av menneskene som ble tilbudt av entreprenørene ble følgende myke kriterier vurdert gjennom en intervjuprosess på OSBL:

- Driv mot prosjektmål
- Åpenhet
- Kommunikasjon
- Løsningsorientering
- Evne til konfliktløsning og samarbeid

Utfordringen med denne anskaffelsen beskrives som at «myke» kriterier i utgangspunktet handler om en skjønnsmessig vurdering. Der en vurdering av priselementer vil være håndfast vil en skjønnsmessig vurdering være mer utfordrende å evaluere. En risiko vil også være at tilbyderne oppfører seg annerledes under intervjuprosessen. Det er klart at man kan si og oppføre seg på ett vis for å fremstå som pålitelige uten å være det. For å sikre at de myke kriteriene ble vurdert riktig har bruk av **HR-ressurser** som objektiv part under anskaffelsen vært viktig. Intervjuene antyder at HR har vært viktig for å få til en ryddig prosess samtidig som de mellommenneskelige egenskapene kunne bli vurdert. Involvering av HR har altså vært viktig for å unngå klager i etterkant av anskaffelsen for å ha valgt entreprenøren på en subjektiv og uryddig måte. Som beskrevet tidligere må en offentlig anskaffelse følge visse regler. De ulike reglene ved en offentlig anskaffelse ble ikke undersøkt i detalj, men informantene indikerer at det har vært viktig som offentlig byggherre å sikre at de tapende entreprenørene ikke opplevde at prosessen var urettferdig og at den vinnende entreprenøren ble valgt etter «trynefaktor».

Et annet viktig poeng som trekkes frem er at det er viktig å tørre å **skifte ut enkeltpersoner** som ikke passer inn med holdningen og ambisjonene til prosjektet. Intervjuresultatene indikerer at anskaffelsen må baseres på en vurdering av både individene og team sammensetningen. Dersom teamet samarbeider godt, men en enkeltperson faller utenfor, vil det være viktig å presisere at det ikke vil være tilstrekkelig med et godt team som oppfyller kravene, hvis ikke individene i teamet oppfyller kravene. Det samme vil gjelde andre vei, dersom individene oppfyller kravene, men samarbeidet mellom dem er dårlig.

Videre indikerer intervjuene at det vil være viktig å stille krav til samspillsentreprenøren om at den tilbudte prosjektorganisasjonen for samspillet også fortsetter i gjennomføringsfasen. Dette vil være viktig for å hente ut gevinsten med en slik anskaffelse. Dersom noen skal byttes ut må dette godkjennes av byggherren. Dette ble diskutert under forskningsspørsmål (3) og vil være viktig for at tiden brukt på utviklingen av tillit og relasjonsbygging med et langtidsperspektiv (gjennomføringsfasen) ikke er forgjeves fordi menneskene skiftes ut. Selv om tillit ofte beskrives mellom to parter, vil de ulike individenes holdninger, egenskaper og adferd være viktige for tilliten. Dette går tilbake til argumentet om at tillit er personavhengig.

Til tross for at disse tiltakene har vært rettet mot entreprenøren på OSBL anbefales en slik holdning også ved kontrahering av prosjekteringsgruppen. PG på dette prosjektet ble

anskaffet på en tradisjonell måte før det ble bestemt å gjennomføre prosjektet med fokus på relasjoner og tillit. Dette har imidlertid ikke hatt en negativ effekt for tilliten på prosjektet og kan forøvrig begrunnes med at den relasjonelle risikoen mellom PG og PL som kontraktsparter anses som mindre enn den mellom SE og PL. Dette kan igjen begrunnes med at de økonomiske konsekvensene vil fordeles mellom byggherren og entreprenør.

4. Tilrettelegg for en fellesskapskultur: fra «jeg» og «du» til «oss».

I byggebransjen vil inter-organisatoriske kontrakter være normen heller enn unntaket (Bresnen, 1990 som sitert i Swärd, 2017a). Tidligere diskuterte jeg utfordringene som kommer med dette. Samtidig som særinteresser ble utpekt som utfordrende for tilliten hevdet jeg at det ikke ville være utfordrende med mindre særinteressene gikk utover prosjektlojaliteten.

Intervjuresultatene viser til at tillitskultur forstås som en enighet om at alle jobber for de løsningene og de resultatene som er i prosjektets interesser- ikke egeninteresser. Dette kan begrunnes med at en slik prosjektlojalitet bidrar til en forutsigbarhet og dermed redusert opplevd relasjonell risiko, fordi alle jobber mot samme mål. En slik prosjektlojalitet viser seg å være mulig fordi det eksisterer en fellesskapskultur på prosjektet hvor det ikke er snakk og meg og deg, men «oss». Et slikt holdningsskifte fra «jeg» og «du» til «oss» beskrives av Vestre (2015) som avgjørende for å utvikle tillit. Videre vil et slikt holdningsskifte avhenge av at de ulike aktørene stoler på at de andre jobber mot det samme og at man ivaretar hverandres interesser. Dette kan begrunnes med at byggeprosjektet vil bestå av ulike interessent-grupperinger som vil være opptatte av ulike forhold.

En viktig forutsetning for å muliggjøre prosjektlojalitet vil dermed være at prosjektledelsen tilrettelegger for at samarbeidet vil være gunstig for hver enkelt aktør. I følge Swärd (2017b) vil det i komplekse prosjekter med sammensatte interesser være avgjørende at ledelsen har evnen til å samle og balansere felles, uavhengige og motstridende interesser (Swärd, 2017b). Funn fra tidligere forskningsspørsmål viser til at det vil være viktig som leder å vise at det faktisk er rom for de ulike særinteressene på prosjektet. At prosjektet «vinner» kan med andre ord ikke være et resultat av at en aktør «taper»:

Vi ønsker at alle som er med i prosjektet skal gå hjem etter ferdig prosjekt og føle at de har fått igjen for den innsatsen de har gjort. De skal ikke tape penger for å jobbe for oss altså. (informant fra PL).

Prosjektlojalitet vil dermed avhenge av at man klarer å kombinerer særinteressene med prosjektets interesser gjennom en «gi og ta» holdning.

Samlokalisering viser seg å være et viktig tiltak for å oppnå fellesskapskulturen og prosjektlojaliteten det er snakk om. Det er klart at samlokalisering vil by på ulike utfordringer og ikke vil være løsningen for alle byggeprosjekt. Men for caseprosjektet som studeres har dette vært et viktig tiltak for utviklingen av fellesskapskultur, åpen kommunikasjon og konfliktløsning. Intervjuresultatene viser til at det å sitte sammen bidrar til et økt samhold og til å viske vekk skillet mellom de ulike firmaene. I følge Zolind & Hinds (2004) vil ulikhetene i aktørenes holdninger forsterkes når de befinner seg på ulike steder. Dette begrunnes med at de vil tilbringe mindre tid med hverandre. Bang (2013)

sin teori om subkulturer viser til at man utvikler felles oppfatninger og verdier ved tett samhandling over lenger tid. Tidligere ble det argumentert for at dette ikke nødvendigvis

har en direkte påvirkning på tilliten, men vil kunne være utfordrende for å opprette en omforent prosjektkultur. Intervjuresultatene antyder at det å sitte samlokalisert gir mulighet for uformelle møter og interaksjoner som medfører at man bli kollegaer fremfor at man er ulike aktører og bedrifter. Dette har vist seg å bidra til en lagånd og ønske om å løfte hverandre opp fremfor å konkurrere mot hverandre. Å sitte separert vil trolig bidra til mindre fellesskapsfølelse og gjøre det vanskeligere å etablere prosjektlojalitet.

Det kan da være viktig å stille seg kritisk til hvor lenge man må sitte samlokalisert på et prosjekt før det utvikles en slik fellesskapskultur. Varigheten på samspeillet ble blant annen trukket frem som viktig for å kunne utvikle den omforente prosjektkulturen. Det vil derimot være vanskelig å trekke frem en bestemt varighet for samlokaliseringen da det igjen vil avhenge av personene involvert, størrelsen og kompleksiteten på prosjektet, hvordan samlokaliseringen tilrettelegges for, relasjonsbygging og rett og slett personkjemi. Dette vil med andre ord kunne variere fra et prosjekt til et annet. Observasjonen fra intervjuene er likevel at samlokaliseringen har vært veldig viktig i sammenheng med en åpenhetskultur og kultur for konfliktløsning. Lite åpenhet og et miljø preget av konflikter vil kunne påvirke fellesskapskulturen. Samlokalisering gjennom hele prosjekteringen og planlegging vurderes dermed som viktig for å opprettholde den gode prosjektkulturen på prosjektet, dersom det lar seg gjøre.

Som beskrevet over vil fokus på å etablere **felles mål** være viktig for å oppnå en fellesskapskultur. Vestre (2015) presiserer at etablering av felles mål for de involverte med prosjektet i fokus vil være tillitsskapende. Zuo & Zillante (2005) viser til at mindre innsats om å oppnå felles mål mellom de ulike prosjektdeltagerne vil resultere i fiendtlige holdninger fremfor kooperative holdninger på prosjektet. Dette begrunnes med at prosjektdeltakere i mangel på felles mål vil kjempe hverandre på vegne av sine respektive interesser. Intervjuresultatene viser til at felles mål sammen en holdning om å «*løfte hverandre opp, og ikke peke fingre*» har vært grunnen til at caseprosjektet har klart å utvikle en fellesskapskultur.

Funn fra intervjuene viser også til at implementeringen av **Lean i prosjekteringen** har bidratt til fellesskapskulturen. En endring fra lange prosjekteringsmøter til lappeplaner og ICE-møter hadde ikke bare en effekt på forprosjektets fremdrift, det bidro også til et betydelig bedre tverrfaglig samarbeid. Ved å planlegge prosjekteringen sammen ble det i følge en informant økt samhold mellom de ulike fagene. Dette begrunnes med at man ved å sitte sammen får innblikk i de ulike rollene, avhengighetene av arbeidet og ikke bare det en selv jobber med. Å se helheten og ikke bare eget bidrag, og hva de andre sliter med vil kunne bidra til at de ulike grupperingene opparbeider respekt for hverandres bidrag og roller i prosjektet (Thomsen *et al.*, 2016).

Fische (1998) hevder at det i et samarbeid vil være avgjørende at de involverte partene har forståelse og aksept for at kunnskaper og erfaringer må *deles* og *brukes* sammen for prosjektsuksess. Thomsen *et al.* (2016) forklarer også viktigheten av å skape forståelse for at hver enkelt ikke har den beste ideen for en løsning. Dersom alle tror eller oppfører seg som «*det ensomme geni*» vil det ikke være mulig å utvikle en fellesskapskultur. Intervjuresultatene viser til en holdning på caseprosjektet hvor man tar i mot hverandres

ideer fremfor å konkurrere. De ulike aktørene må klare å innse at de er avhengige av hverandres kompetanser og løsninger for å kunne levere et godt prosjekt. Dette illustreres i Figur 27.



Figur 27: Illustrasjon av fellesskapskultur (Lean Construction institute, u.å)

Funn fra intervjuene antyder videre til at en felles rapportering, som en Lean prosjektering krever, vil bidra til en gruppeånd fordi man opplever forutsigbarhet om at alle er forpliktet til at prosjektet når de målene som er satt. I følge Thomsen *et al.* (2016) vil tillit realiseres gjennom oppfyllelser av forpliktelser. Tillit innebærer en sårbarhet med utgangspunkt i om handlingene er gjensidige. Å se at de andre er lojale til prosjektet vil trolig bidra til økt prosjektlojalitet hos en selv.

I fellesskapskultur ligger det også en forventning om at prosjektledelsen **ikke skal heve seg over de andre** og kreve masse fra kontraktspartene uten å gjøre det selv. Intervjuresultatene antyder at en slik holdning bidrar til å øke skillet mellom ledelsen og prosjektorganisasjonen og vil være det motsatte av en «oss» kultur.

5. Tydelig definering og etablering av felles mål.

Som beskrevet over vil felles mål være nødvendig for å skape en fellesskapskultur og prosjektlojalitet i et byggeprosjekt. Vestre (2015) hevder at etablering av felles mål for aktørene, med prosjektets interesse som prioritet, også vil bidra til et holdningsskifte fra opportunistisk adferd til tillit. Som beskrevet tidligere vil felles mål bidra til en forutsigbarhet om at alle jobber sammen og ikke mot hverandre. I følge Thomsen *et al.* (2016) vil tillit på individuelt nivå og organisasjonsnivå handle om at hver prosjektdeltager bestemmer seg for å stole på at alle ivaretar hverandres interesser. Intervjuresultatene underbygger dette og tillit knyttes direkte til ideen om at prosjektet legges i sentrum. Samtidig viser det seg at det å jobbe mot felles prosjektmål forutsetter at de ulike partene kan stole på hverandre.

Videre antyder funn fra intervjuene at etableringen av felles mål ikke alltid er like enkelt og ofte vil være en avveining mellom «felles mål» og «eierskap til prosjektet». Som beskrevet tidligere vil det være viktig å ivareta særinteresser for tilliten, samtidig som særinteressene ikke skal gå utover prosjektet. Samtidig ligger det i ordet «felles» at disse målene er noe byggherren må utarbeide sammen med de andre partene i prosjektet. I tilfellet av prosjekt OSBL var felles utarbeidede mål blant annet viktig for å vise at samspeillet faktisk var et trepartssamarbeid.

Etablering av *felles* mål innebærer at de ulike aktørene opplever at de blir hørt. På OSBL har det i tilfeller av interesser som ikke er i tråd med hovedmålene vært viktig å møtes på midten og inngå kompromiss. Funn fra intervjuene antyder at en utpressing av interesser og ønsker fra de involverte i prosjektet vil eliminere eierskapsfølelsen til aktørene. Det er imidlertid viktig å påpeke igjen at ivaretagelse av særinteresser ikke vil være det samme som å oppmuntre til opportunistisk adferd. Et ønske om å ivareta egne interesser vil ikke nødvendigvis være negativt for tilliten, selv når egen agenda settes høyere enn prosjektmålene. Intervjuresultatene indikerer at problemet oppstår når disse agendaene oppleves som *skjulte* agendaer, fordi det bidrar til økt relasjonell risiko for at den skjulte agendaen vil resultere i opportunistisk adferd.

At de ulike målene er *tydelige* vil også være avgjørende for at alle parter skal ha samme oppfatning av målene. Utfordringen med etablering av *felles* mål på OSBL viser seg å være uklare delmål som resulterer i ulike oppfatninger. I følge Turaga (2013) vil ulik forståelse av formål og retning av prosjektet skape forvirring og uenighet blant medlemmene og dermed redusere tilliten. For å lykkes med å etablere omforente mål må prosjektledelsen forholde seg til både prosjekteier og prosjektorganisasjon. Prosjektmålene må være i overenstemmelse med hovedmålene (kost, kvalitet, tid) satt av prosjekteier, samtidig som det vil være viktig å definere konkrete prosjektmål i samarbeid med de ulike aktørene i prosjektorganisasjonen. Det vil det med andre ord også være nødvendig å sørge for at prosjekteier er enige i hvordan deres overordnede mål oversettes til konkrete prosjektmål.

Proessen med å etablere omforente mål vil være en utfordrende prosess og sannsynligvis variere for hvert prosjekt og til og med for en hver situasjon. Det viktigste vil som sagt være å anerkjenne at det er et samarbeid, gi rom for eierskapsfølelse og lagånd ved å inngå kompromiss. Samtidig vil det være viktig å være tydelige på at det er byggherren som styrer prosessen og at enkelte mål ikke kan forhandles ettersom det må være i tråd med prosjekteiers ønsker. Dersom en fellesskapskultur og en forståelse for hverandres roller ligger til grunn, vil dette trolig ikke gå utover tilliten. Igjen vil en gi-og-ta holdningen være viktig. Dersom man gir litt på områder som det er mulig å være fleksibel på vil det være mulig å være påståelig på andre områder som er viktige for å ivareta prosjekteier og brukere.

6. Skap et mentalt eierskap til prosjektet.

I avsnittet over blir eierskap til prosjektet diskutert som en del av problemstillingen ved etablering av felles mål. En mangel på eierskapsfølelse kan i verste fall resultere i manglende forpliktelse blant aktørene, til prosjektet og fellesskapet. I følge Bang (2008) oppnås fellesskapsfølelse ved at gruppen føler en stolthet av resultatene de produserer samtidig som gruppen har en indre forpliktelse til oppgaven og beslutningene som tas. I følge Thomsen *et al.* (2016) vil en forpliktelse blant teammedlemmene bidra til at de føler seg ansvarlige for arbeidet som gjøres samtidig som det bidrar til økt pålitelighet ovenfor de andre. Det kan begrunnes med at eierskapsfølelse vil ha en direkte sammenheng med en persons velvilje overfor prosjektet og medarbeidere. I første omgang vil eierskapsfølelse muliggjøres ved at prosjektdeltagerne opplever at de blir hørt og at de til en viss grad får delta i hvordan prosjektet utvikles. Det er særlig to tiltak som viser seg å ha bidratt til økt eierskapsfølelse på caseprosjektet: implementeringen av LEAN i prosjekteringen og samspillsledelsen.

Lean-metodikken med lappeplaner og ICE-møter får skryt for å bidra til et økt eierskap

på caseprosjektet. Et eksempel som trekkes frem er at prosjekteringsplanen ikke tilhører én person, men alle fordi den består av en lappeplan som alle har vært med på å lage og vil ha eierskap til. Dette har prosjektet undersøkt gjennom kontinuerlige evalueringer underveis ved bruk av Lean-metodikken i prosjekteringen. Jeg har imidlertid ikke hatt tilgang på disse evalueringene, og påstår overnevnte med utgangspunkt i utsagnene fra prosjektledelsen.

Funnene antyder videre til at etableringen av en **samspillsledelse** og ukentlige samspillsmøter bidrar til eierskapsfølelse hos de ulike aktørene. Det vil igjen være vanskelig å vurdere dette ut i fra kun prosjektledelsen sine meninger og oppfatninger av situasjonen. Likevel vurderes opprettelsen av en slik samarbeidsarena med mulighet for å bli hørt på lik linje ved diskusjoner rundt prosjektets retning som viktig for å skape en mental eierskapsfølelse hos kontraktspartene. Den uformelle ledelsesstrukturen viser seg å være viktig for å skape bevissthet om at det ikke er byggherren som styrer alt, men at det faktisk er et trepartssamarbeid. I følge Thomsen *et al.* (2016) vil et samarbeid kreve deling av ideer som likeverdige, ikke som leder og underordnet. En arena for å dele ideer, erfaringer, og problemstillinger vil være viktig for at de ulike partene opplever at de er med på å utvikle prosjektet. Dette vil igjen kreve et positivt og trygt miljø.

7. Skap et positivt og trygt miljø.

I følge Vestre (2015) vil tillit skapes ved at tillitsgiver får oppfatningen av at tillitsmottaker er like opptatt av tillitsgivers interesser som sine egne. Som beskrevet tidligere vil dette gi økt forutsigbarhet, men ikke nødvendigvis være avgjørende for å skape tillit i relasjonen. Ut i fra resultatene vil det heller være mulig å påstå at *respekt* for hverandres egeninteresser og en forståelse for hverandres intensjoner og bidrag på prosjektet som viktig for å kunne utvikle tillit. Psykologisk trygghet ble tidligere vurdert som et tillitselement (Figur 21) og vurderes som avgjørende for åpenhet og for å skape fellesskapskulturen beskrevet over. En slik trygghet vil i følge Bang (2013) være mulig ved gjensidig respekt for de enkeltes fagkompetanse, verdier og oppførsel.

Den viktigste måten å ivareta interessene til de ulike partene i prosjektet vil være å lytte til dem (Fische, 1998). Dette var også et funn som ble observert som viktig for å kunne skape eierskapsfølelse hos aktørene. I følge Turaga (2013) vil det være lederens ansvar å sørge for å lytte til teamet og de ulike oppfatningene før en tar en avgjørelse. I byggeprosjektet vil det imidlertid være umulig som prosjektleder å inkludere alle i prosjektorganisasjonen i alle avgjørelsene som gjøres. Funnene viser til at det er viktig å være tydelig på at det er prosjektledelsen som har ansvaret for den overordnede operative styringen av prosjektet.

Hovedpoenget ligger derimot i å tilrettelegge for et miljø hvor man lytter til hverandres meninger og har takhøyde for konstruktive tilbakemeldinger angående hvordan prosjektet styres (Edmondson, 2004). Følgende tre aspekter ved en leders adferd vurderes som viktige for å tilrettelegge for et slikt miljø (Edmondson, 2004):

1. Å være tilgjengelig og imøtekommende
2. Å oppfordre til innspill og tilbakemeldinger fra gruppen
3. Å være åpen for at feil kan skje

De to siste aspektene beskrevet av Edmondson (2004) henger sammen med det å skape en kultur for læring og endring som igjen kan kobles opp mot tillit og kontroll. Dette utdypes i prinsipp 8.

Funn fra intervjuene viser også til en holdning på prosjektet om at man skal løfte hverandre opp, ta i mot hverandres ideer og gi skryt fremfor å konkurrere. I trygghet ligger det en forventning om å bli hørt når man bidrar med ideer og forbedringsforslag (Johansen, 2016). Observasjonen er at denne holdningen har vært mulig gjennom tiltakene presentert tidligere i sammenheng med prosjektlojalitet og fellesskapskultur på prosjektet.

Oppstartssamlingen prosjektet hadde før oppstarten av samspeillet trekkes også frem som et viktig tiltak. Samlingen ble brukt for å fokusere på respekt, menneskelige verdier, hvordan man oppfatter hverandre og hvordan man behandler hverandre. Hvordan man kommuniserer vil være viktig for å skape trygghet. Dialog som måte å samtale på burde være et alternativ til tradisjonelle debatter. Formålet må være å finne en løsning sammen, fremfor å ha rett eller å vinne diskusjonen (Bang & Middelfart, 2010).

Oppstartssamlingen beskrives videre som en fin plattform for å kommunisere utfordringer, erfaringer og forventninger til hverandre. På den måten får de ulike menneskene involvert på prosjektet muligheten til å bli kjent med hverandre, hverandres interesser og bli bevisste på at man er forskjellige. I følge Bang og Middelfart (2010) vil det være viktig å akseptere at man har ulike synspunkter, vise respekt og ivareta hverandres interesser for å bygge tillit og trygghet.

Prosjekt OSBL utviklet også en rekke spilleregler for kommunikasjon og samarbeid under den første samlingen (Spilleregler, 2018):

- Vi gir hverandre konstruktive tilbakemeldinger – vi tar hverandre på fersken i å gjøre noe bra!
- Vi har takhøyde; rom, respekt og bevissthet om ulikheter.
- Vi lytter aktivt til hverandre – løser oppgaven effektivt og lærer noe nytt.
- Vi har det kjekt sammen - humor skaper glede
- Vi deler aktivt kompetanse og informasjon.

På den ene siden er dette en fin måte å tilrettelegge for et positivt og trygt prosjektmiljø og en fellesskapsfølelse i form av «*hvordan vi gjør tingene hos oss*» (Kaufmann, 2014). Spillereglene er tydelige og reflekterer verdiene og normene som ligger i bunnen av prosjektkulturen; lagspiller, åpenhet, løsningsorientert, respekt, tillit. Det skaper også en bevissthet rundt hvordan en selv burde oppføre seg på prosjektet.

På den andre siden vil det å prate om hvordan man kommuniserer og lage spilleregler ikke nødvendigvis skape et trygt miljø, men det er en viktig start. Spillereglene vil eksempelvis være viktige for å angi en ønsket adferd tilstede i prosjektmiljøet, men sikrer ikke at disse verdiene faktisk er tilstede. Bang (2013) skiller mellom faktiske verdier og uttrykte verdier. De faktiske verdiene hos prosjektmedlemmene vil komme frem i adferden deres og valgene som tas, mens de uttrykte verdiene vil være verdier som forventes av ledelsen (Bang, 2013). Det er likevel et viktig poeng at spillereglene ble laget av prosjektmedlemmene på samlingen. Med andre ord er spillereglene et resultat av en oppførsel og adferd som prosjektmedlemmene forventer hos hverandre og ikke noe byggherren har innført og

«krever». Dette kan være en viktig grunn til at prosjektklimaet tilsynelatende reflekterer prosjektkulturen. Alt i alt vil det være viktig som byggherre å ha kontinuerlig fokus på å utvikle en kultur for læring og endring, kultur for konfliktløsning, fellesskapsfølelse og åpenhetskultur for å sørge for å opprettholde og ivareta et trygt miljø på prosjektet.

8. Skap en kultur for læring og endring: LEAN-ledelse.

Ønsket om en endring og en endringsorientert holdning beskrives som et suksesskriterium for at caseprosjektet per nå har en tilsynelatende god prosjektkultur. En positiv holdning til endring og et ønske om læring beskrives av prosjektledelsen som en nødvendig egenskap hos menneskene involvert i prosjektet. Dette er interessant med utgangspunkt i at dette i første omgang ble ansett som en forventning fra prosjektmedarbeiderne til ledelsen, som beskrevet av Edmondson (2004). En kultur for læring og endring kan med andre ord tolkes på to måter.

Den første delen handler om at det er kultur for å lære av feil og kultur for endring ved at ledelsen oppfordrer til innspill og tilbakemeldinger på hvordan prosjektet styres (Edmondson, 2004). Dette handler også om lederens evne til å vise støtte fremfor kritikk når problemstillinger løftes eller når en leveranse må utsettes. Dette kan beskrives som en kultur for å premiere suksessen som oppnås fremfor å bruke tid og ressurser på feilene som gjøres (eStudie, 2019a). Funnene antyder at dette ikke betyr at prosjektledelsen skal se bort i fra feilene som gjøres, men at feil eller problemer blir sett på som en mulighet for læring og forbedring.

I følge Zuo& Zillante (2005) sitt rammeverk for prosjektkultur i konstruksjonssammenheng representerer dette et *fleksibelt* design. Et fleksibelt design innebærer også at prosjektet styres på en måte som er enkel å endre, hvor risikotaking blir oppmuntret. Funnene viser til at kultur for læring og endring må innebære at det er takhøyde for nye løsninger og forslag, samtidig som det må være mulig å kombinere det med et ønske om en stabil og forutsigbar prosess med kontinuerlig oppfølging. Forutsigbarhet vurderes som et tillitselement og vil være ganske viktig for å kunne utvikle tillit i et prosjekt med relativt høy risiko (relasjonell- og ytelsesrisiko). Totalt sett vil det være viktig at prosjektet styres innenfor prosjekteier sine rammer selv om det oppmuntres til innspill og nytenking. Dette er også en tydelig forventning fra prosjekteier relatert til tillit.

Funnene fra intervjuene viser til at **implementeringen av en LEAN metodikk** på prosjektet har vært løsningen på å ha et forutsigbart design som også oppmuntrer til læring og utvikling. Lean består av en rekke prinsipper og er en filosofi hvor essensen er å utvikle en lærende organisasjon (Metier OEC, u.å). En slik holdning bidrar til at det som leder vil være mulig å ha fokus på output i form av leveranser *gjennom* fokus på menneskene og relasjonsbygging. Forskjellen mellom en tradisjonell gjennomføring og gjennomføring med Lean er i følge intervjuresultatene at fokuset og oppfølgingen av leveransene ikke handler om å presse på tid eller skylde på de aktørene med forsinkede leveranser, men å lære å bli bedre underveis. Prosjektledelsen på OSBL har hatt stort fokus på å måle og ta lærdom på prosjektet. I følge Thomsen *et al.* (2016) vil en kontinuerlig forbedring gjennom prosjektets levetid bidra til en stadig integrasjon av menneskene på prosjektet, som igjen vil forbedre tilliten.

Samtidig som Lean tilrettelegger for samarbeid, kommunikasjon og kontinuerlig forbedring (Thomsen *et al.*, 2016) i prosjektet må imidlertid fokuset på verdiskapning gjøres ut i fra

hva som er av verdi for *kunden*. Dette vil være viktig for tilliten mellom prosjekteier og prosjektorganisasjonen. En typisk fallgrube beskrives som at man definerer aktiviteter som verdiskapende fordi det oppleves som verdifullt for den virksomheten som utfører arbeidet, ikke kunden (Lean Construction institute, u.å.). Prosjektledelsen må med andre ord sikre at verdiskapningen ivaretar prosjekteier sine interesser som eier og bruker. Dette ble også diskutert under etablering av felles mål på prosjektet.

Den andre delen av å utvikle en kultur for læring og endring forutsetter at de involverte i prosjektet er villige til å jobbe på *en ny måte*, hvor fokuset er å lære underveis i prosjektet. Thomsen *et al.* (2016) beskriver dette som den nødvendige adferden hos prosjektteamet for å kunne skape en kultur for læring og endring. Han hevder videre at dette krever en kollektiv prosjektoppnåelse (prosjektlojalitet) og et holdningsskifte fra en som «vet» til en som er «villig til å lære». Et slikt holdningsskifte vil i følge Thomsen *et al.* (2016) være avhengig av ledelsens evne til å skape et miljø der nytenking oppmuntres og det er rom for tap.

Funnene fra intervjuene antyder at et slikt holdningsskifte også vil avhenge veldig av personene involvert. På samme måte som holdningen i bransjen ble beskrevet som utfordrende for tilliten tidligere, har det vist seg å være utfordrende for de involverte i prosjektet å omstille seg fra de tradisjonelle måtene å jobbe på. I bunnen ligger det trolig skepsis for hvilken risiko en ny måte å jobbe på vil bidra til. Det er mulig å forstå skepsis rundt bruken av Lean i prosjekteringen da metodikken krever et integrert samarbeid i en bransje som i utgangspunktet preges av interessekonflikter. Dermed vil en fellesskapskultur og kontinuerlig fokus på tillit og relasjonsbygging være viktig for å utvikle kultur for kontinuerlig læring. Intervjuene antyder videre til at det som leder vil være viktig å ha forståelse for at en slik omstilling vil være tidskrevende og investere både tid og ressurser ved en endring fra tradisjonelle til nye arbeidsmetoder. Funn fra intervjuene viser til at de som var skeptiske i begynnelsen ble pådriverne for den nye måten å jobbe på når de med tiden innså at det bidro til bedre resultater.

9. *Ha fokus på relasjonsbygging: interaksjoner og kommunikasjon.*

I byggeprosjektet eksisterer det et behov for å opprette nye relasjoner hver gang et nytt prosjekt opprettes (Thomas *et al.*, 2002). Relasjonsbygging ble tidligere vurdert som avgjørende for å utvikle tillit. Gjentatte interaksjoner vil kunne bidra til tillit ved at de ulike partene gjør en vurdering om de andre er til å stole på eller ikke (Khalfan, McDermott & Swan, 2007). Som beskrevet tidligere vil relasjonsbygging være viktig for å utvikle tilliten fra kalkulativ tillit til kunnskapsbasert tillit og deretter relasjonell tillit (Figur 23).

I følge Turaga (2013) vil det være viktig å tilrettelegge for ulike kommunikasjonskanaler for relasjonsbygging og dannelse av tillitsbånd, særlig i en bli-kjent-fase. Samtidig som tillit vil være viktig for å få til et samarbeid, vil integrering av menneskene gjennom samarbeid være viktig for at man kan utvikle tillitsbånd til hverandre (Turaga, 2013). Funn fra intervjuene antydte tidligere at personkjerne ville gjøre det enklere å stole på hverandre. Dette kan begrunnes med at relasjonsbygging vil gå raskere når man opplever at man jobber godt sammen og finner trygghet i hverandres selskap. Det å kjenne hverandre fra før av og ha jobbet sammen tidligere vil trolig forenkle prosessen da man vil ha kunnskapsbasert tillit eller relasjonell tillit til hverandre fra starten av. Som beskrevet tidligere kan det gode samarbeidet mellom prosjektledelsen begrunnes med dette.

Funn fra intervjuene antyder videre at et kontinuerlig fokus på integrering av menneskene på prosjektet ved ulike tiltak som oppstartssamlingen og samlokalisering har vært viktig for relasjonsbyggingen. **Oppstartssamlingen** beskrives som en viktig arena for å bli kjent. Med hjelp fra HR ble det blant annet gjennomført en JTI-test for å kartlegge ulike personlighetstyper. Intervjuene antyder en oppfatning blant prosjektledelsen om at denne måten å bli kjent på har vært verdifull for å bygge relasjoner. Dette begrunnes med at verktøyet bidrar til å fremheve forskjellene i måten man er på samtidig som den bidrar til forståelse for hvorfor man er forskjellige og hvordan man utfyller hverandre. Samtidig som JTI har bidratt til en forståelse rundt hvordan man skal behandle andre har det i følge en informant skapt en lett stemning og noe å prate om. For å bygge relasjoner og bli kjent vil det være viktig at man opplever at det er trygt, noe som igjen vil avhenge av hvordan andre behandler deg.

Kommunikasjon og interaksjoner beskrives i litteraturen som viktig for å bygge relasjoner og dermed tillit (Zolin & Hinds, 2004; Fische, 1998; Vestre, 2015; Turaga, 2013). **Samlokalisering** omtales i intervjuresultatene som en viktig arena for både formell og uformell kommunikasjon. Dette begrunnes med at man i tillegg til de faglige samtaleene om prosjektet får en daglig samhandling med dialog og sosialisering. I følge Turaga (2013) vil den uformelle kommunikasjonen være like viktig som formell kommunikasjon for at medarbeiderne skal bli kjent med hverandre. Den formelle kommunikasjonen vil være viktig for å gjøre en vurdering av om motparten er til å stole på i sammenheng med prosjektet. De uformelle møtene vil være viktige for å bygge relasjoner og for å danne et positivt og trygt miljø. Dette begrunnes med at kommunikasjon bidrar til en relasjonsbygging ved at man identifiserer likheter, felles interesser og kan uttrykke interesse for hverandre (Vestre, 2015). Dette vil som nevnt tidligere være viktig for å danne en vurdering av tillitselementene (Figur 21) hos motparten. Samtidig indikerer intervjuresultatene til at en slik relasjonsbygging ikke betyr at man skal slutte å være profesjonelle. Profesjonalitet vurderes som viktig for forutsigbarheten igjen.

Funn fra intervjuene antyder videre at relasjonsbygging handler om at prosjektledelsen som byggherren viser at de bryr seg om menneskene på prosjektet. Dette handler om å sørge for at de som er med i prosjektet trives og føler at de kan bidra og utvikle prosjektet. Som beskrevet tidligere vurderes dette som viktig for å kunne skape et trygt og positivt miljø og skape en fellesskapskultur og kultur for læring og endring.

En ambisjon på prosjekt OSBL er at prosjektdeltagerne skal ønske å gjenta prosjektet. Prosjektkulturen tilrettelegger dermed for langsiktige forhold fremfor kortsiktige forhold. Som beskrevet tidligere vil byggeprosjekter tradisjonelt bestå av kortsiktige forhold som preges av at samarbeidet er et engangstilfelle (Zuo & Zillante, 2005). Dermed er det viktig at prosjektet har fokus på langsiktige forhold for tillitskulturen. Det vil likevel være vanskelig å love fremtidig virksomhet for aktørene som en offentlig byggherre ettersom offentlige anskaffelser har en rekke regler (EBA, 2013). Likevel vil det være god sannsynlighet for å jobbe sammen i fremtidige prosjekter og en god relasjon på dette prosjektet kan anses som en investering for fremtidige prosjekter.

10. Tilrettelegg for en åpenhetskultur: åpen kommunikasjon og informasjonsdeling.

Funn fra intervjuene antyder at prosjektledelsen har hatt et kontinuerlig fokus på å skape en prosjektkultur for å være åpen og ærlig. Tidligere ble åpen kommunikasjon beskrevet som viktig for å kunne etablere felles mål, fellesskapskultur og for relasjonsbygging. Funn

fra intervjuene antyder også at åpen kommunikasjon vil være viktig for tilliten mellom ledelsen og prosjektorganisasjonen. Åpen og ærlig ble eksempelvis definert som synonymt med tillit under forskningsspørsmål (1).

Som nevnt tidligere viser funnene til at prosjektledelsen har hatt en bevisst holdning om at de må vise tillit og åpenhet ovenfor kontraktsparten for å få tillit og åpenhet i retur. Dette er et viktig poeng for å kunne utvikle en åpenhetskultur i et byggeprosjekt der normen tradisjonelt beskrives som å «*spille med egne kort tett inntil seg*». Åpen kommunikasjon og transparent ledelse vil i følge Turaga (2013) være viktig særlig i en tidlig fase hvor prosjektmedlemmene ikke har kjennskap til prosjektet, ledelsen eller hverandre.

Funnene bekrefter dette, men antyder også at åpenhet og transparent ledelse vil være viktig hele veien og spesielt i overgangen til gjennomføringsfasen. Dette kan igjen begrunnes med holdningen i bransjen og at relasjonell risiko oppleves som høyere i interorganisatoriske allianser. En god åpenhetskultur er i følge informantene ikke en selvfølge. Det er noe prosjektet har opparbeidet gjennom et gjennomgående fokus på åpenhet i alle prosessene, løsningsvalg, økonomi, osv. Noe av dette er også kontraktfestet. Blant annet er åpenhet ved innsyn i entreprenørens kontrakter og dokumentasjon et krav for samspillet. Oppsummert vil en gjennomgående åpenhet på prosjektet være viktig for å ivareta og opprettholde tillitskulturen.

Turaga (2013) presiserer også at åpenhet rundt beslutninger som tas i prosjektet vil være viktig for at prosjektmedlemmene ikke stiller spørsmål ved åpenheten og tilliten. Funn fra intervjuene antyder til at en konsekvent holdning om at kontraktspartene skal involveres i avgjørelser som tas på prosjektet og ha mulighet til å komme med tilbakemeldinger som viktig for tilliten. Som beskrevet under avsnittet om fellesskapskultur har **samspillsledelsen** vært en viktig arena for å kunne ta beslutninger i felleskap og tilrettelegge for åpen kommunikasjon.

Vestre (2015) påpeker at åpenhet også vil være viktig for forutsigbarhet om hva man kan levere eller ikke og for å unngå misforståelser. Funn fra intervjuene viser til at **Samlokaliseringen og Lean-prosjektering** har vært viktig i sammenheng med dette. Samlokalisering bidrar til at det er enklere å være åpen om problemstillinger samtidig som muligheten for misforståelser reduseres. Dette begrunnes med at man kan oppdatere hverandre på situasjoner fortløpende og slipper eventuelle forsinkelser eller misforståelse som oppstår gjennom kommunikasjonskanaler som e-post når man sitter ved siden av hverandre. Utydeligheter og misforståelser grunnet kommunikasjonsfeil vil ha større sannsynlighet for å oppstå når aktørene ikke befinner seg på samme område (Zolin & Hinds, 2004). Intervjuresultatene viste videre til at Lean-metodikken har vært viktig for å skape åpenhet rundt hvorfor de ulike aktørene og fagene ikke får levert i tide eller må flytte på leveransene sine. OSBL har hatt felles rapportering med fokus om å identifisere rot-årsakene for hvorfor leveransene flyttes på eller ikke leveres. Dette bidrar i følge informantene til forståelse rundt hvorfor forventningene til motparten ikke oppfylles, og bidrar til å unngå misforståelser og konflikt. En slik åpenhetskultur vil som beskrevet tidligere avhenge av et trygt miljø og en kultur for læring og endring.

11. Skap en kultur for problemløsning og konfliktløsning.

Funn fra intervjuene antyder at det i «kultur for problemløsning» ligger flere forutsetninger,

hvorav noen av dem allerede er diskutert. Det vil innebære en kultur for å løse problemer i felleskap (fellesskapskultur), at problemstillinger løftes åpent og ærlig (åpenhetskultur, trygghet) og at dialog benyttes for å løse eventuelle konflikter (trygghet).

Funn fra intervjuene antyder også at caseprosjektet ikke har hatt noen «ordentlige» konflikter. En ordentlig konflikt beskrives som en konflikt som vil *forsure* prosjektkulturen eller miljøet, med andre ord en konflikt som bryter ned tilliten. Dette begrunnes med at de på prosjektet har vært konsekvente med å løse uenigheter og problemer før de utvikler seg til store konflikter.

I følge Turaga (2013) vil det være viktig å kunne løse eventuelle konflikter før tilliten som er bygd opp begynner å erodere. Dette har vært mulig ved at ledelsen har hatt et gjennomgående fokus på å skape kooperative holdninger og tillitsbaserte forhold fremfor fiendtlige holdninger på prosjektet. Kooperative holdninger står i mot fiendtlige holdninger ved at det oppstår få konflikter på prosjektet fordi det er fokus på å oppnå felles mål mellom de ulike deltagerne. Prosjektmedlemmene samarbeider med hverandre for å løse problemene fremfor å konkurrere om å ivareta egne interesser (Zuo & Zillante, 2005). Funn fra studiene viser til at det likevel alltid vil eksistere uenigheter som må diskuteres og avklares. Det handler dermed ikke om å ha fokus på at det aldri kan oppstå konflikter, men fokus på hvordan eventuelle konflikter kan håndteres når de først oppstår (Turaga, 2013).

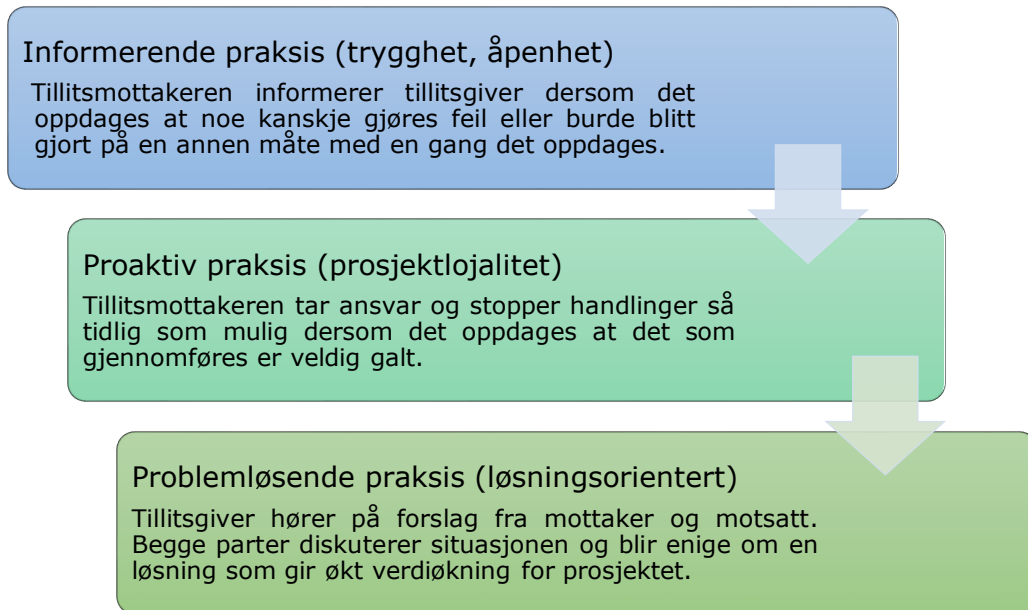
Videre antyder funn fra intervjuene at eventuelle uenigheter på prosjektet løses ved at man inngår et kompromiss eller finner en løsning begge parter kan si seg enige om. Sistnevnte beskrives av Karlsen (2013) som en analytisk tilnærming til en uenighet. Intervjuene indikerer at uenighetene på prosjektet ofte oppstår grunnet et ønske om å ivareta egeninteresser. En analytisk tilnærming til en uenighet med utgangspunkt i høy grad av ønske om å beskytte egeninteresser vil i følge Karlsen (2013) sin modell for konflikthåndtering (Figur 13) kreve høy samarbeidsvilje. En forutsetning for en kultur for problemløsning i en bransje med høy grad av ønske om å beskytte egeninteresser vil med andre ord være relasjonsbygging samt et åpent og ærlig samarbeid.

Videre kjennetegnes kompromiss som en gi og ta holdning (Karlsen, 2013). Dette vurderes som mulig dersom man utvikler en prosjektlojalitet og fellesskapskultur hvor egeninteresser settes til side for å finne løsningen som vil være best for prosjektet og best for fellesskapet. Intervjuresultatene indikerer også til at det vil være viktig å ha respekt og forståelse for hverandres roller og ansvar i forhold til prosjektet, for å kunne løse uenighetene på denne måten. I et prosjekt med mange interessekonflikter vil det være viktig å kunne sette seg inn i hverandres roller og se situasjonen fra de ulike sidene. Det vil være særlig viktig for den «gi og ta holdningen» Karlsen (2013) beskriver.

Vi stiller krav til prosjekteringen og til entreprenør, men det har ikke blitt noen konflikter ut av det. Vi forstår hverandres roller og det er viktig. (informant fra PL)

Samtidig indikerer intervjuene til at man ikke skal være redde for å utfordre hverandre eller være tydelige på sin side av saken, i frykt for at det kan bryte ned tilliten. I følge informantene må kultur for problemløsning også innebære kultur for å utfordre hverandre, være uenige og komme med tilbakemeldinger uten at dette tas personlig. I følge Turaga (2013) vil ikke tilliten brytes ned med mindre konflikter blir personlige og man går til angrep mot personen og ikke utsagnet.

I lys av intervjuene vurderes Swärd (2017a) sin problemløsende praksis som en fin analytisk tilnærming til en uenighet eller et problem for å unngå at det eskalerer til en ordentlig konflikt. En slik fremgangsmåte som vist i Figur 28 vurderes som viktig for å skape en kultur for problemløsning og håndtering av konflikter.



Figur 28: Analytisk tilnærming til et problem (etter Swärd, 2017b)

Alternativet til kompromiss eller analytisk tilnærming til en uenighet i en relasjon med høy grad av ønske om å ivareta egeninteresser beskrives av Karlsen (2013) som *tvang*; at man tvinger gjennom den ene partens standpunkt på bekostning av den andre. Intervjuresultatene beskriver dette som den tradisjonelle måten å håndtere konflikter på i et byggeprosjekt; man «dundrer på med kontrakt» og skylder på hverandre for å unngå økonomiske konsekvenser. Dette beskrives som det motsatte av tillit. I følge Lau & Rowlinson (2009) vil god håndtering av konflikter og usikkerheter være viktig for å ivareta tilliten på prosjektet. Samtidig stiller OSBL krav om at byggherren vil ha endelig beslutningsmyndighet dersom entreprenør og byggherre ikke kommer til enighet. Dette vil igjen være viktig for tilliten hos prosjekteier. Igjen vil det være viktig å ha forståelse for hverandres roller og en fellesskapskultur i bunnen for at en slik beslutningsmyndighet ikke skal fremstå som tvang. Å forsøke kompromiss eller analytisk tilnærming før denne myndigheten tas i bruk vurderes som viktig for tilliten.

Funn fra intervjuene viser videre til at tillit i prosjektet forutsetter en relasjonsstyring som igjen forutsetter at konflikter på prosjektet løses gjennom en åpen dialog med en kontrakt i bunnen fremfor tvang. En forutsetning for dette igjen beskrives ironisk nok som tillit i relasjonen: «*I dette prosjektet har vi valgt å styre etter relasjoner, og ikke bare kontrakt. Og det er mulig fordi vi stoler på hverandre*». Her vil trolig kalkulativ tillit være viktig. Dette går tilbake til problemstillingen om tillit og kontroll og utdypes under neste prinsipp.

Funn fra intervjuene indikerer som sagt at nøkkelen til å unngå konflikter som kan forsure miljøet er å løse konflikter på lavest mulig nivå. Dette er noe som også er kontraktfestet som et krav i prosjektdokumentene (Omsorgsbygg, 2018a). Dette innebærer at uenigheter løses der den oppstår og at de først løftes til toppledelsen dersom uenigheten ikke lar seg løse innen rimelig tid. **Samlokalisering** og **samspillsledelsen** beskrives igjen som viktige tiltak for at det tilsynelatende ikke har vært noen store konflikter eller misforståelser på prosjektet. Som nevnt tidligere har disse to tiltakene vært viktige for å kunne ta tak i uenigheter og diskutere situasjoner før de eskaleres til store konflikter. Ved å kommunisere ansikt til ansikt kan alle partene sikre felles forståelse underveis uten at det oppstår misforståelser og konflikt (Bygg21, 2019b).

Avslutningsvis er det viktig å påpeke at konflikter ikke nødvendigvis bare vil være destruktive (Karlsen, 2013; Eikeland, 1999). Konflikter som håndteres bra kan både bidra til økt fellesskapsfølelse samtidig som det gir økt tillit. Et kompromiss vil eksempelvis kunne fremstå som en tillitsfremmende handling. Utsagnet under er et eksempel på en holdning som trolig har vært viktig for felleskapskulturen og åpenhetskulturen på prosjektet:

Om Skanska skulle fått et problem, oppfatter vi i prosjektledelsen at det også er vårt problem og noe vi må løse sammen.

Eikeland (1999) påstår at prosjektet også vil oppleve verdiskapning dersom ulike interesser medfører at den nye løsningen er enda bedre for prosjektet. Dette går tilbake til holdningen om å utvikle en kultur for læring og endring som ble diskutert tidligere.

12. Bruk strukturell kontroll riktig: profesjonalitet og tillitskultur går hånd i hånd.

Funn fra intervjuene antyder til det å være profesjonell som nødvendig for å ha åpenhet og tillit på prosjektet. En informant påpeker at tillit og profesjonalitet ikke nødvendigvis er motsetninger og beskriver dette som en generell misforståelse i bransjen. Relasjonsstyring av prosjektet betyr ikke at kontrakten legges vekk. Med utgangspunkt i tidligere diskusjon argumenterer jeg for at riktig bruk av strukturell kontroll ikke bare innebærer at kontrakten ligger i bunn, men også at kontrakten og overvåking brukes aktivt for å utvikle en prosjektkultur bygd på tillit. Dette ble argumentert for under avsnittet tillit og kontroll under forskningsspørsmål (2). I all hovedsak begrunnes dette med at relasjonsstyring på ett vis forutsetter tillit samtidig som utviklingen av en tillitskultur forutsetter relasjonsstyring. Forutsigbarhet i form av kontraktuelle forhold og oppfølging vil være viktig for å utvikle tillit til hverandre på en bevoktet måte (Figur 23).

De ulike prinsippene over viser til hvordan sosial kontroll i form av verdier, normer og retningslinjer kan brukes for å få ønsket adferd på prosjektet. Casestudiet antyder også til at regler, retningslinjer, og krav i kontrakten og prosjektdokumentene samt oppfølging av leveranser vil være viktige for prosjektkulturen. I følge Thomsen *et al.* (2016) vil adferd være vanskelig å kontraktsfeste. Casestudiet indikerer derimot at det vil være mulig å kontraktsfeste adferd til en viss grad. Eksempler på dette vil være åpenhet i form av å kreve innsyn i dokumentene til samspillsentreprenør, eller kravet om konfliktløsning på lavest mulig nivå. Det er klart at retningslinjene og føringene for samarbeidet som er kontraktfestet kun vil være tomme ord dersom prosjektledelsen ikke følger det opp med sosial kontroll for å sørge for at de uttalte normene og kjørereglene for prosjektkulturen faktisk befinner seg i adferden til prosjektmedlemmene. Her vil sosial kontroll i form av prinsippene presentert over være viktig.

Avhoppsmuligheten som var kontraktsfestet som en del av gjennomføringsstrategien vurderes eksempelvis som et interessant tiltak for å få et vellykket samarbeidet i ønsket retning med bruk av strukturell kontroll. Dette har i følge informantene fungert som et uformelt incentiv for at samarbeidet i samspillsfasen skulle fungere; i enighet med byggherren sine ønsker og mål. Dette tiltaket er i hovedsak rettet mot relasjonen til entreprenøren. Dette begrunnes med at entreprenøren ikke vil tjene noe på en samspillsfase og dermed ønsker å bygge når de først setter inn produksjonsfolkene sine. Det er viktig å presisere at det må være en *reell* avhoppsmulighet. I følge en informant eksisterer det ofte en slik mulighet uten at det er gjennomførbart fordi man er presset på tid. For caseprosjektet har det blitt lagt opp til at en slik avhoppsmulighet faktisk skulle være mulig i realiteten.

13. Sørg for at det er sammenheng mellom direkte og indirekte handlinger: kulturbevisst ledelse.

Avslutningsvis antyder funn fra intervjuene en generell holdning blant prosjektledelsen om at de som ledere ikke skal stille med tomme ord, men at det skal være handling bak. Dette vurderes som en viktig holdning for utvikling av en god prosjektkultur gitt at verbale uttrykk får mindre kraft når de ikke følges opp med handlinger (Hennestad, 2010). En slik erkjennelsen og innsikt i både de direkte og indirekte handlingene som vil påvirke prosjektkulturen beskrives av Hennestad (2010) som kulturbevisst ledelse. En kulturbevisst ledelse vurderes som viktig for at de uttrykte verdiene og normene i prosjektkulturen skal være faktiske verdier i prosjektklimaet. Samsvar mellom ord og handlinger (adferdsintegritet) anses også som viktig for at prosjektmedlemmene skal utvikle tillit til ledelsen (Dirks & Skarlicki, 2004).

Direkte handlinger vil være det lederne sier og hvordan de opptrer, mens indirekte handlinger er det strukturene, systemet og prosedyrene representerer (Hennestad, 2010). Funn fra intervjuene antyder et verbalt uttrykk hos ledelsen med fokus på et åpent og ærlig samarbeid og relasjonsbygging (direkte handlinger). Dette kommer også frem i valgt gjennomføringsstrategi, kontraktsform, anskaffelse av entreprenør og generelt rammene for prosjektet (indirekte handlinger): «*Man kan ikke først kontrahere på pris og si at vi skal ha det billigste, og så forvente et godt samarbeid med tillit og samhandling.*» (informant hos PL).

At strukturen og prosedyrene skal tilrettelegge for fokuset på tillit har tilsynelatende vært et kontinuerlig fokus på prosjekt OSBL. Et eksempel som kan trekkes frem er avhoppsmuligheten som eksisterte som et uformelt incentiv for samspillet. I følge Hennestad (2010) er et opplagt eksempel på lite samsvar mellom direkte og indirekte handlinger at man etterlyser samarbeid, men styrer med individuelle belønningssystemer. Dette begrunnes med at individuelle belønningssystemer vil kunne bidra til en konkurrerende stemning på prosjektet, og det motsatte av samarbeid og felleskap. På OSBL benyttes ikke individuelle incentiver for å få ønsket adferd hos ulike grupperinger i prosjektet. Isteden har avhoppsmuligheten fungert som et uformelt incentiv for å *få samarbeidet til å fungere*. Hvorvidt dette incentivet har påvirket handlingene til entreprenøren er uvisst og må undersøkes nærmere. Resultatene fra intervjuene indikerer likevel at det å skape en fellesskapskultur har bidratt til at det ikke har vært behov for individuelle belønningssystemer.

Et annet eksempel som kan trekkes frem er at prosjektledelsen har tilrettelagt for løpende evalueringer av målene satt for prosessen og resultatene. Med det beviser de at de er åpne for innspill fra prosjektorganisasjonen og ikke bare hevder at det er fokus på felleskap og samarbeid.

En annen del av det å være en kulturbevisst leder er lederens ansvar som forbilde i den grad adferden deres blir fortolket og tillegges mening (Hennestad, 2010). Funn fra intervjuene viser til en oppfatning hos prosjektledelsen om at de må forholde seg til de samme normene og kjørereglene som de forventer av kontraktspartene. Dette kommer eksempelvis frem i at prosjektledelsen dro sammen med prosjekteringsgruppen for kurs og opplæring i LEAN fremfor å sende PG alene når de valgte å implementere Lean-metodikken i prosjekteringen. Sistnevnte hadde vært det motsatte av fellesskapskulturen prosjektledelsen ønsker å få på plass på prosjektet. Et annet eksempel er at kravet om utskiftning av nøkkelpersonell vil gjelde for prosjektledelsen på lik linje som for entreprenør:

Du kan ikke kreve, du kan ikke løfte deg opp på egen trone og si at vi krever masse av entreprenøren, men vi gjør som vi vil. Det er veldig mange som gjør det og det er en skikkelig dårlig tilnærming til samhold, samarbeid, samspill, tillit, prosjektkultur (informant fra PL).

8 Konklusjon

Byggebransjen preges av et generelt lavt nivå av tillit og byggherren utpekes som ansvarlig for å sikre et åpent og ærlig samarbeid på prosjektet som kontraktseier. Masteroppgavens problemstilling og formål har vært å undersøke hvordan denne rollen burde involvere seg i prosjektet for å sikre tillit i prosjektorganisasjonen. Utsagnet «sikre tillit» defineres som evnen til å skape, ivareta og opprettholde tillit i prosjektorganisasjonen gjennom hele byggeprosessen. For å undersøke oppgavens problemstilling ble det gjennomført et casestudium av et pågående byggeprosjekt, prosjekt Oslo storbylegevakt (OSBL). Caseprosjektet har hatt en gjennomføringsmodell med samspill med tilsynelatende høy grad av tillit. Dette har vært mulig med en overordnet prosjektstyring med kontinuerlig fokus på tillit og relasjonsbygging i alle prosessene og valgene tatt på prosjektet. Byggherrerollen deles inn i prosjekteier og prosjekteiers prosjektledelse som vil utøve henholdsvis overordnet strategisk styring og overordnet operativ styring.

De tre første forskningsspørsmålene undersøker definisjonen av tillit og tilhørende tillitselementer (1), utfordringen ved å utvikle tillit i byggeprosjekt (2) samt tillitsutvikling i relasjonen mellom prosjekteier og prosjektledelsen (3). Det siste forskningsspørsmålet identifiserer og foreslår 13 prinsipper og tilhørende tiltak som burde implementeres i den overordnede prosjektstyringen for å sikre tillit på prosjektet (4). Oppgaven konkluderer med at byggherren har ansvaret for å sikre at tillit skapes, ivaretas og opprettholdes gjennom en samling av handlinger, holdninger og prinsipper og et kontinuerlig fokus på tillitselementene i alle prosjektets prosesser.

8.1 Hvordan defineres tillitsbegrepet hos prosjekteier vs. prosjektledelsen til prosjekteier på Oslo Storbylegevakt?

Formålet med oppgavens første forskningsspørsmål er å identifisere ulikheter i hvordan tillit defineres i prosjektet av prosjekteier og prosjekteiers prosjektledelse. Det ble imidlertid ikke identifisert noen ulikheter i hvordan tillit defineres mellom de to rollene, men en enighet om at gjensidig tillit og prosjektkultur ville være viktig for å gjennomføre prosjektet med optimale resultater. Funn fra intervjuene viste til en definisjon av tillit som en gjensidig forventning om at alle på prosjektet jobbet åpent og ærlig, jobbet mot prosjektets beste og ikke mistenkeliggjorde hverandres handlinger. Følgende syv tillitselementer ble tilslutt knyttet til de ulike forventningene og vil dermed utgjøre forutsetningene for tillitsutviklingen i byggeprosjektet:

- | | | |
|---------------|-------------------------|-----------------------------|
| 1. Dyktighet | 4. Prosjektlojalitet | 7. Tilbøyelighet til tillit |
| 2. Velvilje | 5. Forutsigbarhet | |
| 3. Integritet | 6. Psykologisk trygghet | |

De ulike elementene vil kunne påvirke hverandre og vil la seg påvirke av adferden og handlingene til de andre på prosjektet. Handlinger og adferd kan igjen styres med strukturell og sosial kontroll. Dermed vil det være mulig å konkludere med at byggherren burde fokusere på hvordan de 7 tillitselementene kan sikres i prosjektet ved bruk av strukturell og sosial kontroll av handlingene og adferden på prosjektet.

8.2 Hvilke faktorer har vært utfordrende for utviklingen av tillit på Oslo storbylegevakt i arbeid med oppstart av samspillsfasen og i samspillsfasen?

Formålet med oppgavens andre forskningsspørsmål er å identifisere hvilke utfordringer som eksisterer ved tillitsutvikling i et byggeprosjekt. De ulike aspektene ved byggeprosjektet vil kunne skape følgende utfordringer: (1) Relasjonsbygging vil være avgjørende for tillit samtidig som relasjonsbygging vil være mer utfordrende i byggeprosjektet, (2) høy ekstern risiko kombinert med høy relasjonell risiko vil gi lav grad av tilbøyelighet til tillit. Funn fra casestudiet viser imidlertid til at disse utfordringene i stor grad kan håndteres med bruk av strukturell kontroll i form av kontrakter og oppfølging samt sosial kontroll i form av å etablere en omforent prosjektkultur. Det er dermed mulig å konkludere med at et aktivt fokus på tillit ved bruk av strukturell kontroll og sosial kontroll, når brukt for å skape forutsigbarhet og ikke finne feil, gjør at utfordringene nevnt over vil være mulige å håndtere. Funnene fra caseprosjektet identifiserer imidlertid særlig to utfordringer prosjekt OSBL opplevde som tidskrevende og utfordrende å håndtere til tross for et kontinuerlig fokus på tillit: (1) den skeptiske holdningen i bransjen når det gjelder tillit samt (2) en sårbarhet til utskiftninger. Disse utfordringene knyttes ikke kun til samspillet og vil kunne eksistere i de ulike fasene i prosjektet.

Den skeptiske holdningen i bransjen henger sammen med at tradisjonelle metoder med høy strukturell kontroll observeres som eneste måte å redusere den høye relasjonelle risikoen på prosjektet. Funnene antyder til at personene som involveres i prosjektet må ha holdninger i tråd med tillitsutvikling og en endringsorientert holdning hvor fokus på relasjoner ikke vurderes som en utrygg gjennomføring. Videre antyder funnene til at den øverste ledelsen hos de ulike kontraktspartene har vært noe skeptiske til måten prosjektet styres på. Dette begrunnes med at disse sitter med de største konsekvensene dersom kontraktspart ikke overholder forventninger. Samtidig vil de ha færre muligheter til å bygge relasjoner til individene hos kontraktspart ettersom prosjekteier i liten grad integreres med prosjektorganisasjonen. Påliteligheten til kontraktspart blir med andre ord en vurdering av aktøren eller rollen fremfor individene. Denne utfordringen vil i stor grad henge sammen med enkeltpersoners tilbøyelighet til tillit. Det er mulig å konkludere med at en slik skeptisk holdning vil være tidskrevende å motbevise med ord, og vil kreve at vedkommende ser og opplever at kontraktsparten faktisk er til å stole på i en risikofylt situasjon. Involvering av prosjekteier med mulighet for interaksjoner med prosjektorganisasjonen vurderes som et viktig tiltak for å redusere skepsisen til en såkalt «utrygg/utradisjonell» prosjektstyring.

Sårbarheten til utskiftninger indentifiseres videre som den største utfordringen for å ivareta og opprettholde tilliten i prosjektet fordi tilliten forsvinner med personene. Dette innebærer både utfordringen med at prosjektorganisasjonen endres og utvides med de ulike fasene i prosjektet, men også utfordringen ved at nøkkelpersonell skiftes ut. Selv om det er mulig å stille krav om at nøkkelpersoner ikke skiftes ut vil det være tilfeller hvor enkelte forsvinner fra prosjektet. Det er mulig å konkludere med at slike utskiftninger vil kreve en ny tillitsutviklingsprosess og vil kreve tid. For raskere relasjonsbygging og tillit ved utskiftninger vil det være viktig å jobbe aktivt for å inkludere de nye i prosjektkulturen og den forventede adferden på prosjektet: «*hvordan vi gjør tingene hos oss*».

8.3 Hvordan kan overordnet prosjektstyring utøves for å bygge tillit mellom prosjekteier og innleid prosjektledelse?

Formålet med oppgavens tredje forskningsspørsmål er å identifisere hvilke tiltak som kan sikre forventningene og dermed tillit i relasjonen mellom prosjekteier og innleid prosjektledelse. At nesten hele prosjektledelsen er innleid fra et annet firma viser seg å ikke være en utfordring for relasjonen. Her har det vært viktig for prosjekteier at prosjektledelsen fremstår som lojale og styrer etter de samme verdiene som prosjekteierens organisasjon.

Forventningene fra prosjektledelsen identifiseres som at prosjekteier rett og slett har tillit til at prosjektledelsen styrer prosjektet i henhold til prosjekteiers intensjoner. Videre vil prosjekteier sine forventninger knyttes direkte til prosjektledelsens evne til å levere et godt prosjekt; ivareta kostnad, tid, fremdrift og ivareta leietakerne samt brukerne for det fremtidige byggverket i styringen av prosjektet.

Viktige tiltak ved den overordnede strategiske styringen vil dermed være å: (1) Utarbeide et prosjektmandat med tydelige mål, rammeverk og klarhet rundt prosjektomfang og avgrensinger i samarbeid med prosjektledelsen for å sikre enighet. (2) Etterspørre faglig dyktighet og erfaring samt relasjonskompetanse. (3) Være løsningsorientert, støttende og gi raske beslutninger. (4) Tilrettelegge for kort kommunikasjonslinje mot prosjektledelsen.

Viktige tiltak ved den overordnede operative prosjektstyringen vil være å sikre at prosjektet får nødvendig støtte fra prosjekteier. For å gjøre dette må prosjektledelsen sikre god forankring av hvordan prosjektet styres på i de ulike leddene hos prosjekteier, gjennom å skape eierskapsfølelse og sikre forutsigbarhet. Dette innebærer (1) åpen dialog og informasjonsdeling, (2) involvering av prosjekteier i viktige prosesser og (3) godt brukerfokus og god dialog opp mot brukerne.

Det er mulig å konkludere med at implementeringen av de ulike tiltakene i henholdsvis den overordnede strategiske styringen og operative styringen vil være viktig for å sikre forutsigbarhet i relasjonen og økt tilbøyelighet til tillit hos prosjekteier.

8.4 Hvilke nøkkelp prinsipper må innarbeides i den overordnede prosjektstyringen for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit?

Formålet med det fjerde og siste forskningsspørsmålet er å identifisere konkrete tiltak i den overordnede prosjektstyringen samt viktige holdninger hos byggherren for å sikre tillit i prosjektet. Oppgaven konkluderer med at et kontinuerlig fokus og aktivt arbeid for å utvikle en prosjektkultur bygd på tillit i alle prosjektets prosesser vil være viktig for å sikre at tillit skapes, ivaretas og opprettholdes i relasjonene på prosjektet. En prosjektkultur bygd på tillit i byggeprosjektet burde bestå av verdier i tråd med tillitselementene som ble identifisert i forskningsspørsmål (1). Med utgangspunkt i disse verdiene burde normene for kulturen i hovedtrekk være: lagspiller, løsningsorientert, profesjonell, endringsorientert og fokus på åpen kommunikasjon.

Oppgaven konkluderer videre med at den overordnede operative styringen utøvd av prosjektledelsen vil være av større verdi enn den overordnede strategiske styringen utøvd av prosjekteier for å skape og ivareta en prosjektkultur bygd på tillit. Prinsippene og tiltakene som presenteres under burde med andre ord i hovedsak implementeres i den overordnede *operative* styringen av prosjektet. Den overordnede *strategiske* styringen vil imidlertid være viktig for handlingsrommet til prosjektledelsen. Prosjekteier burde med andre ord etterspørre relasjonskompetanse og relasjonsstyring for å sikre tillitsutvikling i prosjektet.

Følgende 13 prinsipper ble identifisert som viktige for å implementere de overnevnte verdiene og normene i prosjektkulturen og sikre at disse reflekteres i prosjektmiljøet.

1. Byggherren må anerkjenne viktigheten av å styre etter relasjoner og ikke bare kontrakt. Dette må gjenspeiles i alle prosessen fra initiering av prosjektet til det ferdigstilles.
2. Tillit må starte på toppen: *riktig bemanning hos byggherren*
3. Vit hvorfor du velger en bestemt gjennomføringsstrategi og kontraktsform: *sett sammen det riktige prosjekt-teamet for det.*
4. Tilrettelegg for en fellesskapskultur: *fra «jeg» og «du» til «oss»*
5. Tydelig definering og etablering av felles mål
6. Skap et mentalt eierskap til prosjektet
7. Skap et positivt og trygt miljø
8. Skap en kultur for læring og endring: *LEAN-ledelse*
9. Ha fokus på relasjonsbygging: *interaksjoner og kommunikasjon*
10. Tilrettelegg for en åpenhetskultur: *åpen kommunikasjon og informasjonsdeling.*
11. Skap en kultur for problemløsning og konfliktløsning
12. Bruk strukturell kontroll riktig: *profesjonalitet og tillitskultur går hånd i hånd.*
13. Sørg for at det er sammenheng mellom direkte og indirekte handlinger: *kulturbevisst ledelse*

Følgende tiltak ble identifisert som viktige i sammenheng med prinsippene presentert over:

- Tidlig involvering av entreprenør
- Samlokalisering
- Samspillsledelse
- Oppstartssamlinger
- Anskaffelse av entreprenør med myke kriterier fremfor pris
- Involvering av HR
- Lean i prosjekteringen
- Kontraktfesting av adferd
- Avhoppsmulighet for samspillet
- Fokus på relasjonskompetanse ved sammensetningen av prosjektledelsen
- Varigheten på samspillet

9 Refleksjoner

Temaene som inngår i problemstillingen er store og omfattende. Tillit, ledelse og organisasjonskultur kombinert med teori om byggeprosjekt har til ettertanke vært altfor store temaer å gjennomgå i tidsrommet for en masteroppgave. Et resultat av dette blir dermed at oppgaven gir et innblikk i *sammenhengen* mellom de ulike temaene uten mulighet for dypdykk i detaljene rundt hvert tema. Samtidig henger alt sammen og en detaljert gjennomgang av kun et av temaene vurderes som utilstrekkelig for å besvare oppgavens problemstilling.

På grunn av tidsbegrensningen unngår jeg også å gå i dybden på de ulike aspektene ved samspill og detaljene rundt hvordan de ulike tiltakene som presenteres kan optimaliseres. Samtidig eksisterer det utrolig mye forskning, erfaringsdokumenter og veiledninger på samspill, LEAN, samlokalisering osv. som kan brukes i samråd med prinsippene som presenteres.

Videre gjennomføres masteroppgaven som et casestudium med ett caseprosjekt fremfor sammenligning av flere caseprosjekter. Samtidig som det hadde vært interessant å sammenligne to prosjekter for å øke validiteten og reliabiliteten til oppgaven vurderes dette som et altfor omfattende arbeid med tanke på tidsbegrensningen. Denne tiden ble heller brukt på å skape et omfattende og godt teoretisk rammeverk for oppgaven. Å studere ett caseprosjekt tillater også oppgaven å gå i dybden på rollen til byggherren i sammenheng med tillit og prosjektkultur.

Muligheten til å studere tillit i en pågående fase for å observere hvordan ting egentlig gjøres ville til ettertanke vært viktig for å styrke reliabiliteten av resultatene. Det hadde vært fint å kunne observere prosjektkulturen på prosjektet i samspillet for å bekrefte eller avkrefte utsagn fra intervjuobjektene. På den andre siden er det interessant å se tilbake på en gjennomført fase. Det kommer tydelig frem i intervjuene at intervjuobjektene hadde økt forståelse for både de positive og negative konsekvensene av handlingene deres i etterkant av fasen. Det er viktig å påpeke at det i utgangspunktet var planlagt å ha kontorplass på prosjektet i noen uker for å observere prosjektkulturen på OSBL i oppstarten av gjennomføringsfasen ved å delta i møter og samlinger. På grunn av pandemien ble ikke dette mulig å gjennomføre.

I sin helhet er jeg fornøyd med arbeidet og innsatsen gjort for å produsere denne rapporten og håper at den kan være av nytte for byggherrer som ønsker å gjennomføre et godt prosjekt ved å fokusere på menneskene som utgjør prosjektet.

10 Videre arbeid

Resultater og funn i oppgaven omtaler i hovedsak kun tillit til de menneskene på prosjektet som rapporterer direkte til prosjektledelsen. Det hadde vært interessant å studere hvorvidt tilliten og prosjektkulturen eksisterer i de lavere nivåene i organisasjonsstrukturen. Hvorvidt har mellomledere, leverandører og underleverandører de samme holdningene og fokuset på tillit som byggherren hos OSBL gir inntrykk for at de har?

Videre arbeid vil også være å undersøke hvordan tilliten og prosjektkulturen ivaretas og opprettholdes nå som caseprosjektet er i en gjennomføringsfase. Hvorvidt underentreprenører, leverandører og underleverandører inkluderes i prosjektkulturen og opparbeider prosjektlojalitet vil være interessant å undersøke. Det vil også være interessant å undersøke hvor stor gevinst prosjektet oppnår i form av et effektivt samarbeid, færre krangler og endringer i gjennomføringsfasen ved å ha investert i å utvikle en prosjektkultur bygd på tillit i samspillet.

11 Referanser

- Alm. K, Andersen. E. S, Kvalnes. Ø, Tillit i prosjekter, *Magma*, 3/2013 s. 26-33.
Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/tillit-i-prosjekter> (Hentet: 06.12.19)
- Andersen, B., Kvalheim, E. V. og Volden, G. H. (2016) *Prosjektmodeller og prosjekteierstyring i statlige virksomheter*. (Concept 50). Trondheim: NTNU.
Tilgjengelig fra: https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT_50_norsk_web.pdf/bc68f43d-262a-40d1-b9c9-dfeaff26d1a5?version=1.0
(Hentet: 05.03.20).
- Andersen, E.S (2010) Prosjektet som temporær organisasjon, *Magma*, 2/2010.
Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/prosjektet-som-temporaer-organisasjon>.
(Hentet: 03.12.19)
- Anskaffelser (2013a) *Samspillsentreprise – BAE*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendombae/gjennomforingsmodeller/samspillsentreprise> (Hentet: 13.10.19)
- Anskaffelser (2013b) *Totalentreprise – BAE*. Tilgjengelig fra
<https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendombae/gjennomforingsmodeller/totalentreprise>. (Hentet: 13.10.19)
- Anskaffelser (2019a) *Byggeprosessen steg for steg- Forprosjekt bygg og anlegg*.
Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/konseptutvikling-og-bearbeiding/forprosjekt>. (Hentet: 13.10.19)
- Anskaffelser (2019b) *Byggeprosessen steg for steg- detaljprosjektering i bygg- og anleggsprosjekter*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/detaljprosjektering> (Hentet: 13.09.19)
- Anskaffelser (2019c) *Byggeprosessen steg for steg- Organisering av bygg-anleggsprosjekt*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/konseptutvikling-og-bearbeiding/konseptutvikling/organisering-av-prosjektet>
(Hentet: 13.10.19)
- Bang, H. (2008) Effektivitet i lederteam- hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?,
Norsk psykologforening, Vol 45 (3), s 272-286. Tilgjengelig fra:
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/effektivitet-i-lederteam-hva-er-det-og-hvilke-faktorer-pavirker-det> (Hentet 13.10.19)
- Bang, H. (2013) Organisasjonskultur: en begrepsavklaring, *Norsk Psykologforening*, 50(4), s. 326-336. Tilgjengelig fra:
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>. (Hentet: 20.04.20).
- Bang, H., Midelfart, T. N (2010) Dialog og effektivitet i ledergrupper, *Norsk psykologforening*, Vol 47 (1), s.4-15. Tilgjengelig fra:
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2010/01/dialog-og-effektivitet-i-ledergrupper>. (Hentet 10.10.19)
- Befring, E. (2015) *Forskningsmetoder i utdanningsvitenskap*, 1.utgave, Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Biong, H, Wathne. K.H (2009) Når «vennene» lurer deg, *Magma*, 5/2009 Tilgjengelig fra:
<https://www.magma.no/naar-vennene-lurer-deg>. (Hentet 09.12.19)

- Breuer, C. *et al.* (2020) Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams, *Sage journals*, 73(1), s. 3-34. Doi: <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>. (Hentet: 30.04.20)
- Brottveit, G. (red.) 2018. Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder, 1. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Burt, R. S *et al.* (1996) Not so different after all: a cross discipline view of trust, *Academy of management Review*, Vol 23 (3) s. 393-404. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/50313187_Not_So_Different_After_All_A_Cross-discipline_View_of_Trust (Hentet: 11.11.19)
- Bygg21 (2019a) *Samhandling i byggeprosjekter*. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg21.no/rapporter-og-veiledere/samhandling-i-byggeprosjekter/> (Hentet: 20.11.19)
- Bygg21 (2019b) *Vi bygger best- med tillit og åpenhet*. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg21.no/rapporter-og-veiledere/vi-bygger-best--med-åpenhet-og-tillit/> (Hentet: 20.11.19)
- Bygg21 (2019c) *Veien til en kompetansedrevet næring - kompetanse som konkurransefortrinn*. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg21.no/rapporter-og-veiledere/veien-til-en-kompetansedrevetnaring--kompetanse-som-konkurransefortrinn/4.0-bygg21s-anbefalinger/>. (Hentet: 15.03.20)
- Bækken (2017) *Hva er forskjellen på en prosjektleder og en prosjekteier?* Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektbloggen.no/hva-er-forskjellen-p%C3%A5-en-prosjektleder-og-en-prosjekteier> (Hentet: 02.03.20)
- Costa, A.C, Roe, R.A, Taillieu, T (2010) Trust within teams: The relation with performance effectiveness, *European journal of work and organizational psychology*, Vol 10 (3) s.225-244. Doi: 10.1080/13594320143000654 (Hentet 20.11.19)
- Dalland, O. (2012) Metode og oppgaveskriving 5.utgave, Oslo: Gyldendal.
- Darley, J.M. (2004) Commitment, trust, and worker effort expenditure in organizations, i Kramer, R.M & Cook, K.S (red.) *Trust and distrust in organizations- dilemmas and approaches*. New York: Russel Sage Foundation, s. 127-152
- Das T.K, Teng B.S (2001) *Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework*. Tilgjengelig fra: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01708406012222004> (Hentet: 05.12.19)
- Digitaliseringsdirektoratet (2019a) *Prosjekteier*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/roller/prosjekteier/god-samhandling-mellom-prosjekteier-og-prosjektleder> (Hentet: 25.02.20)
- Digitaliseringsdirektoratet (2019b) *God samhandling mellom prosjekteier og prosjektleder*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektveiviseren.no/roller/prosjekteier/god-samhandling-mellom-prosjekteier-og-prosjektleder> (Hentet: 25.02.20)
- Dirks, K.T, Skarlicki, D.P. (2004) Trust in leaders: Existing research and emerging issues, i Kramer, R.M & Cook, K.S (red.) *Trust and distrust in organizations- dilemmas and approaches*. New York: Russel Sage Foundation, s. 21-40
- EBA (2013) *Veileder om samspillsentreprise*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser2/files/veileder.pdf> (Hentet: 20.10.19)
- Eikeland, P. T. (1999) *Teoretisk analyse av byggeprosesser*. (ISBN 82-91860-12-2). Oslo: SiB. Tilgjengelig fra: <http://v1.prosjekt norge.no/files/pages/362/samspillet-i-byggeprosessen-eikeland.pdf> (Hentet: 13.11.19)

- Edmondson, A. (1999) Psychological safety and Learning Behaviour in work teams, *Administrative science quarterly*, Vol. 44 (2) s. 350-383. Tilgjengelig fra: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf. (Hentet 13.10.19)
- Edmondson, A.C. (2004) Psychological safety, trust and learning in organizations: a group level lens, i Kramer, R.M & Cook, K.S (red.) *Trust and distrust in organizations- dilemmas and approaches*. New York: Russel Sage Foundation, s. 239-273
- Elsbach, K. D. (2004) Managing issues of trust worthiness in organizations, i Kramer, R.M & Cook, K.S (red.) *Trust and distrust in organizations- dilemmas and approaches*. New York: Russel Sage Foundation, s.275-292
- Estudie (2019a) *Forskningsdesign*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/> (Hentet 21.10.19)
- Estudie (2019b) *Induktiv og deduktiv studie*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/>(Hentet 20.04.20)
- Estudie (2019c) *Casestudie*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/casestudie/> (Hentet 20.04.20)
- Estudie (2019d) *Organisasjonskultur (bedriftskultur)*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/organisasjonskultur/> (Hentet: 13.10.19)
- Fishe., C. (1998) Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap, *Magma*, Nr. 3/1998. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap> (Hentet: 06.12.19)
- Forprosjektrapport OSBL* (2018) Tilgjengelig fra: https://oslo-universitetssykehus.no/PublishingImages/om-oss/framtidens-ous/framtidens-storbylegevakt/OSBL_Forprosjekt_rapport_2.0.pdf (Hentet: 17:03.20)
- Hansteen, L. K. S & Skavang, E. (2019) *Samspill i bygge- og anleggsprosjekter*. Oslo: RIF & AiN. Tilgjengelig fra: <https://www.rif.no/wp-content/uploads/2019/11/Veileder-samspill-RIF-AiN-nov-2019.pdf> (Hentet: 11.12.19)
- Hennestad, B. (2010) Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som funker, *Magma*, Nr. 8/2010. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker> (Hentet: 07.05.20).
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994) What we know about leadership: effectiveness and personality, *American Psychological Association*, 49(6), s. 1-34. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/a705/2f29f15cb4c8c637f0dc0b505793b37575d7.pdf> (Hentet: 12.02.20).
- Horverak, J.G. (2005) Relasjonskompetanse- en nyttig ferdighet, *Magma*, Vol 3/2005. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet> (Hentet: 11.12.19)
- Howell, G. A. (1999) What is lean construction, i *Seventh Conference of the International Group for Lean Construction, California, USA*. University of California, Berkeley. Tilgjengelig fra: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.418.4301&rep=rep1&type=pdf#page=9> (Hentet: 28.03.20)
- IABC (2000) *Measuring organizational trust*. Tilgjengelig fra: https://docuri.com/download/orgtrust-ques-n-parametr_59ae4946f581710a620167e6_pdf. (Hentet: 25.04.20)

- Johansen, G. (2016) Tillitsbasert ledelse, *Ledernytt*. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/tillitsbasert-ledelse.5908681-311239.html>. (Hentet: 06.11.19)
- Karlsen, J. T. (2013) *Prosjektledelse- fra initering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo: Univeristetsforlaget AS.
- Kaufmann, G. (2014) *Arbeidsmiljøet avgjør kreativiteten din*. Tilgjengelig fra: <https://psykologisk.no/2014/05/arbeidsmilj%C3%B8et-avgj%C3%B8r-kreativiteten-din/> (Hentet: 03.05.20)
- Khalfan, M. M. A., McDermott, P. & Swan, W. (2007) Building trust in construction projects, *Supply chain management*, 12(6), s. 385-391. doi: 10.1108/13598540710826308.
- Kontraksstrategi for OSBL (2018) [prosjektdokument, Kontraksstrategi for anskaffelse av prosjekt OSBL]
- Lau, E. og Rowlinson, S. (2009) Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects, *Construction management and economics*, 27/2009(6), s. 539-554. Doi: <https://doi.org/10.1080/01446190903003886>. (Hentet: 06.02.20)
- Lean construction institute (u.å). *Lean construction overview*. Tilgjengelig fra: <https://www.leanconstruction.org/wp-content/uploads/2016/02/TDC-CH01.pdf> (Hentet:25.03.20)
- Lean construction institute (u.å). *Lean construction defined*. Tilgjengelig fra: <https://www.leanconstruction.org/wp-content/uploads/2016/02/TDC-CH04.pdf> (Hentet: 25.03.20)
- Lewicki, R & Bunker, B.B (1996) Developing and maintaining trust in working relationships, *sage publications*, s. 114-139. Doi: 10.4135/9781452243610.n7. (Hentet: 11.12.19)
- Mathiesen, T. (2016) *Organisasjonskultur- for ledere* Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere> (Hentet: 04.05.20)
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995) An integrative model of organizational trust, *The academy of management review*, 20(3), s. 709-734. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/258792> (Hentet: 12.02.2020).
- Metier OEC.(u.d) *Dette er Lean- Få en forståelse for lean som begrep og kjennskap til de grunnleggende prinsippene*. Tilgjengelig fra: <https://www.prosjektledelse.no/fagstoff/gratis-e-bok-dette-er-lean/>. (Hentet: 12.03.20)
- Mike Bresnen & Nick Marshall (2000) Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas, *Construction Management & Economics*, 18:2, 229-237, <https://doi.org/10.1080/014461900370852>
- Müller, R. (2011) Project governance, *The european journal for the informatic professional*, 12(5), s. 87-90. Tilgjengelig fra:https://www.academia.edu/3298032/Project_Governance (Hentet: 07.03.20).
- Omsorgsbygg (2018a) Styringsdokument for forprosjekt, fase 2. [Prosjektdokument, Styringsdokument 2.1]
- Omsorgsbygg (2018b) Konkurransen med forhandlinger for kjøp av samspillsentreprenør til prosjektet OSBL. [prosjektdokument, Konkurransgrunnlag]
- Omsorgsbygg (2019a) Powerpoint – Prosjektpresentasjon Oslo storbylegevakt [prosjektdokument, powerpoint-presentasjon]
- Omsorgsbygg (2019b) Powerpoint - Spilleregler OSBL [Prosjektdokument, powerpoint-presentasjon]

- Oslo kommune (u.å) *Ny storbylegevakt*. Tilgjengelig fra:
<https://www.oslo.kommune.no/slik-bygger-vi-oslo/ny-storbylegevakt/#gref>
 (Hentet: 12.02.20)
- Poppo, L, Zhou, K. Z & Li, J.J (2015) When can you trust "trust"? Calculative trust, relational trust and supplier performance, *Strategic management journal*, Vol 2014(1). Doi: 10.1002/smj.2374 (Hentet 29.10.19)
- Rolstadås, A. (2011) *Praktisk prosjektstyring*. 5. utg. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- RIF (2018) *Prosjektledelse i bygge- og anleggsprosjekter*. Tilgjengelig fra:
<https://www.rif.no/wp-content/uploads/2018/05/8010-s-veileder-prosjektledelse-2018.pdf>. (Hentet: 06.03.20).
- Samaraweera, A. & Senaratne, S. (2012) *Understanding project culture in construction: a literature synthesis*. Publisert paper presentert på World Construction Conference 2012 – Global Challenges in Construction Industry Colombo, Sri Lanka. Tilgjengelig fra:
https://www.researchgate.net/publication/318672533_UNDERSTANDING_PROJECT_CULTURE_IN_CONSTRUCTION_A_LITERATURE_SYNTHESIS (Hentet: 24.04.20)
- Sund, Svendsen & Østern, 2019. *Hvordan skapes tillit i et tverrfaglig prosjektteam?* Kongsberg: USN, institusjon for organisasjon og ledelse.
- Snyder, H. (2019) Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039> (Hentet 28.10.19)
- Swärd. A (2017a) *Samhandling i samferdselsprosjekter* (Forskningsrapport 01/2017). Oslo: Handelshøyskole BI. Tilgjengelig fra: <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/2443812> (Hentet: 29.11.19)
- Swärd. A (2017b) Kontroll er bra- tillit bedre?, *Magma*, s. 27-34. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>. (Hentet: 01.12.19)
- Thomas, R. et al. (2002) The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction, *Proceedings IGLC*, 10, s. 13. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/e9af/bce575fcaff9f4070b21ca44a480f7d62d8b.pdf> (Hentet: 11.02.2020).
- Thomsen et al., (2016) *Managing integrated project delivery* Tilgjengelig fra:
https://www.leanconstruction.org/wp-content/uploads/2016/02/CMAA_Managing_Integrated_Project_Delivery_1.pdf
 (Hentet: 27.03.20)
- Too, E. G. & Weaver, P. (2014) The management of project management: A conceptual framework for project governance, *International Journal of project management*, 32(8), s. 1382-1394. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>.
- Turaga, R. (2013) Building Trust in Teams: A Leader's Role, *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), s. 13-31. Tilgjengelig fra:
https://thecompleteleader.org/sites/default/files/imce/Building%20Trust%20in%20Teams_Authenticity.pdf (Hentet: 30.04.20).
- Vestre, E.(2015) Hvordan bygge tillit, *Dagensperspektiv*. Tilgjengelig fra:
<https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/erlend-vestre/hvordan-bygge-tillit>.
 (Hentet: 06.12.19)
- Wathne, K. H & Heide, J. B (2000) opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes and solutions, *Journal of marketing*, Vol 64(4) s.36-51. Tilgjengelig fra: https://www.jstor.org/stable/3203476?seq=1#metadata_info_tab_contents (Hentet: 15.12.19)

- Wæhle, Dalum & Grønmo (2020) Case-studie. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/case-studie> (Hentet: 24.03.20)
- Zaghloul, R. & Hartman, F. T. (2002) Construction contracts and allocation. Upublisert paper presentert på Project management institute annual seminars & symposium. San Antonio, TX. Newtown Square.
- Zolin, R & Hinds, P.J. (2004) Trust in context: The development of interpersonal trust in geographically distributed work, i Kramer, R.M & Cook, K.S (red.) *Trust and distrust in organizations- dilemmas and approaches*. New York: Russel Sage Foundation, s. 214-238
- Zuo, J. & Zillante, G. (2005) Project culture within construction projects: A literature review. , i *13th International Group for Lean Construction Conference*. s. 353-361. Tilgjengelig fra:<https://pdfs.semanticscholar.org/d7da/fb28574cdf1090df846c46da42d8bdf7181.pdf> (Hentet: 28.03.20)
- ÅF (2018a) *Om ÅF*. Tilgjengelig fra: <https://www.afconsult.com/no/om-af/om-af/> (Hentet: 03.06.20)
- ÅF (2018b) *Prosjekt- og byggeledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.afconsult.com/no/tjenester/bransje/norge/prosjekt--og-byggeledelse/> (Hentet: 03.06.20)

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjon om intervju

Vedlegg 2: Intervjuguide prosjektledelsen

Vedlegg 3: Intervjuguide prosjekteier

Vedlegg 1: Informasjon om intervju

Navn:	
Rolle i prosjektet:	
Tid:	

Introduksjon til oppgaven:

Intervjuet gjennomføres i forbindelse med masteroppgaven ved studiet Bygg- og miljøteknikk på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU. Oppgaven utføres av MSc student Anuja Kirupanithy med veiledning av hovedveileder Professor Ole Jonny Klakegg og biveileder Ingvild Garnås Vikenes, direktør for strategi og forretningsdrift/COO hos AFRY Norge. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og tilsvarer et helt semester med normal studiebelastning.

Overordnet tema for oppgaven er «*Tillit i byggeprosjekter*». Problemstillingen er direkte knyttet til caseprosjektet Oslo storbylegevakt:

«Hvordan kan byggherren involvere seg i prosjektet for å sikre utviklingen av tillit i prosjektorganisasjonen?»

Problemstilling og forskningsspørsmål er utviklet med utgangspunkt i følgende:

- OSBL har lyktes med høy grad av tillit i prosjektorganisasjonen i samspillsfasen.
- I følge Bygg21s veileder «hvordan bygge best: med tillit» ligger store deler av ansvaret for å etablere en prosjektkultur med tillit og åpenhet hos byggherren som har initiert prosjektet.

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan defineres tillitsbegrepet hos prosjekteier (PE) vs. prosjektledelsen til prosjekteier (PL) på prosjekt Oslo storbylegevakt?
2. Tillit er dynamisk; påvirkelig av handlinger og adferd. Hvilke faktorer har vært utfordrende for utviklingen av tillit på prosjekt Oslo storbylegevakt i arbeid med oppstart av samspillsfasen og i samspillsfasen?
3. Hvordan kan overordnet prosjektstyring utøves for å bygge tillit mellom prosjekteier og innleid prosjektledelse hos prosjekteier?
4. Hvilke nøkkelprinsipper må innarbeides i den overordnede prosjektstyringen for å sikre en prosjektkultur bygd på tillit?

I forbindelse med masteroppgaven skal det gjennomføres kvalitative intervjuer med totalt 7 representanter fra prosjekt Oslo storbylegevakt. Informasjon om intervju blir sendt til aktuelle intervjuobjekter på forhånd og det vil bli tatt lydopptak for skriving av referat. Hvis ønskelig, kan intervjuobjektet få tilsendt referat og godkjenne før det benyttes i oppgaven.

Samtykker intervjuobjekt at det blir foretatt lydopptak av intervjuet?

Ja / Nei

Lydopptaket blir slettet etter referatet fra intervjuet er lagret.

Ønsker intervjuobjektet å få referatet tilsendt for godkjenning før det benyttes i oppgaven?

Ja / Nei

Signatur

Sted, Dato

Vedlegg 2: Intervjuguide for prosjektledelsen

1. Kartlegging av informant	
1.	Fortell kort om din rolle på prosjektet
2.	Når og hvordan ble du involvert i prosjektet?

2. Generelt om tillit i prosjektorganisasjonen og prosjektkultur	
1.	Hva betyr begrepet tillit for deg?
2.	Hvordan vil du beskrive kulturen på prosjektet? Har du noen eksempler på «slik-gjør-vi-det-her» praksis som både bidrar til og er et resultat av tillit?
3.	Hva tror du er grunnen til at dere har lyktes i å etablere høy grad av tillit på prosjektet?
4.	Hvilke føringer ble satt av byggherren (OBY) i forholdt til utviklingen av en prosjektkultur bygd på tillit? Eller er det noe prosjektledelsen har bestemt selv? <ul style="list-style-type: none">- Konflikt håndtering- Kommunikasjon- Etablering av konkrete mål- Oppfølging av samspillsgruppen
5.	Hva menes med relasjonsbasert kontrakt?

3. Anskaffelse av samspillsgruppen

1.	Fortell meg om anskaffelsesmetoden og tildelingskriterier.
2.	Kan du fortelle meg om HR sin rolle på prosjektet?
3.	Hva var bakgrunnen for valg av tildelingskriterier?
4.	Opplevde dere noen utfordringer? Ville du gjort noe annerledes?

4. LEAN prosjektering

1.	Fortell meg om implementeringen og opplæringen av Lean i prosjekteringsfasen.
2.	Hvilke gevinster det har gitt ifm. tillit og prosjektkultur. - lærende organisasjon - tverrfaglig samhandling - fortløpende evalueringer - motiverte arbeidere
3.	Hvilke Lean verktøy har dere tatt i bruk på dette prosjektet og hva har de blitt brukt til?
4.	På hvilken måte har hvert av disse verktøyene bidratt til god kultur på prosjektet?
5.	Hvordan ble LEAN videreført i samspillet?
6.	Hvordan sørger byggherren for å skape, ivareta og følge opp LEAN tankegang på prosjektet?
7.	Har dere hatt noen utfordringer med implementeringen av LEAN? Hva ville du gjort annerledes?

5. Felles mål & eierskap til prosjektet

1.	Hvis involvert i initieringen av prosjektet: - I hvilken grad ble prosjektledelsen involvert i utviklingen av prosjektmandatet (mål, rammer, retningslinjer for prosjektet)?
2.	Hvordan sørger byggherren for at aktørene på prosjektet får eierskap til prosjektet?
3.	Hvordan kan byggherren sørge for at prosjektet har aktører som jobber mot felles mål i tråd med prosjektmålene?
4.	Opplevde dere noen utfordringer/konflikter i oppstarten til samspill/ i samspillsfasen som følge av uklare mål, grensesnitt, retningslinjer i mandatet? - Internt og i samspillsgruppen?

6. Kommunikasjon & Konflikthåndtering

1.	Hvordan håndteres konflikter og uenigheter på prosjektet? Både internt i prosjektledelsen og i samspillsgruppen.
2.	Hvordan er kommunikasjonsstilen på prosjektet? (åpen informasjonsdeling, gjensidig respekt, dialog som skaper trygghetsfølelse)
3.	Kan du fortelle meg om oppstartsseminarene og andre fellessamlinger?
4.	Hvordan har samlokalisering fungert?

7. Prosjektledelse

1.	«Det ble brukt ressurser og tid på forankring og samarbeid med oppdragsgiver» (ref intern. erfaringssamling). Hva menes med forankring i ledelsen? Kan du spesifisere hvordan dette ble gjort?
2.	Hvilken betydning har forankring i ledelsen hatt for prosjektkulturen? (frihet i samspillet, fleksibilitet for prosjektledelsen)
3.	Hvordan har insentiver blitt brukt på prosjektet? Fremmer eller hemmer insentivene opportunistisk adferd (egen vinning vs prosjektets beste)?
4.	Hvilken rolle har samspillsledelsen hatt i samspillsfasen? Hvilke bidrag har det hatt til en vellykket samspillsfase?

8. Anskaffelse av prosjektledelsesteamet - Relasjonskompetansen

1.	Hvordan ble prosjektledelsesteamet anskaffet?
2.	Hvor viktig har sammensetningen av prosjektledelsesteamet vært for utviklingen av prosjektkultur og for tillit på prosjektet? Hvorfor?
3.	På intern erfaringssamling (05/02) trekkes «godt sammensatt prosjektledelses-team» frem som noe som gikk bra i oppstarten til samspillsfasen. - Hva er grunnen til at dere har lyktes med sammensetningen i prosjektledelsen?

9. Relasjonen prosjekteier (PE) – prosjektledelsen til prosjekteier

1.	Hvem er prosjekteier på prosjektet?
2.	Opplever du at prosjekteier har tillit til prosjektledelsen? Hva innebærer dette?
3.	Er det en utfordring at prosjektledelsen er innleid fra et annet selskap?
4.	Hvilke forventninger har du til PE?
5.	Hva gjøres for å sikre tillit hos PE?
6.	Hvilke forventninger har du til prosjekteier? Har disse blitt oppfylt?
7.	Hvordan har skifte av ledelsesorganet påvirket denne relasjonen?
8.	Hvordan har dere jobbet for å involvere den nye ledelsen i prosjektet? Burde noe vært gjort annerledes? (erfaringsoverføring?)

Vedlegg 3: Intervjuguide for prosjekteier

1. Kartlegging av informant	
1.	Fortell kort om din rolle på prosjektet
2.	Når ble du involvert i prosjektet?

2. Generelt tillit i prosjektorganisasjonen (prosjektkultur)	
1.	Hva betyr begrepet tillit for deg?
2.	Hvordan vil du beskrive kulturen på prosjektet? Har du noen eksempler på «slik-gjør-vi-det-her» praksis som både bidrar til og er et resultat av tillit?
3.	Hva tror du er grunnen til at dere har lyktes i å etablere høy grad av tillit på prosjektet?
4.	Hvilke føringer ble satt av byggherren (OBY) i forholdt til utviklingen av en prosjektkultur bygd på tillit? Eller er det noe prosjektledelsen har bestemt selv? <ul style="list-style-type: none">- Konfliktåndterning- Kommunikasjon- Etablering av konkrete mål- Oppfølging av samspillsgruppen

3. Anskaffelse av samspillsgruppen	
1.	I første omgang vil jeg at du forteller meg om anskaffelsesmetoden og tildelingskriterier
2.	Hvis involvert i prosjektet da: ble anskaffelsesmetode og tildelingskriterier bestemt i samarbeid med prosjekteier?
3.	Hvilken verdi har en slik anskaffelse hatt for prosjektkulturen?

4. Eierstyring- fortell meg om eierstyring på prosjektet	
1.	Hvem består styringsgruppen av?
2.	Hva innebærer rollen som prosjekteier?
3.	Hva er fokuset til prosjekteier? Hva er viktig for dere i planleggingen og gjennomføringen av dette prosjektet?
4.	Hvordan sørger dere for at deres interesser er ivaretatt på prosjektet?
5.	Hva menes med forankring i ledelsen? - Hvilken betydning har det hatt for tillit i prosjektet? - Hvordan oppnår prosjektledelsen dette?
6.	Hvordan har du blitt involvert i prosjektet? Hvordan har erfaringsoverføring vært mellom gammel og ny ledelse?
7.	Hvordan har insentiver blitt brukt på prosjektet? Fremmer eller hemmer insentivene opportunistisk adferd (egen vinning vs prosjektets beste)?
8.	Dette prosjektet har en relasjonsbasert kontrakt, hva menes med dette.
9.	Hva har vært formålet med samspillsledelsen?
10.	Kan du fortelle meg litt om rollen som beslutningstaker.
11.	Hvordan foregår rapporteringen fra prosjektledelse til styringsgruppen?
12.	Kan du fortelle meg om oppstartsseminarene dere har hatt på prosjektet?

5. Felles mål & eierskap til prosjektet

1.	Opplever du som prosjekteier et eierskap til prosjektet og måten det gjennomføres på?
2.	Hvordan sørger byggherren for at aktørene på prosjektet får eierskap til prosjektet?
3.	Opplever du at aktørene jobber etter felles mål, i tråd med deres interesser og retningslinjer? Hvordan sørger dere for at det skjer?
4.	Opplevde dere noen utfordringer/konflikter i oppstarten til samspill/ i samspillsfasen som følge av uklare mål, grensesnitt, retningslinjer i mandatet?

6. Kommunikasjon & Konflikthåndtering

1.	Hvordan håndteres konflikter og uenigheter på prosjektet?
2.	Hvordan ville du beskrevet kommunikasjonsstilen på prosjektet? Hvordan har dere sørget for god kommunikasjonsstil på prosjektet? (åpen informasjonsdeling, gjensidig respekt, dialog som skaper trygghetsfølelse)

7. Relasjonen byggherre – prosjektledelsen til byggherre

1.	Opplever du at det er god tillit mellom prosjektledelsen og prosjekteier? Hvordan har dere oppnådd dette? Hva innebærer tillit til prosjektledelsen?
2.	Hvilke forventninger har dere hatt til prosjektledelsen
3.	Nå var ikke du med da prosjektledelsen ble anskaffet, men hvilke egenskaper er viktige hvis du skulle valgt prosjektledelse?
4.	Hvordan ivaretar oppdragsgiver en god relasjon med prosjektledelsen?
5.	Er det en utfordring å ha innleid prosjektledelse?

