

Samhandling i samferdselsprosjekter

Anna Swärd

Senter for Byggenæringen
Institutt for Strategi

Forskningsrapport 1/2017

Handelshøyskolen BI

Anna Swärd
Samhandling i samferdselsprosjekter

© Anna Swärd
2017

Forskningsrapport 1/2017
ISSN: 0803-2610

Handelshøyskolen BI
N-0442 Oslo
Telefon: +47 4641 0000
www.bi.no

Trykk: Allkopi

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	5
Abstract	7
Sammendrag	9
1 Innledning og bakgrunn for studien	11
2 Samhandlings prosessen beskrevet i kontrakten	13
3 Teoretisk rammeverk	15
3.1 Bygg- og anleggsnæringen	15
3.2 Konfliktnivå i næringen	16
3.3 Temporære relasjoner og oppstartsfasen- balansere spenninger	18
3.4 Koordineringsbehov	19
3.5 Tillit	20
3.6 Kontraktens rolle koblet mot tillit	21
3.7 Oppsummert- behovet for samhandling og mulige hindringer vi kan forvente	23
4 Forskningsdesign og datagrunnlag	25
5 Hovedfunn	27
5.1 Holdninger og tidligere erfaringer	31
5.2 Varigheten av samhandlingsfasen	32
5.3 utforming av agenda og hvem som er med	33
5.4 Gjennomføring av samhandlingen og engasjement fra deltagerne	33
5.5 Ledelse og styring av prosessen	36
5.6 resultater, utbytte og erfaring av samhandlingen over tid	37
5.7 Ulike kontrakts modeller og prosjektenes størrelse	38
6 Analyse og vurderinger av funn	39
7 Konklusjon og sluttkommentarer	42
8 Kilder	43
9 Appendix	47
9.1 Seminarer og foredrag hvor resultatene er diskutert med bransjen	47
9.2 Intervjuer	48
9.3 Observasjoner	49

FORORD

Denne rapporten presenterer resultater fra forskningsprosjektet «Samhandling i samferdselsprosjekter», som ble utført ved Senter for byggenæringen ved Handelshøyskolen BI fra september 2013 til desember 2016. Prosjektet har vært finansiert av partnerne i Policygruppa for bransjekontakt og Handelshøyskolen BI.

Målsetningen for prosjektet har vært å beskrive og analysere samhandlingsprosessen slik den utføres på samferdselsprosjekter i regi Statens Vegvesen (SVV). Det har vært gjort en komparativ studie av 14 prosjekter hvor målsetningen har vært å beskrive hva som foregår i praksis, hva som påvirker det man faktisk gjør, og effektene av de ulike måtene å gjennomføre samhandlingen på. Dette har vært en kombinasjon av avsluttede prosjekter, pågående prosjekter, samt at noen har blitt fulgt fra start til slutt. Det har blitt brukt kvalitative vitenskapelige metoder. Resultatene er vurdert opp mot og satt i sammenheng med tidligere forskning og teori. Det er foretatt 48 intervjuer og 20 dager med observasjoner.

Jeg vil med dette rette en stor takk til intervjupersonene som har tatt seg tid til å bidra i studien og for den åpenhet de har vist. Jeg vil takke de som har finansiert studien: Statens Vegvesen, EBA, MEF, Jernbaneverket, RIF, AF-gruppen, Arkitektbedriftene, og Handelshøyskolen BI. En spesiell takk til Jan-Eirik Henning fra Statens Vegvesen som har vært min kontaktperson og har bistått med tilgang på prosjekter og med nyttige innspill underveis. Studien har gitt et innblikk i hva utfordringene er med samhandling i anleggsprosjekter og hva som skal til for å få til god samhandling.

Nydalen, 15 mai 2017

Anna Swärd

Post Doktor

Institutt for Strategi

Senter for byggenæringen

Handelshøyskolen BI

ABSTRACT

This report presents the results from the research project “Cooperative interaction in road construction” conducted at the Centre for the construction industry at BI Norwegian Business School in the period 2013 to 2016. The project has been financed by the partners in the Policy group (Statens Vegvesen, EBA, MEF, Jernbaneverket, RIF, AF-gruppen, Arkitektbedriftene) and BI the Norwegian Business School.

In 2010 it was decided that all projects carried out by Statens Vegvesen were to have a mandatory cooperative interaction phase before the actual construction work could begin. The aim of this pre-construction phase is to create trust, contribute to mutual understanding of the contract, create common goals, as well as collaborative planning. Despite of the time spent in the years to follow this collaborative interaction phase did not give the expected results and there is still many conflicts to be seen. The mandate of this present project was therefore to try to understand what the reason for this could be and to give some recommendations for improvements.

The aim of the project has been to describe and analyze the cooperative interaction phase as it is conducted on road projects in Norway. The following research questions has been asked:

How is the collaborative interaction phase carried out today? What seems to work and what does not?

What are the contextual factors that inhibit or contribute to a successful execution?

What elements of the context or processes affects the collaborative interactions phase over time?

Will new ways of contracting be necessary or can this be achieved with traditional contracts?

A comparative study of 14 projects has been conducted where the aim has been to describe what is going on in practice, what factors influences the process, and what the outcomes are of carrying out the process in different ways. There has been a combination of ongoing projects, already finished projects, and projects that have been followed from the start to the end. Qualitative methods have been used and the results has been compared to established theory and relevant empirical studies. The data consist of 48 interviews and 20 days of observations.

The findings show that the collaborative interaction phase is carried out very differently from project to project, but there is a common understanding that the phase is important and beneficial. However, the process does not seem to have reached its potential. The process is mostly used as an arena for information gathering and giving information. There is little joint work or discussions on, for instance, how to solve problems or conflicts that may arise. There is also a great deal of negative talk and attitudes that affects the relations in a negative way. These attitudes are of hindrance to people’s engagement and openness that are necessary for joint interaction.

SAMMENDRAG

Denne rapporten presenterer resultater fra forskningsprosjektet «Samhandling i samferdselsprosjekter», som ble utført ved Senter for byggenæringen ved Handelshøyskolen BI fra september 2013 til desember 2016. Prosjektet har vært finansiert av partnerne i Policygruppa for bransjekontakt og Handelshøyskolen BI.

I 2010 kontraktfestet Statens Vegvesen at alle prosjekter skulle igjennom en obligatorisk samhandlingsprosess før selve kontraktjobben startet. Hensikten med denne samhandlingsprosessen er å skape tillit, bidra til felles kontraktforståelse, jobbe mot omforente mål, samt nytenkning og utvikling i fellesskap. Til tross for at det i årene som kom ble brukt mye tid og ressurser på samhandling i Vegvesenets prosjekter så opplevde man at det fortsatt var mange konflikter i prosjektene. Dette forskningsprosjektet skulle derfor belyse hva årsaken til dette kunne være og søke å gi anbefalinger til forbedringer.

Målsetningen for prosjektet har derfor vært å beskrive og analysere samhandlingsprosessen slik den utføres på prosjekter i dag. Følgende forskningsspørsmål har vært stilt:

Hvordan gjennomføres samhandlingsfasen i praksis - gjennomføres det ulikt i prosjektene? Hva fungerer og hva fungerer ikke?

Hva er det ved den konteksten som prosjektet opererer under som bidrar til og hva er det som hindrer samhandling mellom aktørene i prosjektene?

Hvilke elementer ved strukturene og prosessene virker inn på samhandlingsmønstre over tid?

Er det «nye» former for kontrakter som er løsningen eller kan gode samhandlingsmønstre oppnås med tradisjonelle kontraktsformer?

Det har blitt gjennomført en komparativ studie av 14 prosjekter hvor det er søkt å beskrive hva som foregår i praksis, hva som påvirker det man faktisk gjør, og effektene av de ulike måtene å gjennomføre samhandlingen på. Dette har vært en kombinasjon av avsluttede prosjekter, pågående prosjekter, samt at noen har blitt fulgt fra start til slutt. Det har blitt brukt kvalitative vitenskapelige metoder. Resultatene er vurdert opp mot og satt i sammenheng med tidligere forskning og teori. Det er foretatt 48 intervjuer og 20 dager med observasjoner.

Funnene fra studien viser at samhandling blir utført svært forskjellig fra prosjekt til prosjekt, men at det er bred enighet om at samhandling er gunstig. Likevel har man ikke helt fått ut potensialet da mye av tiden blir brukt til informasjon istedenfor at man sammen blir enige om for eksempel hvordan man skal kommunisere eller hvordan løse konflikter når de oppstår. Det er også funnet at det er en del negative holdninger og erfaring fra tidligere prosjekter som er til hinder for engasjementet og ønsket om å bidra i en slik prosess.

1 INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR STUDIEN

1 september 2013 ble det inngått en avtale mellom partene i Policy gruppa (Statens Vegvesen, EBA, MEF, Jernbaneverket, RIF, AF-gruppen, Arkitektbedriftene) og Handelshøyskolen BI om et samarbeid over tre år som innebærer felles finansiering av en Post Doktor stilling hvor hovedfokus skulle være forskning på samhandlingsprosesser i samferdselsprosjekter. I følge mandatet for Policy gruppa er et viktig mål å skape tillit og gode relasjoner mellom aktørene i næringen og å ta i bruk utvidet systematisk samarbeid i dagens kontraktstyper, samt vurdere nye kontraktsformer og gjennomføringsmodeller. I 2010 var aktørene i Policy gruppa enige om at konfliktnivået i bransjen var for høyt og i samråd med alle partene i næringen kontraktfestet Statens Vegvesen (SVV) i 2010 at alle prosjekter skal igjennom en obligatorisk samhandlingsprosess. Hensikten med denne samhandlingsprosessen er å skape tillit, bidra til felles kontraktforståelse, jobbe mot omforente mål, samt nytenkning og utvikling i fellesskap. Prosjektrelaterte temaer skal også belyses og diskuteres mellom partene. Det ble dermed oppfordret til at det skulle være bred deltagelse fra alle involverte parter og at det tas ansvar for innholdet for å sikre eierskap og motivasjon for videre arbeid. Til tross for at det i årene som kom ble brukt mye tid og ressurser på samhandling i Vegvesenets prosjekter så opplevde man at det fortsatt var mange konflikter i prosjektene. Postdoktor prosjektet skulle derfor belyse hva årsaken til dette kunne være og søke å gi anbefalinger til forbedringer.

Prosjektet bygger videre på et doktorgradsprosjekt (Swärd, 2013), der fokuset var på tillit og relasjoner i en rekke prosjekter i regi SVV. I doktorgradsprosjektet ble det funnet at de første møtene og den første fasen i prosjektene er sentrale for hvordan tillit utvikles. Dette er også i tråd med undersøkelsen som ble gjort av AFI i 2011 (Grimsmo og Heen, 2011), hvor man fant at oppstarts- og samarbeidsmøter blir positivt oppfattet av SVV og entreprenøren, men at dette kanskje ikke bidrar til felles kontraktforståelse eller prosedyrer for konfliktløsning. Konklusjonen var derfor at det var et behov for å se nærmere på effekten av samhandling når det gjelder det som gjøres i disse første ukene, og også i et lengre tidsperspektiv. Man ønsket altså å undersøke og få svar på hvordan man bør organisere samhandlingen, hva som bør inngå, hvordan man følger opp over tid og hva som hemmer og fremmer god samhandling.

Følgende forskningsspørsmål har derfor blitt belyst i det påfølgende postdoktorprosjektet:

Hvordan gjennomføres samhandlingsfasen i praksis - gjennomføres det ulikt i prosjektene? Hva fungerer og hva fungerer ikke?

Hva er det ved den konteksten som prosjektet opererer under som bidrar til og hva er det som hindrer samhandling mellom aktørene i prosjektene?

Hvilke elementer ved strukturene og prosessene virker inn på samhandlingsmønstre over tid?

Er det «nye» former for kontrakter som er løsningen eller kan gode samhandlingsmønstre oppnås med tradisjonelle kontraktsformer?

Man vet fra før at tidligfasen er viktig for samhandling i prosjekter, det vil si, at om man klarer å skape gode relasjoner i tidligfasen så vil dette være positivt for det videre samarbeidet. Det vi ikke vet like mye om er hvordan en slik tidligfase bør organiseres og systematiseres for å få best mulig utbytte av den over tid. Det er flere eksempler på prosjekter hvor man har god erfaring fra tidligfasen, men det mangler en helhetlig forståelse og systematisering av hvilke elementer som fungerer og hvordan man bør jobbe med dette i fortsettelsen av prosjektet. Disse spørsmålene søkes det å finne svar på ved inngående case analyser hvor prosjekter følges over tid. Det gjøres en komparativ studie av flere prosjekter hvor det er søkt å beskrive hva som foregår i praksis, hva som påvirker det man faktisk gjør, og effektene av de ulike måtene å gjennomføre samhandlingen på. Dette har vært en kombinasjon av avsluttede prosjekter, pågående prosjekter, samt at noen følges fra start til slutt. Det har blitt brukt kvalitative vitenskapelige metoder. Resultatene er vurdert opp mot og satt i sammenheng med tidligere forskning og teori.

2 SAMHANDLINGS PROSESSEN BESKREVET I KONTRAKTEN

Siden 2010 har det inngått i alle SVV sine kontakter at prosjektene skal gjennomgå en samhandlingsprosess. Selve samhandlingen gjennomføres på ulik måte avhengig av prosjektets størrelse og type. Hva samhandlingsprosessen skal innebære er definert i håndbok 066 «dokumenter for byggekontrakter». Det er beskrevet en rekke forhold som skal omfattes av samhandlingsprosessen (per 2/6/2014). Disse er:

Samhandlingsprosessen skal som minimum omfatte:

- *Oppstartsmøte for at partene kan bli kjent med hverandre og med prosjektet*
- *Redegjørelse om prosjektets overordnede hensikt og bakgrunn*
- *Gjennomgåelse og felles forståelse av kontraktsarbeidet, eksempelvis arbeidsoperasjoner, kvalitet og utfordringer*
- *Utvikling av samhandlingsprosedyrer, med krav og forventninger til partene*
- *Utarbeiding av prosedyrer for involvering av alle aktører (inkludert rådgivere, underentreprenører, m. fl.)*
- *Gjennomgåelse av entreprenørens rutiner for egen aksept av underentreprenør*
- *Gjennomgåelse av organisering, roller, fullmakter og ansvar*
- *Gjennomgåelse av prosedyrer for tvisteløsning*
- *Gjennomgåelse av kvalitetsplaner og prosedyrer for kvalitetssikring, sikkerhet/helse/ arbeidsmiljø (SHA) og ytre miljø (YM)*
- *Gjennomgåelse av rutiner og krav til dokumentasjon, rapportering, etc.*
- *Gjennomgåelse av hvordan arbeidet tenkes gjennomført*
- *Utvikling av god kommunikasjon med åpenhjertige og gjensidige tilbakemeldinger*
- *Gjennomgåelse av planlagt fremdrift*
- *Analyse og fastsettelse av konkrete utviklingsmuligheter og utviklingsmål.*

Dette skal gjennomføres uten at fordeling av ansvar og risiko i kontrakten endres i forhold til konkurransegrunnlaget.

Underentreprenører som det er inngått avtale med når samhandlingsprosessen gjennomføres, skal delta i denne.

Entreprenøren må i forbindelse med samhandlingen påregne deltakelse på separate møter med andre entreprenører i området i den grad arbeider må koordineres.

For å dokumentere partenes enighet om gode og tjenlige rutiner for gjennomføring av kontraktsarbeidene, utarbeider byggherren skriftlig oppsummering som undertegnes av partene ved avslutning av samhandlingsprosessen. Samhandlingsdokumentet skal forankres i første byggemøte og senere være tema på samtlige byggemøter. Dokumentet suppleres og oppdateres ved behov etter at arbeidene er igangsatt.

Dokumentet skal forelegges og aksepteres av senere valgte underentreprenører og innleide arbeidstakere som forutsetning for deres engasjement i gjennomføringen av kontraktarbeidene.

Hensikten er altså å bedre samhandling, skape tillit, bidra til felles kontrakts forståelse, jobbe mot omforente mål, samt nytenkning og utvikling i fellesskap. Det skal tilrettelegges for at partene skal bli kjent med hverandre og med prosjektet. Prosjektrelaterte temaer skal også belyses og diskuteres mellom partene. Det oppfordres dermed til at det skal være bred deltagelse fra alle involverte parter og at det tas ansvar for innholdet for å sikre eierskap og motivasjon for videre arbeid.

Som vi skal se senere er det ulik forståelse for hva disse punktene innebærer - noen aktører er helt ukjente med samhandling, noen velger seg ut en del av punktene og ser bort fra andre de ikke mener er relevante, mens andre igjen søker å gjennomføre hele listen. Punktene som starter med «gjennomgåelse av..» blir ofte tatt med mens de punktene som starter med «utvikling av..» er mer tvetydig og blir gjennomført på svært forskjellig vis. Dette vil bli utdypet i funnene.

Resultatene har fortløpende vært diskutert med næringen og spesielt med Statens Vegvesen. Dette har resultert i en oppdatert veileder for samhandling som kom ut i juni 2016. Funnene i denne rapporten bygger på prosjekter som har brukt den første veilederen. Videre har funnene ført til at man har satt i gang opplæring av 40 prosessledere fra alle regioner i SVV høsten 2016 og våren 2017.

3 TEORETISK RAMMEVERK

For denne studien og for temaet samhandling er det viktig å se på hva forskningsfronten sier om hva årsaken kan være til utfordringene vi ser for samhandling i BA-prosjekter. De neste avsnittene vil derfor ta for seg hva som er spesielt ved konteksten BA-prosjekter opererer under i forhold til kontrakt- og gjennomføringsmodeller, relasjonenes temporære natur, samt årsaker til det høye konfliktnivået. Deretter vil vi se på hva teorien sier om samhandling i BA-prosjekter, behovet for koordinering og tillit, og til slutt hvordan tillit og kontroll henger sammen. Funnene fra studien vil blir sett i sammenheng med teorien men også åpne opp for at andre teoretiske perspektiver kan være relevante.

3.1 BYGG- OG ANLEGGSNÆRINGEN

Bygg- og anleggsnæringen (BA-næringen) er en av landets største næringer og i 2013 sto næringen for rundt 20 prosent av sysselsettingen i norsk næringsliv på fastlandet (Espelien, Theige, og Bygballe, 2015). Næringen beskrives ofte som fragmentert og hvert prosjekt involverer mange spesialiserte aktører som kommer sammen for en begrenset periode. Næringen er prosjektbasert og det er få langsiktige relasjoner noe som spesielt gjør seg gjeldene i offentlige utbyggingsprosjekter hvor pris fortsatt står sterkt som det viktigste kriteriet i anbudsprosessen. BA-prosjekter involverer ofte mange ulike fagkompetanser fra forskjellige virksomheter. Spesialisering er nødvendig på grunn av den tekniske kompleksiteten i prosjekter, og BA-næringen har løst disse utfordringene gjennom å sette bort (outsource) og bruke underentrepriser (Brahm og Tarziján, 2016). I BA-næringen er inter-organisatoriske kontrakter normen heller enn unntaket (Bresnen, 1990), hvilket medfører et utstrakt behov for koordinering og samarbeid på tvers av virksomhetsgrenser (Jones og Lichtenstein, 2008).

Det er utviklet et sett av standarder for bygg- og anleggsnæringen. Disse blir brukt i stor utstrekning. Formålet er å skape balanserte kontrakter som skal hindre konflikter i størst mulig grad. Likevel blir det ofte sagt i næringen at disse standardene hindrer heller enn fremmer samhandling. BA-næringen karakteriseres ofte som en næring med generelt lav grad av tillit (Arino, de la Torre, og Smith Ring, 2001). Tradisjonelt blir ett prosjekt utført ved en trinnvis prosess hvor hver fase er input inn i neste fase. Det er de kontraktsformene som fremmer denne kjedetankegangen som dominerer i næringen. Det vil si at entreprenøren og underentreprenøren kommer inn i bildet når det meste av prosjektering er gjort. Dette hemmer innovasjonen i næringen fordi det da er vanskelig å foreta endringer (Cicmil og Marshall, 2005). I de senere årene har det i blant annet Danmark og England kommet myndighetsrapporter som setter fokus på disse problemene og det er foreslått andre gjennomføringsmodeller slik som «Lean Construction» (trimmet bygging) og partnering (se Egan, 1998). Felles for disse er tanken om at tettere samarbeid og kommunikasjon mellom aktører tidlig i prosjektene vil være positivt for relasjonene og bidra til mer effektiv bygging. Slike typer gjennomføringsmodeller blir i økende

grad benyttet også i den norske BA-næringen med gode resultater innenfor økonomi, tid, kvalitet, og samarbeidsklime (Begrens Skade, 2015; Bygballe, 2010). Likevel er det for tidlig å si noe generelt basert på de studiene som finnes, og i hvilken sammenheng og på hvilken måte slike kontrakt- og gjennomføringsformer er gunstige.

Spesielt innenfor anlegg er det tradisjon for at tjenesteytere blir valgt på bakgrunn av det lavest prisede anbud. Per i dag er det innenfor anlegg bare et fåtall kontrakter som ikke bruker hovedentreprise modellen. Ensidig fokus på pris i utvelgelsen av entreprenøren fører til en rekke utfordringer for relasjonene. For det første vil de involverte aktører prise sine anbud helt på grensen til hva som er mulig. Dette gjør at de må søke å finne måter å tjene penger på som ikke alltid gagnar prosjektet og det er ofte grobunn for konflikter. I tillegg til å spare inn på materialvalg vil endringer fra byggherrens side prises høyt. Når det, for eksempel, er feil i tegningsgrunnlaget og entreprenøren oppdager dette tidlig vil han ikke gjøre byggherre oppmerksom på dette fordi det er en anledning til å tjene penger på senere endrings/avviks arbeider. Når byggherren sammen med sine rådgivere har utviklet tegningsgrunnlaget og entreprenøren blir bedt om å legge inn anbud på dette grunnlaget vil det under byggeprosessen ikke være noe incitament for entreprenøren å komme med alternative løsninger som kan være billigere eller mer funksjonelle for byggherren. I BAROK undersøkelsen fra 1999 ble dette pekt på som noe av det som skaper mest konflikter i BA- prosjekter. Denne mangelen på langsiktighet i relasjonen blir i litteraturen beskrevet som manglende “shadow of the future” (Heide og Miner, 1992).

BA-næringen i Norge er i stor grad lokalt forankret og de store entreprenørbedriftene som har bred tilstedeværelse geografisk er derfor ofte desentraliserte i den betydning at mye av beslutningsmyndigheten ligger ute i distriktene og også til prosjektlederne på det enkelte prosjekt. Det samme bildet tegner seg for Statens Vegvesen hvor distriktene har sine egne systemer, opplæringsprogrammer, og strategier. Verdiskapningen skjer ute i prosjekter som man fra sentralt hold i realiteten har lite kontroll over. Som Gann og Salter (2000) sier, har ofte prosjektteamene lite kontakt med sentral ledelse, de er stasjonert ute på prosjektene, og de jobber i team som i hovedsak består av aktører fra andre organisasjoner. Hvert prosjekt er tidsbegrenset, med sine egne mål, og har en unik sammensetning av individer som vil oppløses etter prosjektslutt. Prosjektene utvikler ofte sine egne måter å jobbe på som kommer av hva lederne på det enkelte prosjekt har av erfaring, kunnskap, og ønsker. På denne måten er de bare løst koblet til hovedorganisasjonen. Dette er noe av forklaringen på hvorfor samhandlingsfasen utøves svært forskjellig fra prosjekt til prosjekt.

3.2 KONFLIKTNIVÅ I NÆRINGEN

Samhandling ble innført for å søke å dempe på konfliktnivået i bransjen. Konflikter i næringen er ikke noe nytt og det råder i stort sett enighet om årsakene til konfliktene selv om det fra prosjekt til prosjekt varierer. Allerede i 1999 påpekte man i rapporten fra bransjesamarbeidet BAROK at konfliktene i næringen i stor grad kommer fra mangelfullt forarbeid, tidspress,

manglende kompetanse, erfaring, og samarbeidsevne, samt ensidig beskyttelse av egne interesser. Videre pekte man på at årsaker også kan være manglende romslighet og stramme budsjetter, kontrakts fravikelse, valg av laveste tilbyder, og uklar risikofordeling i kontrakten (BAROK, 1999). Det konkluderes med at bransjen bør utrede tiltak som kan føre til bedre samspill mellom aktørene. I et annet prosjekt i samme tidsrom (1996-1999) kalt Samspill i Byggeprosessen (SiB) ble det pekt på at BA- næringen fokuserer på produksjonsfasen og mindre på hele livssyklusen til et bygg og at det er grensesnittet mellom aktørene som er kritisk for å lykkes. Videre løftet man i dette prosjektet frem viktigheten av å se byggeprosjektet som et samarbeid mellom mange aktører (SiB, 1999).

Konfliktene kommer gjerne fra uenighet rundt økonomisk fordeling. Dette er enten uenighet rundt kompensasjon for tilleggsarbeider eller krav fra byggherre om kompensasjon for mangler. Igjen kan dette kobles mot manglende forståelse eller ulik forståelse av hva som inngår i kontrakten og det handler om arbeidsomfang, ansvar, risiko, og prissetting. Ofte handler det også om uenighet vedrørende følgekostnader forbundet med endringer i prosjektgjennomføringen i forhold til drift og forsering- noe som ofte omtales som plunder og heft.

Rapporten «Samspill og konflikter i byggeprosessen» utarbeidet av Norges Byggforskningsinstitutt i 2000 peker på at følgende faktorer bidrar til konflikt:

- Manglende evne og arena for samarbeid
- Tradisjonelle arbeidsmåter og holdninger
- Manglende eller for lav kompetanse
- Dårlig eller manglende ledelse og planlegging
- Partene har ulike mål og suksesskriterier

Videre peker denne studien blant annet på at næringen kan forbedre seg ved at det skapes evne til og interesse for samarbeid istedenfor konflikt og at felles mål og suksesskriterier legges til grunn for gjennomføring av prosjektene. I tillegg til dette pekes det på at arenaer for kommunikasjon er viktig og at det må finnes vilje til åpenhet.

BAROK rapporten peker på at følgende forhold vil ha positiv innvirkning på samarbeidsforhold:

- Etablering av rutiner for strukturerte oppstartsmøter med avklaring av arbeidsform og forventninger
- Synlig ledelse som motiverer og klargjør bedriftens strategi og holdninger
- Handlefrihet og handlekraft hos aktørene
- Erfarne folk i nøkkelposisjoner
- Kontraktsfestet prosedyre for håndtering av konflikter
- Effektive kunde og leverandør relasjoner
- Respekt for kontrakten og saksdokumentene

Med andre ord er det kjent i næringen hva konfliktene bunner i og de punktene man mener bør forbedres korresponderer godt med hva ambisjonene for samhandling er.

3.3 TEMPORÆRE RELASJONER OG OPPSTARTSFASEN- BALANSERE SPENNINGER

Internasjonal forskning viser at initiale forhold og vilkår har stor betydning for hvordan interorganisatoriske relasjoner utvikler seg (Das og Teng, 2002). Initiale forhold er knyttet til type kontrakt, type prosjekt i forhold til usikkerhet, relasjonens varighet, tidligere relasjoner, og omdømme. Som tidligere nevnt blir bygg og anleggsnæringen brukt som ett eksempel på en næringen hvor det er generelt lav grad av tillit mellom aktørene (Arino med flere, 2001), noe som kommer av at relasjonene er kortsiktige, og at det mangler en «fremtidig skygge». Holdningene man møter en partner med i tidligfase vil være farget av disse omstendighetene men vil også påvirkes av erfaringer fra tidligere samarbeid, den andre parts omdømme, samt informasjon som innhentes fra tredje part (Ferrin, Bligh, og Kohles, 2008). Informasjonen fra disse kanalene påvirker de første interaksjonene mellom partene, mens man over tid vil lære om partneren, tilpasse seg og kanskje endre på disse initiale forholdene (Arino og de la Torre, 1998; Doz, 1996).

Dette betyr at starten av prosjektene er kritisk i forhold til om man kommer inn en god eller dårlig prosess. Das og Teng (2000) peker på at det er tre sett av spenninger (tensions) som må balanseres for at man skal kunne lykkes med interorganisatoriske samarbeid. Den første av disse spenningene er balansen mellom det å samarbeide og konkurrere. BA prosjekter vil alltid ha et element av konkurranse i seg siden partene representerer ulike virksomheter med egne målsetninger for prosjektet. Samtidig er det også nødvendig å ha felles mål siden man vil være gjensidig avhengig av hverandre. Når relasjonen preges mer av konkurranse enn samarbeid er det sannsynlig at konflikter oppstår. Das og Teng (2000) sier videre at man skal passe seg for å få for tette relasjoner da dette kan føre til at man gir fra seg forretningshemmeligheter eller at man lar seg utnytte. Derfor er det viktig med en balanse mellom det å samarbeide og konkurrere. Den andre spenningen er balansen mellom fleksibilitet og stabilitet. I BA prosjekter kommer stabilitet til uttrykk i kontrakten, praksisene, prosedyrene, og rutinene. For eksempel vil kontrakten kunne gi oversikt over hvem som har ansvaret for hvilke deler av prosjektet og vil kunne være en viktig koordineringsmekanisme. Likevel vil for mye fokus på kontrakten kunne gå på bekostning av fleksibilitet som også er nødvendig for å håndtere uforutsette situasjoner som ikke er beskrevet i kontrakten. Den tredje og siste spenningen handler om balansen mellom langsiktig og kortsiktig fokus. BA næringen er preget av kortsiktig fokus mye på grunn av at aktørene ofte blir valgt på bakgrunn av laveste pris. Dette gjør at viljen til å investere i relasjoner ofte mangler. Das og Teng (2000) sier videre at kortsiktige interorganisatoriske relasjoner ofte er for mye preget av rigiditet og konkurranse noe som gjør samarbeid utfordrende.

3.4 KOORDINERINGSBEHOV

Mye av det som er målet med samhandlingen er å forbedre koordineringen mellom partene i prosjektene for på denne måten å få til mer smidig og effektiv prosjektgjennomføring. Koordinering innebærer at de som skal løse en oppgave sammen evner å synkronisere, innrette og tilpasse aktivitetene sine (Gulati, Wohlgezogen, og Whelyazkov, 2012). Evnen til å koordinere har vist seg å være avgjørende for hvorvidt et prosjekt blir vellykket eller ikke (Jacobsson, 2011). Samtidig er det allment kjent at koordinering på tvers av virksomhetsgrenser er utfordrende, siden prosjektdeltakerne ikke alltid vil ha felles mål for prosjektet at de også vil ha ulike økonomiske og sosiale interesser (Clegg, Pitsis, Rura-Polly, Mossezeky, 2002).

Likevel vil det alltid være avhengigheter mellom aktørene slik at det krever at man evner å koordinere seg imellom (Jones og Lichtenstein, 2008). Jo sterkere avhengigheter, jo sterkere er behovet for koordinering. Thompson (1967) identifiserte tre typer avhengigheter og egnede koordineringsmekanismer, som har blitt brukt som viktig referanse i senere forskning. (1) pooled avhengighet betyr at hver aktør tilfører et bidrag som sammen med andres bidrag bidrar til et hele. Disse koordineres gjennom standardisering; (2) sekvensiell avhengighet betyr at output fra en aktivitet er input til den neste og kan koordineres gjennom planlegging; (3) resiproke avhengigheter betyr situasjoner der output av alle aktiviteter er input for hverandre. Disse krever at de involverte parter jobber mer integrert for å løse oppgaven, og bidrar til gjensidig tilpasning. BA-prosjekter styres gjerne som om det er pooled eller sekvensiell avhengighet når det i realiteten er resiproke avhengigheter man opplever i praksis noe som krever direkte interaksjon og lokal beslutningstaking der parter har evne til selv-organisering.

I tillegg vil hvert nytt prosjekt bestå av nye aktører med nye holdninger og foretrukne måter å samarbeide på. Dette betyr at mekanismer for samhandling og koordinering delvis etableres på nytt hver gang, selv om det vil være etablerte praksiser, rutiner, roller, og systemer, må disse tilpasses den spesifikke prosjektkonteksten. De som klarer dette vil også ha en fordel ved at de over tid opparbeider seg en beredthet som er nyttig når nye koordineringsutfordringer oppstår (Bygballe, Swärd, og Vaagaasar, 2016). Endring i arbeidspraksiser i prosjektbaserte organisasjoner vil påvirkes av den komplekse virkeligheten som disse organisasjonene møter og det vil derfor være utfordrende å innføre praksis som kan utøves på lik måte i alle prosjekter. Dette er også noe man har ønsket å ta hensyn til ved innføring av Samhandlingsprosessen da det åpnes opp for at hvordan samhandlingen gjennomføres bør avhenge av kontrakt, tid, kompleksitet, og deltagerens ønsker. Det er likevel klart at vi fortsatt trenger kunnskap om hvordan koordinering og samhandling spiller sammen (Gulati m.fl, 2012). Det er mange som fremhever betydningen av tillit som forutsetning for koordinering og samarbeid (Das og Teng, 2000; Swärd, 2016) men tillit kan også skapes ved at man jobber godt sammen (Gerwin, 2004). God samhandling vil ikke bare bidra til koordinert innsats, men også til at partene utvikler tillit til hverandre. Vi skal nå se nærmere på tillitens rolle.

3.5 TILLIT

Ett av målene for samhandlingen er å bygge tillit. Grunnen til dette er at man har tro på at tillit kan ha en rekke fordeler for samhandling og for prosjektgjennomføringen. Forskning har vist at fordelene ved tillit er at man har lettere for informasjonsutveksling, åpenhet, og det blir mindre usikkerhet. Behovet for kontroll vil derfor ikke være like stort og man sparer ressurser og kan bruke ressurser på en mer effektiv måte (Gulati, 1995; Williamsson, 1985). Dette fører også til positive effekter slik som felles problemløsning og mer effektiv prosjektgjennomføring. Når kvaliteten på relasjonen er god, vil de involverte partene være mindre tilbøyelige til å mistenke skjulte agendaer hos de andre og viljen til å investere i relasjonen vil øke (Swärd, 2016).

Likevel er det slik at man i BA-næringen ikke har helt lik oppfattelse av hva tillit er. I Anna Swärds (2013) doktorgradsarbeid ble byggherrer og entreprenører spurt om hva de mente tillit var. Byggherrene sa ofte noe «at entreprenøren gjør det som står i kontrakten og at det ikke kommer masse tilleggskrav». Entreprenøren på sin side ville si noe i likhet med «at vi får betalt for den jobben vi gjør». Det er mange definisjoner av tillit men de fleste er enige om at tillit handler om at man har tro på at den andre vil oppføre seg bra mot deg i fremtiden og at man så ser bort fra den gjenværende usikkerheten. Tillit defineres som viljen til å akseptere sårbarhet og at man har positive forventninger til den andres handlinger selv om man ikke kan kontrollere den andre part (Mayer, Davies, og Schoorman, 1995: 712). Når man vurderer hvorvidt noen er til å stole på vil man vurdere den andres dyktighet, velvilje og integritet. I situasjoner hvor man ikke kjenner partneren fra før vil prosessen med å evaluere partnerens velvilje og integritet ta lengre tid mens evne enklere kan evalueres på bakgrunn av referanser, utdanning, dokumentert erfaring, etc. (Mayer, m.fl.,1995).

Tillit er en sosial prosess som avhenger av hvordan man samhandler og interagerer med hverandre. Dette kan kobles mot begrepet aktiv tillit (Möllering, 2005) som henviser til at man selv kan påvirke utviklingen av tillit i en relasjon. For eksempel vil handlinger som viser velvilje og innebære en vis risiko for en selv gjøre at man fremstår som troverdig (Möllering, 2006; Swärd, 2016). Slike handlinger som oppfattes som risikofylte i den mening at man ikke kan vite at man vil få noe tilbake vil kunne være et signal om at man er til å stole på (Six og Skinner, 2010). Slike handlinger kan være at man viser at man bryr seg, at man har gode hensikter, og at man er dedikert til oppgaven som venter (Bottom, Gibson, Daniels og Murnighan, 2002; Six og Sorge, 2008; Six, Noteboom, og Hoogendoorn, 2010). Knyttet til dette er også begrepet «reciprocity». I relasjoner med kort varighet og usikker fremtid er det sannsynlig og naturlig at hver aktør fokuserer primært på sin egen situasjon og da vil man søke å få «tilbakebetaling» med en gang man har gitt noe selv (Bignoux, 2006; Swärd, 2016). Det vil si at man ikke tillater seg å gi noe uten å få noe. Dette vil igjen være problematisk for bygging av tillit.

Det er stadfestet i forskningen at tillit utvikler seg over tid når partene erfarer konsistent oppførsel, lærer om den andres intensjoner, og opplever at både utfallet og selve prosessen er

rettferdig (Lewicki og Bunker, 1996). I samferdselsprosjekter opplever man ofte at individene som møtes ikke har jobbet sammen tidligere. I slike situasjoner, hvor man ikke kan belage seg på erfaringer, så er det sannsynlig at tidligfase og hvordan man oppfører seg i denne fasen er særlig viktigere for hvordan relasjonene utvikler seg (Serva, Fuller, og Mayer, 2005). Tillit eller mangel på tillit i starten av en relasjon vil påvirke hvorvidt man kommer inn i en positiv eller negativ spiral som ofte er vanskelig å bryte (Vlaar, Van den Bosch, og Volberda, 2007; Ferrin, m.fl., 2008). Dette betyr at ved å fokusere på relasjoner i tidligfase vil man potensielt kunne bidra til at relasjonene kommer inn i en positiv spiral som kan bidra til at behovet for overvåkning reduseres, kommunikasjonen blir bedre og mer åpen, som igjen fører til at man lettere kan løse problemer i fellesskap, og at man enklere kan fatte beslutninger.

Noen studier har funnet at tillit er spesielt nødvendig i situasjoner hvor det kreves eksperimentering, tett koordinering, taus kunnskap, og tett kommunikasjon mens tillit ikke er like nødvendig situasjoner hvor man kan bruke eksisterende kunnskap og hvor oppgaver kan deles opp sekvensielt (Parmigiani og Rivera-Santos, 2011). Det kan også bety at prosjektet kan gå bra så lenge det er få avhengigheter mellom partene og prosjektet går slik som estimert i kontrakten. Problemene oppstår så gjerne når man kommer opp i ikke planlagte situasjoner som krever tettere samhandling og man ikke har bygd seg opp den nødvendige tilliten. Samhandlingsfasen krever engasjement og åpenhet noe som er vanskelig å oppnå om det er mangel på tillit. Når samhandlingsfasen utføres på en god måte kan dette bygge tillit men det er også sannsynlig at man trenger tillit for å få til samhandling fordi den åpenheten og engasjementet som kreves for å få til god samhandling også krever tillit Swärd, 2017).

Hva så når det er mangel på tillit generelt i en bransje eller når det til og med er mistillit? Hva som er klart fra tidligere studier er at tillitsbrudd som man har opplevd tidligere påvirker nye relasjoner og at det er sannsynlig at man vil tolke ny informasjon på en negativ måte (Kim, Ferrin, Cooper, and Dirks, 2004). I tillegg vil man søke å unngå risiko i redsel for å bli lurt nok en gang (Lewicki og Bunker, 1996).

3.6 KONTRAKTENES ROLLE KOBLET MOT TILLIT

Tidligere forskningsrapporter og studier viser til hvordan kontrakten eller ulik forståelse av innholdet i kontrakten fører til konflikter i BA prosjekter. Kontraktene brukt i utførelsesenerpriser bygger på Norsk Standard og er designet slik at det skal være mest mulig rettferdig fordeling av risiko. Likevel opplever aktørene i næringen at kontrakten brukes for å kontrollere eller overføre risiko og også at kontrakten brukes veldig forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Om vi ser på teori på dette feltet finner vi at mange studier peker på hvordan kontrakter på mange måter er ufullstendige og ikke klarer å regulere adferd på den måten man hadde tenkt (Macaulay, 1963; Macneil, 1978; Williamsson, 1985). Problemet er at man i utførelsesentrepriser på forhånd må spesifisere oppgavene og hva som skal kontrolleres og måles (Das og Teng, 2001) noe som ofte viser seg å være vanskelig. Til tross for sterk kontroll finner man at partene opptrer opportunistisk og søker å lese kontrakten slik at den er til fordel

for en selv. Det andre store problemet som er vanskelig å sikre seg mot er passiv opportuniste og «performance to the letter of the contract» (Macaulay, 1963). Med passiv opportuniste mener vi at man holder tilbake informasjon. For eksempel vil entreprenøren kunne ha kunnskap om hvordan et prosjekt kan utføres billigere og bedre men ikke deler ikke denne kunnskapen. Isteden utfører man ett minimum av det som skal til for å oppfylle kontrakten. I flere sektorer har svaret på dette vært å tilføye flere momenter til kontrakten og følge opp kontraktspartneren enda tettere (Harmon, Kim, og Mayer, 2015). Paradokset er strengere kontroll og tettere oppfølging oppfattes som om man ikke stoler på partneren (Bradach og Eccles, 1989; Macaulay, 1963; Mayer og Argyres, 2004) og når man har lav grad av tillit vil man ønske å kontrollere tettere (Inkpen og Currall, 2004). I de senere år har utvikling av tillit i interorganisatoriske relasjoner kommet mer i fokus fordi man ser at tillitsfulle relasjoner kan gi en rekke fordeler som ikke kan oppnås ved kontroll (Bijlsma-Frankema og Costa, 2005).

Om vi så ser på bruken av kontrakten så finner vi i forskningen at rigide kontrakter sies å være negativt for bygging av tillit fordi det er et signal om at man ikke stoler på den andre part (Lewicki og Stevenson, 1998; Sitkin og Roth, 1993). Denne forskningen har blitt nyansert de senere år og nå har man funnet at hvordan man velger å bruke kontrakten er vel så viktig som hvordan kontrakten ser ut i utgangspunktet. Men det er også slik at kontrakten må tilpasses oppgaven. Kontrakter som spesifiserer hvordan informasjon skal utveksles og hvordan oppgaver skal løses i fellesskap vil gi mer fleksibilitet og grobunn for tillit enn de kontraktene som fokuserer på overvåking, straff, og sekvensiell oppgavefordeling (Faems, Janssens, Mahook og Van Looy, 2008). Tradisjonelt sett har kontrakter i bygg og anleggsnæringen primært blitt brukt som et redskap for kontroll (Cicmil og Marshall, 2005) mens man de senere år har prøvd ut andre former for kontrakter slik som partnering, målpris, konkurranse preget dialog, etc.

Det viser seg at innføring av nye former for kontrakter ikke løser de grunnleggende problemene i BA næringen. For eksempel så fant Cicmil og Marshall (2005) i sin studie av prosjekter med konkurransepreget dialog at kontrakten i seg selv ikke løser grunnleggende utfordringer knyttet til usikkerhet, kompleksitet, maktstrukturer, og mangel på tillit. De argumenterer for at den eneste løsningen er å fokusere utover mekaniske løsninger knyttet til å bedre for eksempel kommunikasjon og informasjon og heller ta inn over oss at arbeidet innbefatter usikkerhet, det uforutsigbare, og det ukontrollerbare (Cicmil og Marshall, 2005). Dette korresponderer til andre som argumenter for at kontrakten bør brukes som et redskap for koordinering snarere enn som et redskap for kontroll (Gulati, m.fl., 2012; Faems m.fl., 2008). Disse forskerne hevder altså at det ikke er kontrakten i seg selv som er problemet, men bruken av den. Dette kan også være årsaken til at det er ulike funn i henhold til om en kontrakt gir bedre resultater enn en annen kontrakt.

I tidligfase er det funnet at formalisering og bruk av kontrakten bidrar til å redusere usikkerhet og er dermed positiv for tillit (Swärd og Lunnan, 2011). Dette fordi kontrakten spesifiserer hvilken jobb som skal gjøres og den fordeler roller og ansvar. Når det slik som i

samferdselsprosjekter er kontrakter som alle er kjent med gir dette en trygghet når man går inn i et prosjekt. Usikkerheten ligger i hvordan partnerne kommer til å opptre i forhold til denne kontrakten. Formalisering kan brukes for å forstå partneren (Vlaar m.fl., 2007). I interorganisatoriske samarbeid vil man sjelden forstå hvilken kompetanse eller styrker og svakheter partneren har initialt. Man vil heller ikke fult ut forstå partnerens mål og ønsker noe som lett kan føre til misforståelser og mistolkninger som igjen bidrar til konflikter. Det å lære hvordan partneren tenker og hva som er viktig for partneren vil være essensielt for å få til samarbeid og felles problemløsning. Dette betyr også at man må forvente meningsutveksling og en viss grad av konflikt fordi dette er en måte å lære om hverandre. Vlaar, van den Bosch, og Volberda (2006) sier at formalisering kan bidra til denne forståelsen fordi 1) formalisering bidrar til å holde fokus på oppgavene og hvilke beslutninger som må tas 2) formalisering bidrar til å konkretisere og reflektere 3) formalisering bidrar til å sette i gang og holde på interaksjon ved at man diskuterer, lytter, og jobber for å komme til enighet 4) formalisering bidrar til at enkeltindividers meninger blir mindre viktige og at relevant informasjon blir tatt hensyn til på en systematisk måte.

Når kontrakten brukes som en koordineringsmekanisme vil dette være positivt for tillit fordi man da vil bruke kontrakten til å klargjøre ansvarsforhold samt gjøre begge parter enige om hva som er viktig i prosjektet. Når det er tillit i relasjonen vil overvåking kunne oppfattes positivt og som tegn på at man viser interesse og omtanke. Tidligere studier har funnet at det er *bruken* av kontrakten og *hvordan* det overvåkes som er avgjør om kontrakten er positiv eller negativ for tillit (Faems, m.fl., 2011; Swärd og Lunnan, 2011).

3.7 OPPSUMMERT- BEHOVET FOR SAMHANDLING OG MULIGE HINDRINGER VI KAN FORVENTE

Basert på teorien vil vi kunne anta at samhandlingsfasen slik som den er skissert i håndbok 066 vil kunne ha gode effekter på samarbeidsrelasjonene i anleggsprosjekter. Fra tidligere studier i den norske BA næringen vet vi at mange av konfliktene bunner i ulik forståelse av beskrivelser i kontrakten og ulik oppfattelse av ansvarsforhold når det blir endringer og tillegg. Samhandlingsprosessen har et potensiale for å bøte på dette ved at fokus skal være på å få en felles forståelse av oppgaven og kontrakten samt å utarbeide prosedyrer for konflikthåndtering. Vi har i teorikapitlet sett at tidligere forskning presiserer at starten av prosjektene er viktig i forhold til å bygge relasjoner og komme inn i en positiv spiral hvor man evner å kommunisere med hverandre på en åpen og ærlig måte. Teorien viser også at de strukturelle forholdene og mistillit fra tidligere erfaringer kan være til hinder for at man evner å få dette til.

Det er noen elementer ved konteksten som beskrevet over som kan vise seg å være utfordrende, da spesielt knyttet til følgende forhold:

- Prosjektdeltagerne kjenner ikke hverandre fra før
- Aktørene velges på laveste pris

- Relasjonene er temporære- ingen fremtidig skygge som regulerer adferd
- Mange har negative holdninger og generelt lav grad av tillit/mistillit basert på tidligere erfaringer

Teori kapitlet trekker frem viktigheten av å skape en balanse mellom tre sett av spenninger. Det handler om å skape en balanse mellom det å samarbeide og konkurrere, en balanse mellom fleksibilitet og rigiditet, og at man som partnere har en felles forståelse av om det viktigste er å skape kortsiktige gevinster eller om man skal ha et langsiktig fokus (Das og Teng, 2000). Kontrakten blir ofte sett på som en kilde til rigiditet men kan også være med på å redusere usikkerhet. Hvordan kontrakten blir brukt kan være viktigere enn hvordan den er utformet. Når kontrakter blir brukt som en koordineringsmekanisme vil den kunne bidra til at tillit bygges. En felles forståelse av hvordan man skal bruke kontrakten, hvordan man skal koordinere, og skape felles mål er alle elementer i samhandlingsfasen. Samhandlingsfasen har dermed potensiale til å bidra til å skape en balanse i disse spenningene som Das og Teng (2000) trekker frem.

4 FORSKNINGSDESIGN OG DATAGRUNNLAG

Datainnsamlingen startet høsten 2013 og har pågått ut 2016. Målet med datainnsamlingen har vært å forstå hvordan samhandlingsfasen blir utført på ulike typer prosjekter samt å søke å forstå hva som hemmer og fremmer god samhandling. Når dette arbeidet ble satt i gang var det ingen tidligere studier som tok for seg disse spørsmålene i ett større omfang selv om det fantes rapporter fra utførte samhandlinger samt at det senere kom masteroppgaver på temaet (Halvorsen, 2015; Årre og Singstad, 2014). Hensikten med studien har ikke vært å gjøre statistiske generaliseringer men heller søke å forstå hva som gjøres i samhandlingsprosesser i dag, finne mønstre som kan fremheve årsaker til at man ikke har lyktes i den grad man hadde ønsket, samt søke å gi noen anbefalinger for videreutvikling av samhandlingsprosessen.

For å forstå prosessene ble det valgt et eksplorativt longitudinelt case studie design som åpner opp for denne type undersøkelser (Yin 1994; Dubois og Gadde 2002). Kvalitative studier er nyttige for å forstå problemer i dybden og det longitudinelle prosessorienterte fokuset er viktig for å forstå hvordan samhandlingen utvikles over tid. Det var klart før studien startet at mange hadde opplevelser av god samhandling i starten men at man ikke opplevde de store endringene over tid. Studien bruker en metode som omtales som systematisk kombinerings (Dubois og Gadde, 2002) hvor forskeren beveger seg mellom den teoretiske og den empiriske verden. Det vil si at teorifundamentet presentert i denne rapporten har veiledet datainnsamlingen men også at det empiriske materialet har vist veg slik at det teoretiske rammeverket har blitt utviklet underveis. Denne metoden egner seg godt for å gi detaljert forståelse av prosesser mens svakheten er at man må være forsiktig med å generalisere (Yin, 1994).

Prosjektene har blitt valgt ut for å få mest mulig bredde. Prosjektene er fra alle landsdeler og av ulik størrelse. Statens Vegvesen er byggherre i alle prosjektene mens det er 11 ulike hovedentreprenører involvert. Prosjektene varierer i størrelse med kontraktssum fra ca 45 millioner- 11,5 milliard. 11 av prosjektene er utførelsesentrepriser mens det er to prosjekt med totalentreprise og ett prosjekt med konkurransepreget dialog. Ett prosjekt er en vedlikeholds-kontrakt.

Det er innhentet data fra 14 prosjekter. Det er foretatt observasjoner av 20 samhandlingsdager og det har blitt foretatt 41 intervjuer totalt fra prosjektene samt 7 intervjuer med informanter som har erfaringer og synspunkter om samhandling mer generelt. Intervjuene har vært semi-strukturerte ved at man i stor grad har latt informantene fortelle sin historie. Under observasjonene har forskeren vært passiv observatør og har i størst mulig grad ikke kommet med innspill, råd, eller kommentarer. Dette for å ikke påvirke prosessen. I tillegg til intervjuer og observasjoner er det innhentet agendaer fra samhandlingsmøter, referat, samhandlings-rapporter, evalueringer, og rapporter fra andre studier om samhandling. Tilgang til dette materialet har kommet fra informantene gjennom intervjuene og fra deltakere i seminarer og

konferanser på teamet. Det har vært 13 bransjedager/fagdager hvor resultatene har vært diskutert med bransjen (se appendix).

Datamateriale oppsummert (se appendix for detaljert oversikt):

14 prosjekter

48 intervjuer

20 dager med observasjoner

13 Fagdager/seminarer med diskusjon av resultater

Analysen av dataene foregikk ved at det ble skrevet et kronologisk notat for hvert prosjekt basert på intervjuer, observasjoner, og arkivmateriale. Det ble undersøkt om det var spesielle hendelser som påvirket samhandlingsmønstrene og gjentakende informasjon ble samlet i kategorier og systematisert. Til slutt ble prosjektene sammenlignet mot hverandre for å se hva som var spesielt for hvert prosjekt og hva som var felles ved de. I denne prosessen ble også andre analyser av samhandling tatt med som referanser. Følgende faktorer pekte seg ut som sentrale for hvordan samhandlingen fungerte: varighet, deltagere, prosesslederrollen, forståelsen av prosessen, forankring, holdninger/tidligere erfaringer, konkretisering, gjennomføring, engasjement og vilje.

Forskningen er godkjent av personvernforbundet når det gjelder lagring av personopplysninger noe som betyr at personene og prosjektene er anonymisert og at det ikke er anledning til å gi opplysninger som kan avsløre hvilke personer som har oppgitt hvilke opplysninger- dette vil si at prosjektene også må anonymiseres. Dette er også en forutsetning for å få flest mulig til å delta på intervju og godta observasjon.

5 HOVEDFUNN

Prosjektene som er studert befinner seg spredd rundt i hele landet. Statens Vegvesen sine regioner har til dels ulik holdning til samhandling og det er forskjell på hvor langt man har kommet i å ta det i bruk. Dataene i denne studien kan ikke konkludere med at regionale forskjeller spiller inn på hvorvidt samhandling har vært vellykket eller ikke.

Av de 14 prosjektene som er studert fremgår det at aktørene generelt er svært positiv til samhandling og at dette er noe som ønskes velkommen. Likevel oppleves det at det positive fra samhandlingen ikke lever videre gjennom prosjektet. Det de fleste nevner som et utbytte av samhandlingen er at man er blitt godt kjent med hverandre tidlig i prosjektet og at man har fått god informasjon om prosjektet og de involverte partene. Det er færre som nevner at man har klart å utvikle felles prosedyrer for god kommunikasjon, felles forståelse av kontraktsarbeidet, samt tillit. Hvordan samhandlingsprosessen blir gjennomført kan være årsaken til at man ikke har fått ut hele dette potensialet. Som vi skal se så blir samhandlingsprosessen gjennomført på forskjellig vis når det gjelder tiden som blir brukt, aktørene som er med, hva man velger å fokusere på, og i hvilken grad det inviteres til diskusjon og om det blir vist åpenhet og samarbeidsvilje.

I tabellen under vises en oversikt over hvordan de 14 prosjektene skiller seg med tanke på hvordan de har gjennomført samhandlingen, hvem som har styrt prosessen, hvem som har deltatt, og hva man anser å ha fått ut av prosessen. Dette vil bli diskutert mer inngående under.

Prosjekt	Varighet	Prosessleder	Involvering	Gjennomføring	Viktigste utbytte ifølge deltagerne/resultat
A Utførelses Enterprise	3 samlinger over 2 dager	Byggherre	E ønsket ikke å ha med UE, men de var med.	Byggherren styrende. Lite engasjement fra E og UE. Fokus på å informere. E usikker på hva som skulle foregå. Lite konkret utbytte og derfor vanskelig å følge opp. Mye utskifting av folk.	Ble kjent det viktigste. Redd for skulte agendaer på begge sider. Opplever at de har lite igjen for det.
B Utførelses Enterprise	3 samlinger over 2 dager	Byggherre- byggeleder	E hadde med UE	God prosess på konflikthåndtering. Mye gruppearbeid.	Ble kjent. Svært positive i starten men skuffet etter hvert.
C Utførelses Enterprise	3 samlinger over 2 dager	Byggherre	Partene kjenner hverandre fra før. UE med fra andre samling.	2 samlinger først og neste samling etter oppstart. Trenger ikke tid til å bli kjent har jobbet sammen på en god måte før. Fokuserer på løsninger og gjennomføring. Konkret dialog. Åpenhet.	Kjente hverandre fra før. Diskuterer åpent kontraktuelle forhold og løsninger.
D Utførelses Enterprise	1 samling over to dager	Ekstern	Rådgiver- Byggherre lager agendaen Totalt 15 personer med	Prosessleder svært styrende. Informasjonspreget. Gruppearbeid uten konkrete tiltak. Lager en plakat med svært generelle kjøreregler.	Prosjektet har stort sett gått bra. Ikke de store utfordringene underveis. Dette tilskrives ikke primært samhandlingen. God tone men kan ikke konkret si at samhandlingen er grunnen til dette.
E Utførelses Enterprise	3 samlinger over 2 dager	Ekstern	Bred deltagelse fra alle aktører. Agenda utarbeidet sammen med BH og E.	Gruppearbeid. Snakket ikke om de kritiske områdene i kontrakten. Godt engasjement.	Blir godt kjent. Lærer om den andres organisering og anpasser organisasjonene til hverandre. Mest utbytte for E som fikk mye informasjon men selv var lite kjent med

					prosjektet. E gikk konkurs og ny E kom inn.
F Utførelses Enterprise	3 samlinger over 2 dager	Ekstern	Bred deltagelse fra alle aktører.	Gruppearbeid. Konkrete avtaler om hvordan organisere arbeidet. Godt engasjement.	Bli kjent. Anpasser organiseringen til den andres organisasjon. Mange folk fra E byttet ut underveis. Sitter igjen med lite konkret og mener dette kunne vært gjennomført på kortere tid.
G Utførelses Enterprise	3 samlinger over 2 dager	Ekstern	Store UE med. Agenda lagd av BH.	Gruppearbeid. Konkrete tiltak og tett oppfølging-fredagsmøter og lagsmøter feks. Underveis evaluering. Konfliktråd. Følger opp kjørereglene på hvert byggemøte.	Bli kjent. For lite relatert til hvordan jobben skulle gjøres.
H Utførelses Enterprise	3 samlinger over 2 dager	Ekstern	Agendaen utarbeidet i fellesskap mellom BH og E. UE ikke med.	Gruppearbeid og fokus på kommunikasjon.	Bli kjent med hverandre og prosjektet. Utenlandsk entreprenør som ikke kjente lokale forhold. Mange folk byttet ut. Mye konflikter etter hvert til tross for god samhandlingsprosess. E er presset på pris.
I Utførelses Enterprise	1 samling over 1 dag	Byggherre	Liten gruppe med 2 fra BH og 4 fra entreprenør. Mer ett oppstartsmøte.	Agenda og mål presenteres fra BH. Utarbeides ikke i fellesskap.	Ikke mulig å følge opp
J Utførelses Enterprise	1 samling over to dager	Byggherre	BH og entreprenør. Ca 15 personer. Agenda lagd av BH.	Ensidig informasjon fra BH. Svært dominant prosjektleder. E snakker annet språk og mange henger ikke med. Eneste på agendaen som involverer E er at de skal vise gjennomføringsevne. E har ikke hatt tid til å sette seg inn i prosjektet	Prosjektet pågår fortsatt.

K Konkurranseregnet dialog	5 møter med 2 samlinger i uka	Byggherre	Byggherre, entreprenør, UE og rådgivere	Involverende. Geoteknikk forum for å diskutere løsninger. Byggemøter for kontraktforvaltning. Arbeidsmøter knyttet til drift. Konfliktråd.	Løste ting underveis. Felles ansvar. Lite konflikter. Få endringer og avvik. De riktige folkene må være med-personlige egenskaper.
L Total Enterprise	5 møter med 2 samlinger i uka	Byggherre	Byggherre og entreprenør	Totalentreprise fører til at E er godt forberedt. Bra persongalleri. Fokus på kommunikasjon.	Fordelene med samspill er at man får et pusterom før man starter. Innsikt i hverandres papirer. Tid til å skape felles strukturer.
M Total Enterprise	3 samlinger over 2 dager	Ekstern	Byggherre, entreprenør, UE og rådgivere	Svært godt forhold tidlig mellom Byggherre og Entreprenør. Totalentreprise fører til at Entreprenøren tar ansvar. Byggherren jobber tilnærmet likt som ved hovedentreprise. Forskjellen er at entreprenøren har direkte kontakt med arkitekt.	Begge parter godt fornøyd med samhandlingen. Anleggsleder og byggeleder hadde svært godt samarbeid og tett dialog. Entreprenøren var veldig åpen og inkluderende. Tok på seg ansvar når ting ikke gikk helt etter planen.
N Vedlikeholdskontrakt	2 samlinger over 2 dager	Byggherre	Byggherre og entreprenør	Byggherren styrende. Prosjektleder styrer møtene. Bærer preg av informasjon og avklaring av hva som forventes av entreprenør. Entreprenøren forklarer hvordan de skal løse oppdraget. Byggherre informerer om hva som forventes og hva de mener kan skape problemer i gjennomføringen av kontrakten.	Kontrakten pågår.

5.1 HOLDNINGER OG TIDLIGERE ERFARINGER

I intervjuene kom det frem at prosjektdeltagerne hadde svært ulike erfaringer med samhandling fra tidligere prosjekter. De fleste hadde ikke vært med på samhandling tidligere og hadde derfor lite erfaring å trekke på. Dette gjorde at mange følte seg usikre på hvordan samhandlingen skulle gjennomføres. Selv om det fantes en veileder og en liste over punkter som det var forventet at man skulle gjennomføre var det hos mange stor usikkerhet rundt hvordan man skulle gjøre det i praksis.

«Dette er slik vi alltid har jobbet- egentlig er det vel tenkt som et utvidet oppstartsmøte» Entreprenør

«Det var veldig mange punkter som skulle gjennomføres- vi valgte ut de vi mente var mest relevante for oss» Byggherre

Det var også ulike forventning til hva som man tror kan være fordelene med samhandling.

«Tror ikke det endrer så mye» Rådgiver

«Veldig fint at det blir avsatt tid til å snakke om prosjektet før jobben starter» Underentreprenør

Det er avdekket en del underliggende holdninger som vil være negativt for samhandling. Dette har selvfølgelig sammenheng med tidligere erfaringer og den generelle lave graden av tillit i bransjen. Likevel vil slike holdninger være hemmende for å oppnå god samhandling. Her ser vi for eksempel at entreprenøren er bekymret for at byggherren vil være taktisk i samhandlingen og at det er en måte å kunne avvise krav senere. Byggherren på sin side er bekymret for at samhandlingen ikke er forankret opp i ledelsen hos entreprenørene og at man derfor ikke får engasjement. Sitatene under illustrerer holdninger og en kultur som motvirker mye av det man ønsker å oppnå med samhandlingen:

«Tror ikke samhandling kommer til å endre på det faktum at entreprenørene er opptatt av å tjene penger for enhver pris og hele tiden leter etter områder hvor de kan ta seg ekstra betalt» Byggherre

«Byggherre- det ligger i ordet- det er vi som bestemmer» Byggherre

«Det er som å gå i krigen!» Entreprenør

«Noen ganger tror jeg at E mener samhandlinga er noe BH har funnet på for å hindre E i å tjene penger» Byggherre

«Vi må ikke forstå Entreprenøren så godt at vi glemmer at vi skal tjene penger» Byggherre

«Vi blir prisgitt Entreprenøren og lurer på hva det egentlig forhandles om» (UE)

«Det vi mener med tillit er at de følger kontrakten. At de gjør det vi har sagt at de skal gjøre. Det er vi som er Byggherren» Byggherre

«Vanskelig å unndra seg når vi har forklart hva vi ønsker- dette kan vi bruke samhandlingen til» Byggherre

«Tror at det er mangel på lederforankring hos Entreprenøren i forhold til samhandling- her bør det gjøres noe på bransjenivå» Byggherre

«Ikke tvil om at BH og vi (E) fortsatt opptrer taktisk» Entreprenør

De prosjektene som fungerte godt hadde gjerne andre holdninger enn de skissert over.

«Vi synes at det er riktig at Entreprenøren skal tjene penger på jobben» Byggherre

«Statens Vegvesen er jo vår kunde og vi bør jo strekke oss for å utføre det som står i kontrakten» Entreprenør

5.2 VARIGHETEN AV SAMHANDLINGSFASEN

Første kolonne i tabellen viser at de fleste prosjektene bruker betydelig tid på samhandling over flere uker. Når prosjektdeltagerne blir spurt om de mener det er riktig å bruke denne tiden har det kommet fram en rekke synspunkter:

«Det hadde vært nok med en dag eller to for å bli bedre kjent» Byggherre og Entreprenør

«Samhandlinga bør ikke slutte etter fire uker- bør ha nye møter hele veien» Byggherre

«Ønsker at samhandlingen trekkes ut i tid- slik at det blir mer konkret å snakke om» Entreprenør

«Om vi hadde spredd det utover og gitt E mer tid så ville de også hatt mer å spørre om» Byggherre

«Det var nyttig som UE å bli kjent med BH, men vi synes det ble brukt for mye tid. Fint av vi kan ta direkte kontakt med kontrollørene» Under entreprenør

«Tiden burde strekke seg mer utover fordi UE ikke er med så tidlig» Byggherre

«Hverken E eller UE har hatt tid til å sette seg inn i prosjektet» Byggherre og Entreprenør

«Urimelig at man ikke kan sette i gang med noen forberedende arbeider» Entreprenør

Det viser seg at tidsbruken i seg selv ikke er så problematisk men at det oppleves som vanskelig å få til en god samhandling når ikke de riktige folkene er på plass og at man ikke har hatt nok tid til å sette seg inn i prosjektet. Det viser seg også i de prosjektene som har blitt fulgt opp til prosjektslutt at de i ettertid finner at utbyttet ikke svarte helt til forventningene og at man derfor

mener tiden kunne ha vært kuttet betraktelig. Vi vil se i de neste punktene at årsaken til dette kan henge sammen med hvordan samhandlingen blir gjennomført.

5.3 UTFORMING AV AGENDA OG HVEM SOM ER MED

I håndbok 066 blir det presisert at det er viktig med bred deltagelse. I de studerte prosjektene er det omtrent bare halvparten av prosjektene som har med UE. Dette kan skyldes at UE ikke er kontrahert på tidspunktet for samhandling men det er også 3 eksempler på at Entreprenøren ikke ønsker å ha med seg UE. Dette fordi de er redde for å vise sine priser opp mot Byggherre og at de ønsker å holde kortene tett til brystet. I to tilfeller har man kjørt første del av samhandling uten UE mens man tok med UE i samling to. Informantene peker også på at noe av grunnen til at man ikke får de ønskede resultatene over tid er at folk blir byttet ut og at det kommer nye folk til som ikke har vært med på samhandlingen. Derfor ønsker flere seg at samhandlingen bør trekkes ut i tid eller komme senere når man har en mer stabil stab på plass.

«De som var med på samhandlingen ble byttet ut etter hvert og nå er det bare nye folk»
Entreprenør

«Vi har ikke sjans til å vite hvem som kommer til å jobbe på prosjektet de neste årene. Vi skrev kontrakt på fredag og nå sitter vi her i et annet land uka etter» Entreprenør

«De røsket sammen en hel masse folk, og ingen av disse er på prosjektet lenger. Burde ha ventet til de hadde organisasjonen sin på plass» Byggherre

I forhold til hvem som setter agendaen er det ulik praksis. Gjennomgående er det mer vanlig at agendaen er satt fra Byggherresiden enn at den bestemmes i fellesskap. I tabellen fremgår det at det til tider er lite engasjement fra entreprenørsiden. Dette kan komme av at man ikke har eierskap til prosessen og ikke ser nytten eller vet hva samhandling innebærer. Forberedende møter for å diskutere hva man bør gjøre blir pekt på som en vei å gå, dette vil skape forpliktelse og engasjement på en annen måte.

«Viktig at BH og E samarbeider om opplegget for samhandlinga og frigjør de riktige personene» Leder Vegdirektoratet

«Vi må få bedre fram hva vil med samhandlinga» Byggherre

Flere nevner også at for mange mennesker var med og at det ikke er relevant for alle. En løsning det pekes på er at man i de store prosjektene bør dele opp samhandlinga mer i fagfelt i troen på at dette skaper mer eierskap, engasjement, og interesse.

5.4 GJENNOMFØRING AV SAMHANDLINGEN OG ENGASJEMENT FRA DELTAGERNE

At man ikke har tid til å sette seg inn i jobben på forhånd blir pekt på som den viktigste årsaken til at Byggherren opplever manglende engasjement fra entreprenør og under-entreprenører.

«Det bør spesifiseres i kontrakten at Entreprenøren skal forberede seg» Byggherre

«De (entreprenøren) ante ikke hva de skulle bygge så det ble bare presentasjon av interne driftsrutiner» Byggherre

I tillegg blir det pekt på at Byggherren ofte er veldig styrende i prosessen ved at det er de som setter agendaen og ofte også er prosessleder. Flere viser til at seminarene bærer preg av å være en informasjonssesjon som ikke innbyr til diskusjon. Et annet problem er at man på dette tidspunktet ikke kjenner hverandre og at det da oppleves som ubehagelig og risikofyllt å ytre seg. Det er kjent fra team litteraturen og forskning på tillit at man i ukjente situasjoner har lite konflikt i grupper men at man heller ikke ønsker å bidra med sine meninger. Gjennomgående nevnes det også at det er lite åpenhet fra de andre deltagerne i prosjektet og at det derfor er vanskelig å komme fram til noe nyttig.

«Vi trodde det bare var et møte- ante ikke hva dette var. Men det ble mer informasjon fra Byggherren enn samhandling.» Underentreprenør

«Samhandlinga bærer preg av at man ikke kjenner hverandre. Blir til at man er snill og grei mot folk man ikke kjenner. Sier vel egentlig ikke hva man mener» Rådgiver

«Det bar preg av at Byggherren informerte. Entreprenøren engasjerte seg veldig lite. Vi lurte på hva de var ute etter» Byggherren

«Vi skal ikke tro at vi får noe gratis gjennom samhandling. Da må vi gi entreprenøren større frihet, slik at de faktisk kan bidra med noe. Nå blir det mest informasjon fra vår side om hvordan det skal være» Byggherre

Et annet poeng er hva man tar opp i samhandlingen og hva man velger å fokusere på. Flere kommentarer går på at man gjerne vil fokusere mer på løsninger, utfordringer, og problemområder knyttet til kontrakt. Entreprenøren er spesielt opptatt av at samhandlinga bør knyttes til jobben som skal utføres:

«Jeg synes vi må prate om og diskutere kontrakten konkret» Rådgiver

«Når vi diskuterte i Faggrupper ga det mer konkret enn når det var generell informasjon om prosjektet. Neste gang vil jeg gjerne ha mer diskusjon på Fagnivå» Underentreprenør

«I neste prosjekt ville jeg ha påsett at de som skal utføre jobben er med. Så ville jeg ha gått igjennom prosjektet. Gitt de tid til forberedelse. Gått igjennom kontrakten nøye. Søkt å være ærlig. Brukt mindre tid på konflikthåndtering og heller løftet det til neste nivå» Byggherre

«Etter en uke er man kjent uansett» «Diskutere arbeidets gang og hva vi forventer av de er viktigere» Byggherre

«Samhandlinga kunne vært brukt til å gå igjennom kontrakten- hvor vi kunne være ærlige om hvor det er feil eller hvor det er mangelfull informasjon» Byggherre

De fleste prosjektene har vært opptatt av at man skal unngå å diskutere kontrakt i samhandlingsfasen. Flere mener at dette er et feilgrep.

«Det hadde vært utrolig nyttig om vi kunne diskutere hvorfor de har valgt de ulike løsningene- og hvorfor de har forkastet andre løsninger- da hadde vi forstått mer av hvorfor det skal gjøres på en måte som vi kanskje mener er ineffektiv» Entreprenør

«Jeg skjønner ikke hvorfor vi ikke kan diskutere kontrakten. Det er vist fordi de mener at det fort blir konflikter ut av det, men det betyr jo bare at konfliktene kommer etterpå» Byggherre

«Vi burde gå igjennom tegninger og kontrakt bedre. Nå gjøres dette bare overfladisk. Burde ha 2-3mnd» Entreprenør

Der hvor man velger å diskutere kontrakten varierer det om man bruker det som et maktmiddel eller som en koordineringsmekanisme for å klargjøre og avklare ting. Der hvor man bruker det som et maktmiddel er ordbruken ofte: «det kreves at» «det står i kontrakten at dere må» osv:

«Entreprenøren kan bruke det til sin fordel senere- si at de ikke ble informert om dette i samhandlingen» Byggherren

«Vi er nøye med å informere de så de ikke kan komme etterpå å si at de ikke hadde hørt det eller oppfattet det annerledes i kontrakten» Byggherren

«Vi finner oss ikke i hva som helst- det er viktig å få frem hvilke sanksjoner vi kan benytte» Byggherren

I de prosjektene hvor deltagerne kjenner hverandre fra tidligere ser man markante forskjeller. Her er man mer åpen og diskuterer også kontrakt i mer detalj. Prosjektledere, anleggsledere, og byggeledere er åpne og kritiske.

I en del av prosjektene unngår man å snakke om hvordan man skal løse konflikter fordi man mener at dette gir ett negativt utgangspunkt. I andre prosjekter skisseres det ulike typer av vanlige konflikter å så diskuterer man seg frem til hvordan man ville ha løst dette.

De prosjektene som evner å engasjere deltagerne brett og hvor det ikke bare blir enveisinformasjon ved hjelp av powerpoint brukes gruppearbeid og flipcharts i stor grad. I disse prosjektene løfter man opp temaer som man vet kan være problematisk. For eksempel hvordan man skal kommunisere med hverandre underveis i prosjektet. Andre temaer kan være å diskutere typiske konflikter, hva man gjør om man ikke klarer å bli enige, etc. Dette blir så dokumentert i et samhandlingsdokument og/eller i en samhandling plakat som partene signerer. De som evner å ta dette ett skritt videre har temaene oppe på Byggemøtene gjennom prosjektet hvor det diskuteres hvordan man ligger an i forhold til det man ble enige om i samhandlingen.

Noen av de studerte prosjektene satt i gang tiltak med en ansvarlig person de gangene man ikke lenger anså at man lå riktig an. Mer vanlig var det at plakaten ofte ble veldig generell og lite konkret. For eksempel «vi skal ha tillit til hverandre» uten at det fremgår hva dette betyr og hvordan man skal oppnå dette. Eller «vi skal ha et prosjekt vi kan være stolte av». Et konkret tiltak som kom fra i det ene prosjektet var at byggeleder og anleggsleder hver mandag bestemte seg for å sette av en halv time til kaffe og uformell statusoppdatering. Et annet prosjekt fant ut at organisasjonene ikke helt var tilpasset hverandre og sammen kom man fram til en ny måte å organisere seg på. Mer vanlig er at man blir enige om å løse konflikter på laveste nivå og snakke sammen før man skriver da en e-post gjerne kan misoppfattes.

5.5 LEDELSE OG STYRING AV PROSESSEN

Roller til prosessleder er ulik i de studerte prosjektene og det er forskjeller når det kommer til om man benytter seg av intern eller ekstern prosessleder. I ett av de studerte prosjektene var den eksterne prosesslederen svært styrende og kom med løsningene for deltagerne mer enn å opptre som en fasilitator. Deltagerne ble presentert for viktige begreper slik som «forutsigbarhet, likeverd, åpenhet, og tillit» - ingen kan være uenig i at dette er viktig, men det ble ikke diskutert hva man legger i dette, hva det betyr i dette prosjektet, og ikke minst så har ikke begrepene kommet fra deltagerne.

I noen av de andre prosjektene var ekstern prosessleder opptatt av at deltagerne selv gjennom gruppearbeid skulle komme frem til hvordan de for eksempel skal kommunisere eller løse konflikter- dette for å skape eierskap. Ett problem med ekstern prosessleder som har blitt tatt opp av flere er at eierskapet til prosessen ikke blir like tydelig. Man lener seg for mye på prosessleder og det man blir enige om i samhandlingfasen blir ikke fulgt opp senere. Dette ser ut til å være et problem i nesten alle prosjektene. Man blir enige om mange ting under samhandlingen men dette blir bare delvis fulgt opp etterpå eller oppfølgingen blir lite konkret. Dette kan også ha sammenheng med at man har kommet fram til en del punkter om hvordan man skal opptre mot hverandre men at dette ikke er konkretisert på en slik måte at man klarer å følge det opp. Ett av prosjektene skilte seg ut i så måte ved at man i hvert Byggemøte følger opp hvordan man ligger an konkret på de ulike punktene og lager tiltak med ansvarlige personer de gangene man avviker fra det som er bestemt i samhandlingsfasen.

De som har valgt ekstern prosessleder har gjort det fordi de enten ikke føler seg trygge på denne rollen, de har hørt fra andre prosjekter at det er gunstig, eller fordi de ønsker en tredje uavhengig part med håp om at dette fører til mer engasjement. Man kan også tenke seg at det er en måte å spare seg selv for mye arbeid.

De som bruker intern prosessleder peker på at dette er det beste fordi Byggherresiden kjenner prosjektet best. Observasjoner av samhandlingsprosesser viser at der hvor prosjektleder eller byggeleder fra SVV styrer prosessen blir denne ofte veldig dominant og få av de andre aktørene kommer til orde. Dette gjelder også prosjektdeltagerne fra SVV.

«Tror man lettere får engasjement når det kommer en ekstern prosessleder» Entreprenør

«Ekstern fasilitator er bra i starten, men kan for lite om prosjektet. Kunne tatt det i egenregi på de siste samlingene» UE

«Tror vi til tider er for belærende. Spør oss ikke hva E tenker. Må tenke at de har høyere kompetanse enn oss på en del områder» Byggherre

Oppsummert så er det en fare for at prosessleder blir for styrende enten det er en intern eller ekstern prosessleder. Eierskap til prosessen og engasjement vil kun komme om man selv er med på å påvirke og får mulighet til å ytre seg. Handler mye om kompetanse og kunnskap til å drive slike prosesser. Det kan også være vanskelig for en leder som opp gjennom mange år har opparbeidet seg en ledelseskompetanse som bygger på dominans og da plutselig skulle mane til bred deltagelse. Samhandling krever åpenhet og engasjement. Dette krever at partene har en viss tillit til hverandre. Derfor er også prosessleders rolle veldig viktig.

5.6 RESULTATER, UTBYTTE OG ERFARING AV SAMHANDLINGEN OVER TID

De prosjektene som er fulgt opp etter samhandlingen bærer preg av at man vanskelig klarer å peke på hva effekten har vært og mange konstaterer at samhandlingen derfor kunne ha vært gjennomført på kortere tid. Grunnen til dette kan ha sammenheng med hvordan samhandlingen har vært utført og at man ikke har klart å konkretisere hva man har kommet frem til slik at det har vært mulig å følge opp. Alle prosjektene som er studert peker på at det viktigste man har oppnådd er at man lærer å kjenne hverandre tidlig i prosjektet og at dette gjør kommunikasjonen mer uformell og at det er lettere å ta kontakt. I tillegg er man enig om at det blir presentert mye nyttig informasjon fra Byggherre siden.

«Lite konkret det vi kom fram til så vanskelig å si om vi har etterlevd det» Entreprenør

Så langt sier omtrent halvparten av prosjektene at samhandlingen var svært vellykket og at det var god stemning mellom partene etter disse første ukene. Dessverre så har mange blitt skuffet når det har gått noe tid. Man forteller at det oppstår konflikter i forhold til gjennomføring og økonomi. Flere sier også at det man ble enige om i samhandlingen ikke etterleves på den måten man hadde sett for seg. Dette kan ha sammenheng med at disse kjørereglene man har kommet frem til har ulik betydning for de ulike aktørene. Når for eksempel entreprenøren uttaler at de er skuffet over manglende åpenhet hos Byggherren i og med at man ble enige om å være åpne mot hverandre så er det slik at Byggherre organisasjonen ofte legger noe helt annet i åpenhet enn hva Entreprenøren gjør. Tydelighet og konkretisering synes derfor å være viktig.

5.7 ULIKE KONTRAKTS MODELLER OG PROSJEKTENES STØRRELSE

Som tidligere nevnt er prosjektene som er studert i størrelsesorden ca 45 millioner- 11,5 milliard i kontraktssum. Prosjekter som involverer færre aktører, er mindre komplekse, og av kortere varighet bruker generelt kortere tid på samhandlingsfasen og velger seg gjerne ut noen kjerneelementer de ønsker å ha fokus på. I disse prosjektene er det gjerne lite tid og ressurser til samhandlingen og det får preg av å være et utvidet oppstartsmøte ledet av prosjektleder.

I Totalentreprise kontraktene er entreprenøren gjerne mer styrende men dataene kan ikke konkludere med at kontraktsformen gjør samhandlingen mer eller mindre vellykket men det er klart at entreprenøren vil kjenne kontrakten godt før samhandlingen starter. På generelt grunnlag kan man si at det vil være nyttig for relasjonene at man møtes tidlig og at flere er involverte fra begynnelsen.

«Med Totalentreprise kjenner man prosjektet bedre når man går inn i samhandlingen»
Entreprenør

«Konkurranspreget dialog gir den beste samhandlinga. Man jobber i samme retning på en annen måte. Får en felles plattform» Byggherren

Vedlikeholdskontraktene skiller seg ved at de ofte har de samme folkene år etter år på byggherresiden. De er mer stedfaste og man kjenner ofte entreprenøren fra tidligere. Det er også slik at man fra byggherresiden vet hva som kreves for at vedlikeholdet skal fungere. Dermed er også byggherre mer styrende i samhandlingen. De sitter på mest kunnskap om kontrakten og det blir en opplæring av entreprenøren og en arena for utveksling av informasjon. Dette kan likevel til forskjell fra utbyggingskontrakter være en god måte å utføre samhandlingen på da det ikke er like stor usikkerhet rundt utførelsen og kontraktene er ofte av lengre varighet (5år). Drift og vedlikehold har i lengre tid bedrevet opplæring i samhandling både internt og for entreprenørene. Denne opplæringen har fokus på kontrakt, kravene i kontrakten, HMS, og kvalitet. Det blir i liten grad utviklet prosedyrer for hvordan man skal samhandle. Likevel er denne opplæringen godt mottatt hos entreprenørene da det gir de innsikt og opplæring i prosjektspesifikke detaljer som ses som nyttig.

6 ANALYSE OG VURDERINGER AV FUNN

Samhandlingsprosessen som har vært innført på SVV sine prosjekter har stort potensiale til å bygge tillit fordi man får en arena hvor man treffes og kan diskutere uklarheter tidlig i prosjektet og man kan lære hverandre å kjenne. Flere av informantene særlig fra byggherre siden etterlyser større engasjement og deltagelse. Personer som ikke kjenner hverandre internt og heller ikke eksternt vil naturlig opptre avventende og ha vanskelig for å komme med ærlige meninger i starten av et prosjekt. Åpenhet krever tillit- noe som man i de fleste tilfeller ikke har hatt tid til å bygge opp. Slik som beskrevet i teori delen så kan det til og med være slik at man er skeptisk og har med seg en god porsjon mistillit på bakgrunn av tidligere erfaringer- slik som sitatene også illustrerer. Spørsmålet er hvordan man kan overkomme denne barrieren.

Samhandling krever engasjement og åpenhet noe som er vanskelig å oppnå om det er mangel på tillit. I de prosjektene hvor informantene sa at det var høy grad av tillit refererte prosjekt-deltagerne til hvordan man hadde samme innstilling til samarbeidet og hvordan lederne hadde personkjemi og samme holdninger. I de prosjektene hvor tillit ble skapt var det også stort fokus på at alle deltagerne skulle få muligheten til å bli hørt. Videre hadde man en som styrte prosessen som ikke var en del av prosjektet. Dette gjorde at flere våget å engasjere seg i diskusjonene. De prosjektene som lyktes hadde også en rekke sosiale arenaer hvor folk kunne bli bedre kjent med hverandre på et personlig plan og man brukte mye tid på dette. Kommunikasjonen var viktig og man diskuterte arbeidsoppgavene istedenfor sanksjonsmulighetene.

Slik som beskrevet i teoridelen vil man initialt i en relasjon basere mye av sine holdninger til den andre part på det man har opplevd tidligere eller det man har hørt fra andre. Endring av tillit i bransjen generelt er en langvarig prosess. Innføring av samhandling på alle prosjekter er et signal om at man ønsker å endre på de negative relasjonene som har vært, men man kan kanskje ikke forvente seg at dette er gjort over natten. På grunn av disse iboende holdningene og mistenksomheten som råder vil det være en utfordring for samspill og tillit på prosjektnivå. Derfor bør man se hvert prosjekt som en ny sjanse hvor man i samhandlingsfasen må vise at man ikke har disse holdningene og at man i ord og handling virkelig viser at man ønsker dette. Dette handler også om kompetanse hos den enkelte. Som beskrevet i avsnittet om prosessledelsen så er det mange ledere som ikke innehar de egenskapene eller den kompetansen som kreves for å involvere mennesker i samhandlingen. Ekstern prosessleder eller opplæring av prosjektledere i denne rollen kan være veien å gå.

Funnene viser at mange er usikre på hva samhandling egentlig betyr og at ting blir gjort overfladisk og lite konkret slik at det er vanskelig å følge opp over tid. Dette ser også ut til å være den største årsaken til at prosjektene rapporterer om at samhandlingen er positivt i tidlig fase for å komme i gang men at det har lite effekt over tid. Slik som funnene viser blir samhandlingen ofte mer informasjon enn det å bygge en felles plattform. Eksempelvis har SVV

i noen av prosjektene presentert en ferdig power point side hvor står at alle skal bidra til god kommunikasjon. Men det fremgår ikke hvordan dette skal skje og det blir ikke utarbeidet i fellesskap. Punktene som starter med «gjennomgåelse av» blir som nevnt gjennomført, men ender ofte opp med at det er en ren informasjon sekvens fra byggherresiden hvor det også brukes formuleringer slik som: «det er krav til», «vi forventer at», «dere plikter til», osv. Viktig i den sammenheng er å synliggjøre at man er avhengig av hverandre og hvordan samhandlingen kan bidra til ett bedre prosjekt for alle involverte. En måte kan være å invitere noen fra ett suksess prosjekt som kan fortelle hva de fikk ut av det.

Det er flere andre forhold som er ut til å hindre en optimal samhandlingsprosess. Det mest åpenbare er at man ikke evner å ha de folkene på plass som skal være med gjennom prosjektet og at man heller ikke får til en bred nok deltagelse. Det ser ikke ut til at man internt i hver organisasjon klarer å overføre samhandlingen til nye individer som kommer inn i prosjektet. Når ikke de riktige folkene er på plass og man heller ikke får til engasjement blir dette en ren informasjon seanse fordi det er vanskelig å diskutere saker man ikke har satt seg inn i. Det bør derfor ses på om samhandlingen kan trekkes ut over tid eller om man kan vente med samhandlingen slik at entreprenør og underentreprenør får satt seg mer inn i prosjektet og slik at flere folk kommer på plass.

I selve gjennomføringen er det flere av prosjektene som aktivt holder seg unna det å diskutere kontrakt og mulige konflikter fordi man er redd for at dette sender feil signaler. Mange er skeptiske til dette og ønsker seg mer aktiv bruk av kontrakten. Dette krever selvfølgelig at entreprenøren er forberedt men det kan være en måte å konkretisere på samt å skape mer engasjement. Dette krever at alle parter evner å ha en åpenhet til hvordan de har tenkt i utformingen av konkurransegrunnlaget og hvordan de har tenkt når de har priset. Dette er områder som krever høy grad av tillit og derfor kan man tenke seg arbeidet på den sosiale arena er det viktigste man kan gjøre i starten. Dette betyr også at det kreves en annen type ferdighet av lederne enn det man har hatt tidligere. En viktig kompetanse for å kunne få ut de ønskede effektene av tillit er å forstå hvordan sosialisering og følelsesmessig tilknytning er sentralt for at tillit kan skapes (Das og Teng, 1998).

Over tid rapporterer prosjektene at selv med samhandling blir det konflikter knyttet til endringer og avvik og da spesielt i situasjoner hvor en av partene er presset økonomisk. Dette med å skygge unna diskusjoner vedrørende konflikt kan synes å være et feilgrep om man ser til forskning på området. Ønsker man åpenhet og engasjement må man også innse at konflikt er normalt. Man må ta inn over seg at prosjektbaserte organisasjoner lever i en verden hvor det alltid vil være motstridene interesser og høy grad av usikkerhet.

Videre viser det seg at man ikke klarer å følge opp det positive som ofte kommer ut av samhandlingen. Dette kan ha å gjøre med at det er for lite konkret, at man er presset på tid, eller at det ikke er eierskap til prosessen. Av de prosjektene som er fulgt over tid er det mange

som utsetter samarbeidsmøtene som man bør ha to ganger i året eller de blir ikke gjennomført i det hele tatt. Det gode arbeidet fra samhandlingen smuldrer opp.

Når det gjelder kontraktens rolle så kan det å innføre samhandling være et signal til næringen at lederne i bransjen ønsker å bedre relasjonene. På prosjektnivå kan det ha den motsatte effekten. Innføring av et tillegg til kontrakten kan øke på usikkerheten og faktisk være negativt for tillit. Dette kan være en av årsakene til det lave engasjementet som beskrevet tidligere. Dette betyr at man bør konkretisere mer hva man forventer av partene i samhandlingen, tydeliggjøre hva målet er, og skissere fordelene.

Det er en pågående debatt i bransjen om at hovedentreprisemodellen ikke bidrar til bedre samarbeid i bransjen men snarer gjør det vanskelig å skape gode relasjoner. Resultatet av denne erkjennelsen er utviklingen av nye kontraktsformer og innkjøpsstrategier for å bedre samarbeidet (Cicmil og Marshall, 2005). Eksempler på dette er partnering, OPS, og samspillskontrakter, men dessverre har heller ikke disse nye modellene produsert entydige og forventede resultater (Hartman og Bresnen, 2011). Dette forklares med at verktøyene og teknikkene ikke tar nok hensyn til uformelle, sosiale aspekter ved samhandlingen (Bresnen and Marshall, 2000). Det er derfor en økende anerkjennelse av at bruken av ulike samhandlingskontrakter og -modeller må ta opp i seg en bevissthet rundt de uformelle, sosiale prosessene i samhandling, og at tillit, personlige relasjoner og møter mellom mennesker er viktige forutsetninger for å få det til (Bygballe, Jahre, og Swärd, 2010; Cicmil og Marshall, 2005; Clegg m.fl., 2002; Hartmann og Bresnen, 2011).

Man kan også spørre seg om tett samhandling alltid er nødvendig. Noen studier har funnet at tette relasjoner og tillit er mer nødvendig i situasjoner hvor det kreves eksperimentering, koordinering, taus kunnskap, og hyppig kommunikasjon mens det ikke er like nødvendig i situasjoner hvor man bruker eksisterende kunnskap og hvor oppgaver kan deles opp sekvensielt (Parmigiani og Rivera-Santos, (2011). Det kan også bety at relasjoner kan fungere greit med formel kontroll så lenge det er få avhengigheter mellom partene og prosjektet går slik som planlagt. Problemene oppstår så gjerne når man kommer opp i uforutsette situasjoner som krever tettere dialog og man ikke har bygd seg opp den nødvendige tilliten.

Vi kan ikke på bakgrunn av denne studien konkludere med om samhandlingsprosessen har vært en suksess eller ikke – i og med at den blir utført så forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Det man synes å være gode på i alle prosjekter er å få til en god stemning i tidlig i prosjektet samt å bidra til at entreprenør og underentreprenør får mer innblikk i prosjektet. Målet må være å bygge videre på dette i prosjektgjennomføringen for å realisere de potensielle gevinstene. På denne måten vil man kunne dreie prosjektene mot mer samarbeid, fleksibilitet, og langsiktig fokus (Das og Teng, 2000)

7 KONKLUSJON OG SLUTTKOMMENTARER

Funnene fra denne studien viser at det legges ned mye tid og ressurser i samhandlingsprosessen og at de som har deltatt i disse prosessene er positive og godt fornøyd med at dette er innført. Studien viser også at potensialet ikke er fullt ut realisert. Det er en rekke strukturelle forhold som gjør det vanskelig slik som at relasjonene er temporære og at entreprenøren velges på laveste pris. Det er også kommet frem erfaringer og holdninger som er blitt en del av kulturen i næringen som gjør at aktørene forventer skulde agendaer og ikke ønsker å vise åpenhet overfor hverandre. Det ender ofte med at personkjemi avgjør om man lykkes eller ikke. Det har også kommet frem at prosjektdeltagerne ikke har kunnskap om hva som er nødvendig for å få til god samhandling og hvordan samhandlingsprosessen kan ledes på en mer inkluderende måte. Kristin Halvorsen har i sin Masteroppgave sett på prosjekter i Region Midt og intervjuet 19 personer. Hun konkluderer i likhet med denne rapporten at samhandlingen ikke alltid blir gjennomført slik det er tiltenkt og at det er behov for opplæring da det ikke er klart for alle hva som ligger i samhandling eller hvordan det bør gjennomføres (Halvorsen, 2015).

Funnene viser at det er mye positivt som foregår men at det er rom for forbedring på følgende områder:

- Negative holdninger og hvordan vi omtaler hverandre er ødeleggende
- Kunnskap om hvordan samhandling kan gjennomføres på en inkluderende måte bør styrkes
- Gevinstene og de gode eksemplene bør løftes frem
- Man bør påse at de riktige folkene er med til rett tid
- Større grad av involvering av flere parter i planlegging av samhandlingen
- Det bør vurderes hvem som er best egnet til å styre prosessen
- Det bør jobbes med eierskap og forankring i ledelsen
- Det bør tilrettelegges for at alle deltagerne blir involvert
- Engasjementet vil kunne styrkes om man har tid til å forberede seg og får mulighet til å bidra
- Bruken av kontrakten bør diskuteres i samhandlingen
- Det man blir enige om bør konkretiseres og følges opp i byggemøter og samarbeidsmøter

Funnene og anbefalingene fra dette forskningsprosjektet har resultert i en ny veileder for samhandling i Statens Vegvesen fra Juni 2016 samt et opplæringsprogram for prosessledere med første gjennomføring høsten 2016.

8 KILDER

- Grimsmo, A. & Heen, H. 2011. *En undersøkelse av samhandlingen mellom Statens Vegvesen og Bygg og anleggsnæringen*. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI).
- Arino, A., & de la Torre, J. 1998. Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures, *Organization Science*, 9 (3): 306-25.
- Arino, A., de la Torre, J., & Smith Ring, P. 2001. Relational Quality: Managing trust in corporate alliances, *California Management Review*, 44 (1): 109-131.
- BAROK. 1999. *Konflikter i BA-bransjen?*
- Forbedret samhandling i BA-prosessen- Litteraturstudium*. 2015. Grete Tvedt og Josefin Persson. Begrens skade, delrapport nr 6.1
- Bignoux, S. 2006. Short term strategic alliances: A social exchange perspective, *Management Decision*, 44 (5): 615-27.
- Bijlsma-Frankema, K., & Costa, A. C. 2005. Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology*, 20 (3): 259-282.
- Bradach, J.L., & Eccles, R. G. 1989. Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.
- Brahm, F., & Tarziján, J. 2016. Toward an integrated theory of the firm: The interplay between internal organization and vertical integration. *Strategic Management Journal*, 37: 2481–2502.
- Bresnen, M. 1990. *Organizing Construction*. Routledge, London.
- Bresnen, M., & Marshall, N. 2000. Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management & Economics*, 18 (2) : 229-237.
- Bygballe, L. 2010. *Samarbeid og læring i byggenæringen*. En case studie av Nye St. Olavs Hospital i Trondheim. Forskningsrapport nr. 2 - 2010. Handelshøyskolen BI.
- Bygballe, L. E., Jahre, M., Swärd, A. 2010. Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16 (4): 239–254.
- Bygballe, L.E., Swärd, A.R.S. & Vaagaasar. A-L. 2016. Coordinating in construction projects and the emergence of synchronized readiness, *International Journal of Project Management*, 34(8): 1479-1492.
- Bottom, W. P., Gibson, K., Daniels, S. E., & Murnighan, J. 2002. When talk is not cheap: Substantive penance and expressions of intent in rebuilding cooperation, *Organization Science*, 13(5): 497–513.
- Cicmil, S., & Marshall, D. 2005. Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms. *Building Research and Information*, 33 (6): 523–535.
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Rura-Polly, T., Mossezeky, M., 2002. Governmentality matters: designing an alliance culture in inter-organizational collaboration for managing projects. *Organization Studies*, 23 (3): 317–337.
- Das, T.K., & Teng, B.S. 1998. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, 23(3): 491–512.

- Das, T.K., & Teng, B.S. 2000. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective, *Organization Science*, 11 (1): 77-101.
- Das, T. K., & Teng, B. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251-283.
- Das, T., & Teng, B.S. 2002. Alliance constellations: a social exchange perspective, *Academy of Management Review*, 27 (2): 445- 456.
- Doz, Y.L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue): 55-84.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553-560.
- Espelien, A., Theie, M.G. & Bygballe. L. 2016. *En verdiskapende BAE-næring*. Forskningsrapport nr 1 - 2015. Handelshøyskolen BI.
- Egan, J.S. 1998. *Rethinking Construction*. Department of the Environment, *Transport and the Regions*, London.
- Faems, D., Janssens, M., Mahook, A., & Van Looy, B. 2008. Toward an integrative perspective on alliance governance: connecting contract design, trust dynamics, and contract application, *Academy of Management*.
- Ferrin, D.L., Bligh, M.C., & Kohles, J.C. 2008. It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 107(2): 161–178.
- Gann, D., Salter, A. J. 2000. Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research Policy*, 29 (7): 955–972.
- Gerwin, D. 2004. Coordinating new product development in strategic alliances. *The Academy of Management Review*, 29 (2): 241–257.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., Whelyazkov, P. 2012. The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6 (1): 531–583.
- Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy Of Management Journal*, 38(1): 85-112.
- Halvorsen, K. 2015. *Hvilke faktorer spiller inn for å lykkes med ekstern samhandling i prosjekter i Statens vegvesen?* Masteroppgave, NTNU.
- Harmon, D. J., Kim, P. H., & Mayer, K. J. 2015. Breaking the letter vs. spirit of the law: How the interpretation of contract violations affects trust and the management of relationships. *Strategic Management Journal*, 36(4): 497-517.
- Hartmann, A., & Bresnen, M. 2011. The emergence of partnering in construction practice: an activity theory perspective. *Engineering Project Organization Journal*, 1 (1): 41–52.
- Heide, J. B., & Miner, A. 1992. The Shadow of the Future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller interaction, *Academy of Management Journal*, 35: 265-91.
- Inkpen, A. C., & Currall, S. 2004. The coevolution of trust, control and learning in joint ventures, *Organization Science*, 15 (5): 586-99.

- Jacobsson, M. 2011. On the importance of liaisons for coordination of projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4 (1): 64–81.
- Jones, C., Lichtenstein, B., 2008. Temporary inter-organizational projects. How temporal embeddedness enhances coordination and manage uncertainty. *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. Oxford University Press, London.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. 2004. Removing the shadow of suspicion: The effects of apology versus denial for repairing competence- versus integrity-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1): 104-118
- Lewicki, R. J., & Bunker, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer & T.R. Tyler (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114–139. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewicki, R.J., & Stevenson, M.A. 1998. Trust development in negotiation: Proposed actions and a research agenda, *Journal of Business and Professional Ethics*, 16 (1-3): 99-132.
- Macaulay, S. 1963. Non-contractual relations in business: A preliminary study, *American Sociological Review*, 28 (February): 55-69.
- Macneil, I.R. 1978. Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, 72: 854-906.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. 2004. Learning to contract: evidence from the personal computer industry, *Organization Science*, 15 (4): 394-410.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. 1995. An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-34.
- Möllering, G. 2005. The trust/control duality an integrative perspective on positive expectations of others. *International Sociology*, 20(3): 283-305.
- Möllering, G. 2006. *Trust, reason, routine, reflexivity*, Oxford: Elsevier.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. 2011. Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4): 1108-1136.
- Samspill i byggeprosessen. 1999. NTNU.
- Samspill og konflikter i byggeprosessen. 2000. Norges Byggforskningsinstitutt.
- Serva, M., Fuller, M.A., & Mayer, R.C. 2005. The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams, *Journal of Organizational Behavior*, 26 (6): 625-48.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3): 367-392.
- Six, F., & Skinner, D. 2010. Managing trust and trouble in interpersonal work relationships: evidence from two Dutch organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 21(1): 109–124.
- Six, F., & Sorge, A. 2008. Creating a high-trust organization: an exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building, *Journal of Management Studies*, 45(5): 857–884.
- Six, F., Nooteboom, B., & Hoogendoorn, A. 2010. Actions that build interpersonal trust: A relational signaling perspective, *Review of Social Economy*, 68(3): 285–315.
- Swärd, A.R.S., & Lunnan, R. 2011. Trust and control in fixed-duration alliances. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(1/2): 41–67.

- Swärd, A.R.S. 2013. Trust processes in fixed-duration alliances. A multi-level, multi-dimensional, and temporal view on trust, *Series of Dissertations 2/2013*. BI Norwegian Business School.
- Swärd, A.R.S. 2016. Trust, reciprocity, and actions: The development of trust in temporary inter-organizational relations. *Organization Studies*, 37 (des), Special issue on Temporary Organizing.
- Swärd, A.R.S. 2017. Kontroll er bra- tillit bedre? *Magma* nr 2. - Organisasjon og ledelse-fagfelleevaluering.
- Thompson J. D. 1967. *Organization in Action*. McGraw-Hill. NY.
- Viaar, P. L., Van den Bosch, F. J., & Volberda, H. W. 2006. Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11): 1617-1638.
- Vlaar, P. L., van den Bosch, F. J., & Volberda, H. W. 2007. Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: how alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures. *Organization Studies*, 28 (4), 437-466.
- Williamson, O.E. 1985. *Economic institutions of capitalism*. The Free Press, New York.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research. design and methods*. Sage Publisher, London.
- Årre, B.S. & Singstad, C. 2014. *Samhandling og kunnskapsdeling i et stor tverrfaglig prosjekt: en case studie innenfor samferdselplanlegging*. Universitetet i Oslo.

9 APPENDIX

9.1 SEMINARER OG FOREDRAG HVOR RESULTATENE ER DISKUTERT MED BRANSJEN

2016	Statens Vegvesen region midt Bransjedag Trondheim Prosesslederopplæring Vegdirektoratet Prosjekt 2016 Statens Vegvesen Region Nord bransjedag Bodø
2015	Byggherrestudiet Jernbaneverket Prosjektlederkonferansen Statens Vegvesen Fagdag Region Øst Statens Vegvesen Policy gruppa Arbeidsgruppe samhandling og gjennomføringsmodeller
2014	Samferdselsskolen Byggherrestudiet
2013	Bransjedag Veidekke/SVV

9.2 INTERVJUER

	Dato intervju	Rolle	Varighet
1	20 mars 2013	Byggherre stab	90 min
2	15 mars 2013	Byggeleder	60 min
3	15 mars 2013	Byggherre ass. Byggeleder	60 min
4	9 april 2013	Konsulent- prosessleder	90 min
5	9 april 2013	Konsulent- prosessleder	90 min
6	11 april 2013	ass. Byggeleder	60 min
7	11 april 2013	ass. Byggeleder	60 min
8	11 april 2013	ass. Byggeleder	60 min
9	11 april 2013	SVV- byggeleder	60 min
10	15 april 2013	Entreprenør- prosjektleder	60 min
11	24 april 2013	Entreprenør- anleggsleder	60 min
12	24 april 2013	Entreprenør- HMS leder	60 min
13	24 april 2013	Byggeleder	60 min
14	8 mai 2013	Entreprenør- HMS ansvarlig	70 min
15	22 okt 2014	Konsulent- prosessleder	90 min
16	18 februar 2014	Entreprenør-Prosjektleder	90 min
17	18 februar 2014	Entreprenør- anleggsleder	60 min
18	18 februar 2014	Byggeleder betong	60 min
19	18 februar 2014	Byggeleder	60 min
20	26 februar 2014	Byggeleder	90 min
21	26 februar 2014	Byggherre Prosjektleder	60 min
22	26 februar 2014	Underentreprenør	60 min
23	26 februar 2014	Byggeleder	60 min
24	26 februar 2014	Entreprenør- anleggsleder	40 min
25	26 februar 2014	Felles intervju Byggherre	90 min
26	23 april 2014	Entreprenør- prosjektleder	60 min
27	23 april 2014	Entreprenør- anleggsleder	60 min
28	23 april 2014	Byggeleder	60 min
29	23 april 2014	Teknisk byggeleder	60 min
30	20 okt 2014	Entreprenør- anleggsleder	60 min
31	20 okt 2014	Entreprenør- prosjektleder	60 min
32	20 okt 2014	Byggherre- Prosjektleder	60 min
33	20 okt 2014	Innleid byggeleder	60 min
34	13 november 2014	Entreprenør- anleggsleder	60 min
35	13 november 2014	Byggeleder betong	60 min
36	13 november 2014	Byggeleder	40 min
37	6 mars 2015	Byggherre- teknisk byggeleder	40 min
38	6 mars 2015	Kontrollingeniør	40 min
39	6 mars 2015	Kontrollingeniør	40 min
40	18 mars 2015	Byggherre-prosjektleder	60 min
41	14 sept 2015	Byggherre- stab	40 min
42	30 sept 2015	Byggherre- stab Drift og vedlikehold	90 min
43	17 des 2015	Byggeleder	60 min

44	29 mars 2016	Byggherre- Prosjektleder drift og vedlikehold	60 min
45	4 mai 2016	Byggherre stab- drift og vedlikehold	60 min
46	22 juni 2016	Entreprenør- drift og vedlikehold	40 min
47	Nov 2016	Byggherre- stab	40 min
48	Nov 2016	Byggherre- stab	20 min

9.3 OBSERVASJONER

Dato observasjon	Prosjekt	Varighet
26 februar 2014	A	½ dag
14 mars 2014	I	4 timer
29-20 april 2014	B	2 dager
10-11 mars 2014	C	2 dager
18 sept 2014	G	1 dag
10-11 nov 2014	J	2 dager
11 des 2014	F	1 dag
19 mai 2015	C	½ dag
15-16 juni 2015	L	2 dager
22-23 juni 2015	L	2 dager
25 mai 2016	N	½ dag
22-23 juni 2016	N	2 dager
4 – 5 mai 2016	Opplæring vedlikehold	2 dager
8-9 nov 2016	Opplæring prosessledere	2 dager

Bis forskningsrapporter/Research Reports

Rapportene kan lastes ned i fulltekst (pdf) fra våre hjemmesider:
<https://www.bi.no/forskning/vitenskapelig-publisering/>

The reports may be downloaded in full text (pdf) from our homepage:
<https://www.bi.edu/research/publications>

2017

1/2017

Anna Swärd

Samhandling i samferdselsprosjekter

2016

3/2016

Ramsøy, Ole Jakob; Reve, Torger; Nordkvelde, Marius

The oil price challenges: Strategic responses of the Norwegian offshore industry

2/2016

Mirian Izquierdo, Morten Huse, Hannah Möltner

Value creating boards and gender diversity: Suggestions to progress in getting women on boards in Spain

(The report is also available in a Spanish version: *La creación de valor en los consejos y la diversidad de género: Cómo progresar para incrementar el número de mujeres en los consejos de administración en España*).

1/2016

Ole Jakob Ramsøy, Torger Reve, Marius Nordkvelde

The oil price challenges: Strategic responses of the Norwegian offshore industry

2015

2/2015

Marius Nordkvelde, Robert Alexandru, Torgeir Reve

Den norske finansnæringen – en vekstnæring.

1/2015

Anne Espelien, Marcus Gjems Theie, Lena Bygballe

En verdiskapende Bygg-, Anlegg- og Eiendomsnæring (BAE) – oppdatering 2015.

2014

4/2014

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve

The Innovation Performance of the Norwegian Offshore Industry: A report for the Norwegian Oil and Gas Association.

3/2014

Amir Sasson, Marius Nordkvelde, Torger Reve

Ferjefri E39 – næringsøkonomiske gevinster ved fjordkryssing.

2/2014

Marius Nordkvelde

Emerging Clusters in the East African Community and Mozambique.

1/2014

Morten H Abrahamsen og Håkan Håkansson

Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder.

2013

5/2013

Marius Nordkvelde, Anton Diachenko, Robert Alexandru og Torger Reve

Kapitalforvaltning i Norge - en ny vekstnæring? (Assset Management in Norway: Who are we and who can we become?)

4/2013

Marius Nordkvelde, Torger Reve

Ferjefri E39: Næringsliv og verdiskaping.

3/2013

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve

Offshore Oil and Gas as Industrial Driver.

2/2013

Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve

Norske selskapers etableringer i Afrika: Klynger og nettverk som drivkraft for norsk næringslivs etableringer i Afrika, sør for Sahara 2000-2012.

1/2013

Eskil Goldeng og Lena Bygballe

Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringsens betydning for Norge - oppdatering 2013.

2012

2/2012

Anne-Britt Gran, Anitra Figenschou, Terje Gaustad, Audun Molde

Digitalt kulturkonsum: En norsk studie.

1/2012

Eli Moen

Forsknings- og innovasjonspolitik: Norske utfordringer i lys av internasjonale endringer.

2011

15/2011

Marius Nordkvelde

Endrede strukturer i byggevarehandelen 1996 – 2011

14/2011

Jørn Rattsø og Rune Sørensen

Statlige selskaper med sektorpolitiske mål: En evaluering av statlig styring.

13/2011

Villeman Vinje and Marius Nordkvelde

Knowledge-based Telecom industry .

12/2011

Leo A. Grünfeld og Anne Espelien

En kunnskapsbasert fornybar energi- og miljønæring.

11/2011

Leo A. Grünfeld, Erik W. Jakobsen, Lars E. Eide og Christian S. Mellbye

En kunnskapsbasert finansnæring.

10/2011

Ragnhild Kvålshaugen

Kunnskapsbaserte tjenester.

9/2011

Espen Andersen

Knowledge-based IT & software.

8/2011

Frank Asche og Ragnar Tveterås
En kunnskapsbasert sjømatnæring.

7/2011

Amir Sasson
Knowledge-based metals & materials.

6/2011

Arne Nygaard og Jakob Utgård
En kunnskapsbasert varehandel.

5/2011

Erik W. Jakobsen
En kunnskapsbasert maritim næring.

4/2011

Amir Sasson *Knowledge Based Health.*

3/2011

Amir Sasson and Atle Blomgren
Knowledge Based Oil and Gas Industry.

2/2011

Lena Bygballe og Eskil Goldeng
En kunnskapsbasert bygg-, anlegg- og eiendomsnæring.

1/2011

Erik W. Jakobsen og Anne Espelien
Et kunnskapsbasert reiseliv.