

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

- Prosjektlederens etiske dilemmaer -



Eksamenskode og navn:

DIP 2532 - Prosjektledelse

Innleveringsdato:

10.6.2010

Stuedsted:

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

FORORD

Denne oppgaven er avsluttende eksamen i kurset DIP 2532 Prosjektledelse. Kurset er en del av en 30-studiepoengs spesialisering i prosjektledelse, og oppgaven teller 15 studiepoeng alene.

Jeg vil rette en stor takk til foreleser Tore Aalberg for å ha gjennomført undervisningen i prosjektledelse på en måte som har trigget min nysgjerrighet til faget. Hans pedagogiske tilnærming og gode eksempler har gjort dette kurset meget interessant og givende! Han har underveis i oppgaveskrivingen oppmuntret og motivert meg i forhold til veien jeg har valgt.

Veidekke Entreprenør AS, distrikt Trondheim, har tatt godt imot meg som student, og gitt meg svar og hjelp til det jeg måtte trenge. Alle prosjektlederne som ble intervjuet var åpne og delte mye informasjon med meg. En spesiell takk til Distriktsleder Ståle Brovold som har gitt mye av sin tid for å sette meg inn i hvordan Veidekke Trondheim jobber med prosjekter og med etikk, og til Hans Eriksen som har vært tilgjengelig for alle spørsmål jeg måtte ha angående arbeidet han gjør med Veidekkeskolen.

Tusen takk!

Trondheim, 9.6.2010

Toril Hanson

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN OG FORMÅL	1
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
1.3 OM VEIDEKKE ASA	3
2. METODE	5
2.1 ARBEIDSPROCESS OG PLANLEGGING	5
2.2 UNDERSØKELSESDSIGN	6
2.3 SEKUNDÆRDATA	6
2.4 PRIMÆRDATA	7
2.5 METODEKRITIKK	8
3. EIERE	9
3.1 TEORETISK FORANKRING.....	9
3.1.1 <i>Eiere som interessenter</i>	9
3.1.2 <i>Eiere og etiske dilemmaer</i>	10
3.2 VEIDEKKE PERSPEKTIV	11
3.3 ANALYSEFUNN	12
3.4 DELKONKLUSJON	14
4. MEDARBEIDERE.....	15
4.1 TEORETISK FORANKRING.....	15
4.1.1 <i>Medarbeidere som interessenter</i>	15
4.1.2 <i>Medarbeidere og etiske dilemma</i>	16
4.2 VEIDEKKE PERSPEKTIV	19
4.3 ANALYSEFUNN	20
4.4 DELKONKLUSJON	27
5. KUNDER.....	28
5.1 TEORETISK FORANKRING.....	28
5.1.1 <i>Kunder som interessenter</i>	28
5.1.2 <i>Kunder og etiske dilemma</i>	28
5.2 VEIDEKKE PERSPEKTIV	29
5.3 ANALYSEFUNN	30
5.4 DELKONKLUSJON	34
6. LEVERANDØRER	35

6.1	TEORETISK FORANKRING.....	35
6.1.1	<i>Leverandører som interessenter</i>	35
6.1.2	<i>Leverandører og etiske dilemma</i>	35
6.2	VEIDKES PERSPEKTIV	37
6.3	ANALYSEFUNN	38
6.4	DELKONKLUSJON	42
7.	SAMFUNNET	43
7.1	TEORETISK FORANKRING.....	43
7.1.1	<i>Samfunnet som interessant</i>	43
7.1.2	<i>Samfunnet og etiske dilemma</i>	43
7.2	VEIDKES PERSPEKTIV	44
7.3	ANALYSEFUNN	45
7.4	DELKONKLUSJON	47
8.	KONKLUSJON	48
9.	REFERANSER	49

Sammendrag

Denne oppgaven handler om forholdet mellom etikk og prosjektledelse. Utgangspunktet var en undring over at næringslivsetikk var lite nevnt i pensumlitteraturen, selv om det er høyaktuelt i dagens mediebilde. På bakgrunn av dette og med Veidekke Trondheim som casebedrift, er følgende problemstilling definert for oppgaven:

”Hvilke etiske problemstillinger møter prosjektlederen i Veidekke i sin dialog med de ulike interessentene i et prosjekt? ”

Det er gjennomført omfattende studie av tilgjengelig litteratur på området etikk, i tillegg til prosjektledelse, og det er foretatt dybdeintervjuer med sju prosjektledere i Veidekke Trondheim.

Teorien som brukes som bakteppe for oppgaven er Andrew Crane og Dirk Mattens bok *Business Ethics; A European Perspective*. I tillegg benyttes annen litteratur for å utfylle denne teorien.

Oppgaven er bygd opp med fem hovedkapitler, ett for hver av de fem nøkkelinteressentene *eiere, medarbeidere, kunder, leverandører og samfunnet*. I hvert kapittel presenteres den teoretiske forankringen, Veidekkes perspektiv ut ifra de etiske retningslinjene og funnene fra analysene. Funnene sammenfattes så med teorien i en delkonklusjon. Her finner jeg at for *eiere* er det stor forskjell på Crane og Mattens teori og prosjektlederne oppfatning av hvilken rolle eierne har som interessent. For *medarbeidere* er det sammenfallende i forhold til denne gruppens sentrale rolle, men prosjektlederne er ikke enige med teoretikerne om at dette er en gruppe man kommer opp i mange dilemmaer med. Når det gjelder både *kunder* og *leverandører*, er det overensstemmelse mellom funnene fra intervjuene og teorien, disse interessentene er det en rekke dilemmaer knyttet til. *Samfunnet* defineres i Crane og Mattens teori via interesseorganisasjoner. Dette synet på samfunnet er ikke prosjektlederne i Veidekke Trondheim enig i, og det blir vanskelig å sammenligne analysefunnene opp mot teorien.

Oppgaven er ikke egnet til å trekke bastante konklusjoner, men den viser noen sentrale tendenser som peker seg ut. Kanskje viktigst av disse er det faktum at holdningene til etikk og samfunnsansvar både er og har vært i stor endring, og at prosjektlederne tror at dette blir enda viktigere i tiden som kommer. I tillegg ser det ut til at medarbeidere, kunder og leverandører er de viktigste interessentene for prosjektlederen, mens eierne og samfunnet blir håndtert på annet hold i organisasjonen. Flest dilemmaer for prosjektlederen oppstår i dialogen med kunder og leverandører, ofte i forbindelse med forhandlinger. Her kan et langsiktig perspektiv hvor man tenker lengre enn et enkelt prosjekt bidra til at man unngår en del dilemmaer. I tillegg kom det gjennom intervjuene fram at ledelse og organisasjonskultur kan bidra til å redusere antall dilemmaer som oppstår, fordi tydelighet på området etikk kan føre til at prosjektlederen opplever at det ikke er et alternativ å opptre uetisk.

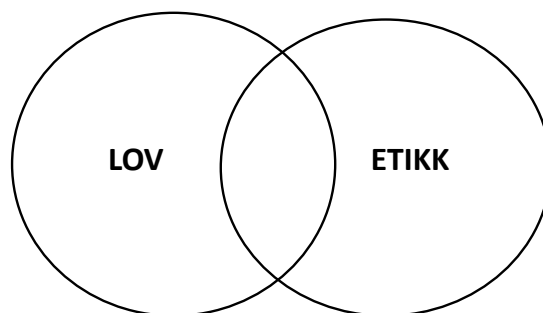
1. Innledning

1.1 Bakgrunn og formål

Næringslivsetikk som tema har fått økt fokus de senere år. Bakgrunnen for dette er sammensatt. Journalister og politikere har bidratt til at temaet har fått stor oppmerksomhet i media. Det er flere konkrete, store saker som har vært i søkelyset. Blant disse er Finance Credit-saken, Enron-saken og diskusjoner om forvaltningen av oljefondet. Det er i tillegg stadig små og store oppslag i media hvor næringslivsetikk er tema. Vi fikk også ny lovgivning som omhandlet blant annet korrupsjon og såkalt smøring i 2003

(http://www.nho.no/files/Lovregler_2003.pdf). Sist men ikke minst ser vi at holdninger og praksis når det gjelder områder som representasjon og gaver er i endring (NHO, Over Streken).

Hva som er etisk riktig i en situasjon trenger ikke å være direkte overførbart til hva som er lovlig. En handling kan være ulovlig men samtidig det riktige valg etisk sett, og den kan være lovlig men ikke etisk forsvarlig. Etikken og loven overlapper hverandre i så måte, og man kan ikke si at loven er en fasit å se til for å avgjøre hvor de etiske grensene går. Dette er noe av det som gjør arbeidet med etikk så vanskelig.



Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan etikk innvirker på prosjektledelse i dag, et tema som har fått svært lite plass i vår pensumlitteratur. I

følge Management Professor ved Lethbridge University, Robert Loo, viser undersøkelser av temaer i tidsskrifter om prosjektledelse at etikk er så sjelden nevnt at det ikke en gang er en egen kategori (Loo, 2002). I en arbeidsform som et prosjekt er har man hyppig nye relasjoner mellom forskjellige parter. Da vil det også til stadighet dukke opp nye etiske spørsmål man må ta stilling til. Derfor er det interessant å se nærmere på dette. Først og fremst skal arbeidet med denne oppgaven sikre meg som student økt kompetanse som prosjektmedarbeider og prosjektleder, samt en god gjennomføring av faget Prosjektledelse. Målet er å lære, både av prosessen det er å skrive en slik oppgave, og av de resultatene jeg finner underveis. Undersøkelser viser at studenter i dag setter etisk standard hos bedriften vesentlig høyere enn for noen år tilbake ved valg av arbeidsgiver (<http://www.dn.no/karriere/article1629702.ece>). Oppgaven vil derfor i tillegg være interessant for andre studenter som tar sikte på å jobbe med prosjekter i framtiden. Oppgavens innhold vil også kunne være interessant for næringslivet, som står ovenfor økende grad av prosjektorganisering (Karlsen og Gottschalk, 2008, 17) kombinert med økt fokus på næringslivsetikk. Veidekke ASA, som er min casebedrift, har kommet langt i sitt arbeid innen området etikk, og mange bedrifter vil kunne ha nytte av å se nærmere på dette.

1.2 Tema og problemstilling

Overordnet tema og utgangspunkt for oppgaven var ” Etikk i forbindelse med prosjektarbeid”. Med utgangspunkt i dette temaet tok jeg kontakt med Veidekke ASA, og ble enige med dem om å skrive prosjektoppgave ut ifra følgende foreløpige problemstilling:

”Hvordan påvirkes prosjektarbeid i Veidekke av etiske spørsmål? ”

Gjennomgang av sekundærdata innen området næringslivsetikk og innledende møter med Veidekke ASA, i kombinasjon med en prosess hvor jeg tenkte nøye gjennom hva som var mest interessant å finne ut mer om, førte til en ytterligere avgrensning av problemstillingen. Endelig problemstilling jeg tok utgangspunkt i når jeg satte i gang med intervjuer av prosjektledere i Veidekke ASA ble:

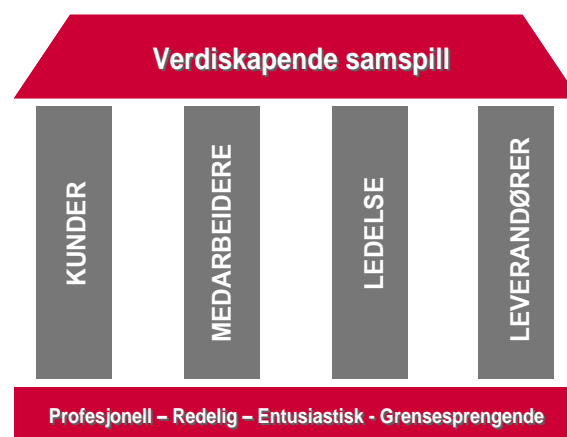
”Hvilke etiske problemstillinger møter prosjektlederen i Veidekke i sin dialog med de ulike interessentene i et prosjekt? ”

1.3 Om Veidekke ASA

Veidekkekonsernet er en skandinavisk entreprenør og eiendomsutvikler med hovedkontor i Oslo. Det er ca 6250 ansatte i selskapet. Veidekke ASA ble etablert i 1936 og notert på børsen i 1986. De er en prosjektorganisasjon som setter i gang rundt 700 prosjekter hvert eneste år. Selskapet har de siste årene satset betydelig på utvikling og implementering av etiske retningslinjer i selskapet. De benytter seg av introduksjonskurs, lederkurs og prosjektlederkurs for å følge opp disse. I tillegg er det utviklet en egen nettportal, www.veidekkehuset.no, som brukes internt for opplæring og oppfølging av den etiske standarden som forventes i selskapet (www.veidekke.no).

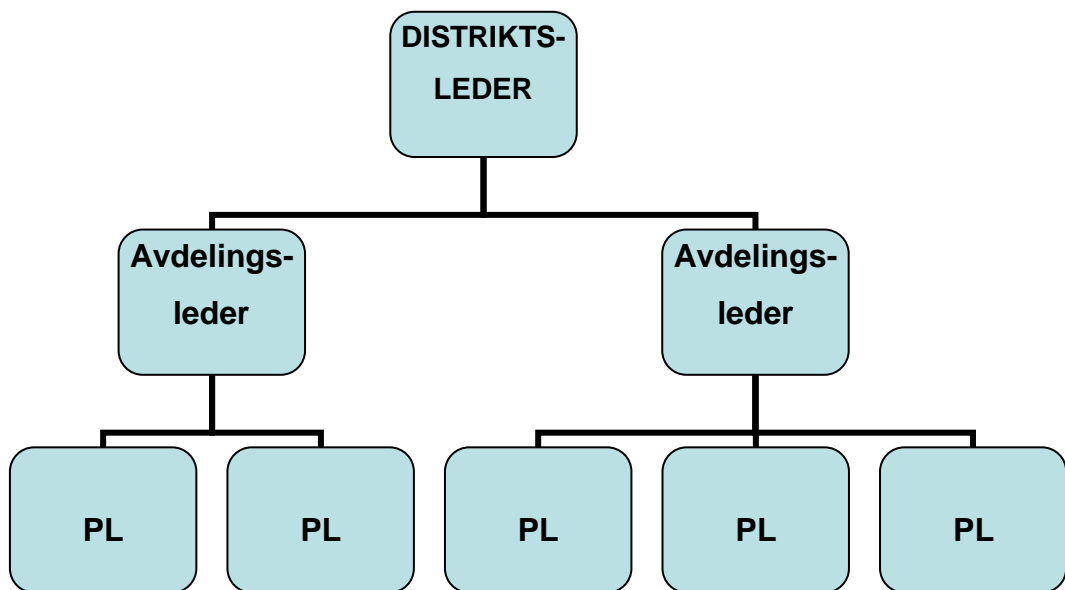
Fundamentet i Veidekke ASAs etiske retningslinjer er den sentrale leveregelen i bedriften; ”Vi skal til enhver tid gjøre rett og skjell for oss”. Retningslinjene bygger også på kjerneverdiene, som er *profesjonell, redelig, entusiastisk og grensesprengende*.

Veidekkehuset er den billedlige framstillingen av arbeidet hos Veidekke ASA, med fokus på hvordan de ulike interessentene kan skape samspill i overensstemmelse med grunnverdiene. Grunnverdiene utgjør ”grunnmuren” i huset, og de ulike interessentene er søylene som holder huset oppe. Målet er verdiskapende samspill, hvor det genereres verdier for alle interessentene.



Jeg vil i min oppgave forholde meg til Veidekke Entreprenør AS, distrikt Trondheim, som er en del av Veidekkekonsernet. Når jeg videre i oppgaven skriver direkte om dette distriktet, bruker jeg betegnelsen *Veidekke Trondheim*. Menes Veidekke ASA på generell basis skriver jeg kun *Veidekke*.

Veidekke Trondheim gjennomfører større og mindre prosjekter innen blant annet næringsbygg, boligbygging, offentlige bygg med mer, og er organisert i avdelingene *Bolig* og *Næring*. Avdelingene ledes av en avdelingsleder med prosjektledere under seg. Prosjektlederne er ansvarlige for ett eller flere prosjekter, og har anleggsledere og andre medarbeidere som sine underordnede i prosjektet.



Veidekke Trondheim er hva vi kan kalle en typisk prosjektbedrift; alle funksjoner som ikke inngår i selve prosjektene eksisterer for å støtte opp om prosjektene. De har ca 150 ansatte, og en årlig omsetning på ca 350 millioner kroner (www.veidekke.no).

Verdisirkelen brukes i Veidekke ASAs strategiarbeid. Den viser at grunnverdiene er sentral i arbeidet som gjøres, de skal prege holdninger og adferd i relasjon med alle interessentene. Grunnverdiene skal på denne måten integreres i alle aktiviteter der kultur og holdninger skal formidles, og den strategiske utviklingsretningen skal preges av disse verdiene.



2. Metode

I dette kapittelet følger en beskrivelse av hvordan jeg har gått frem i arbeidet med oppgaven. Jeg tar for meg hvordan prosessen har vært, hvilke metoder jeg har brukt og sier i korte trekk noe om teoriene som danner grunnlag for oppgaven.

2.1 Arbeidsprosess og planlegging

Planlegging av oppgaven startet høsten 2009, i første semester av spesialiseringen i prosjektledelse. Jeg hadde som utgangspunkt ønske om å skrive om et firma som hadde lang erfaring i å jobbe med prosjekter og som var anerkjente både som prosjektorganisasjon og innen sitt fagfelt. Jeg hadde også fått gode råd fra foreleser om å skrive om et tema som interesserer meg. Derfor falt valget på Veidekke Trondheim med etikk som tema. Det første innledende møtet med distriktsleder Ståle Brovold ble gjennomført høsten 2009, og oppgavens problemstilling ble presentert og godkjent av foreleser samme semester.

2010 startet med overordnet planlegging av arbeidet med oppgaven, deriblant utarbeidelse av milepælplan. Jeg hadde i tillegg enda et møte med Ståle Brovold, samt to telefonmøter med leder av Veidekkeskolen, Hans Eriksen. Han er ansvarlig for *Veidekkehuset.no*, hvor prosjektlederne kan trene på etiske dilemmaer, og det var svært nyttig for meg å være i dialog med han.

2.2 Undersøkellesdesign

Overordnet tema og utgangspunkt for oppgaven var ” Etikk i forbindelse med prosjektarbeid”. Dette området visste jeg i utgangspunktet lite om, da jeg ikke har vært involvert i arbeid med dette temaet tidligere, og heller ikke pensumlitteraturen vi benytter har tatt for seg dette spesifikt. I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2008) er et eksplorativt design den beste innfalsvinkel når bedre innsikt i problemområdet er det viktigste. Jeg har derfor benyttet meg av dette. Her brukes litteraturstudier i første omgang for å finne ut hva som er skrevet om temaet tidligere, hvorpå man bruker dybdeintervjuer eller fokusgrupper for innsamling av primærdata (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2008). Jeg har tatt sikte på å beskrive det jeg har funnet ut gjennom mine undersøkelser, ikke å stille meg kritisk til de fakta som har kommet frem. Jeg som student har verken kompetanse eller erfaring som tilsier at jeg skal være kritisk til hvilke erfaringer prosjektlederne i Veidekke har gjort seg. Målet er å lære og å beskrive, samt å forsøke å se noen sammenhenger mellom teori og praksis.

2.3 Sekundærdata

De første fire ukene av det konkrete arbeidet med oppgaven som startet i januar 2010 ble brukt til å søke etter og sile ut relevant og god teori på området næringslivsetikk og prosjektledelse. Jeg benyttet meg i hovedsak av søketjenesten *Bibsys* for å finne bøker, *Norart* for norske artikler og *Business Source Complete* for utenlandske artikler. Jeg fant ut at næringslivsetikk er et tema det finnes veldig mye teori på, men at svært lite av denne teorien kombinerer etikk med prosjektledelse.

Jeg har hentet en stor del av teorien fra boken ”*Business Ethics: A European Perspective*” av Andrew Crane og Dirk Matten. I denne boken diskuterer

forfatterne temaet næringslivsetikk opp en bedrifts interessenter. De definerer de ulike interessentene, og gir eksempler på en rekke typiske dilemmaer i tilknytning til hver enkelt interessent. De ser også på globalisering og bærekraftighetstenkning i sammenheng med hver interessent. Dirk og Matten snakker ikke spesifikt om prosjektledelse, men deres teorier om næringslivsetikk er enkelt overførbart til prosjektfaget. På grunn av den avgrensningen problemstillingen og oppgavens omfang gir, har jeg valgt å se bort fra noen av elementene i boken. Jeg har konsentrert meg om det jeg mente var relevant og interessant teori innen temaet prosjektledelse. Forfatterne av denne boken har skilt mellom den tradisjonelle etikk-teorien som er sterkt preget av amerikanere og amerikansk forskning, og det de kaller et europeisk perspektiv. Dette perspektivet stemmer bedre med norsk virkelighet slik vi kjenner den. Allikevel er det noen teorier som ikke lar seg overføre til norsk standard, og som dermed ikke blir relevante i denne sammenheng.

Jeg har også benyttet meg av pensumlitteratur i prosjektledelse og annen pensumlitteratur fra BI, samt ulike artikler og andre bøker for å komplettere teoriene Crane og Matten beskriver. Når det gjelder avsnittene ”Veidekkes perspektiv”, har jeg i hovedsak hentet informasjon fra Veidekkes etiske retningslinjer. I tillegg har jeg her benyttet meg av Veidekkes egne nettsider og informasjon jeg har fått i innledende møter med distriktsleder Ståle Brovold og leder av Veidekkeskolen, Hans Eriksen.

2.4 Primærdata

Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med to avdelingsledere og fem prosjektledere i Veidekke Trondheim. Avdelingslederne har i tillegg til å være ansvarlige for hver sin avdeling også rolle som prosjektledere til tider, jeg har valgt derfor å ta med dem. Jeg har ikke skilt mellom avdelingsledere og prosjektledere i oppgaven, men titulert alle som prosjektledere. Alle intervjuene ble gjennomført i mars 2010, ved Veidekkes lokaler i Trondheim. De var avtalt i god tid i forkant og hadde en varighet på 60 – 90 minutter. Jeg valgte å gjennomføre intervjuene som samtaler, inndelt i fem førende tema. Dette fordi jeg mente jeg ville få et bedre bilde av prosjektleders virkelige erfaringer hvis han fikk fortelle med egne ord. Jeg ønsket også å se hva prosjektlederen selv valgte å

fokusere på uten at jeg startet med konkrete spørsmål. De fem temaene var de ulike interessentene i prosjektene;

Eiere – medarbeidere – kunder – leverandører – samfunnet

Innledningsvis forklarte jeg prosjektlederen at jeg var ute etter informasjon om hvordan han oppfattet den enkelte interessents rolle i prosjekter, og hvilke etiske dilemma han eventuelt møtte på i dialog med interessenten. Jeg presiserte at min hensikt ikke var å få fram hva han eventuelt gjorde rett eller galt, at jeg ønsket å belyse hvilke etiske dilemma som kunne oppstå, ikke først og fremst finne løsningen på dem. Denne informasjonen om tema og innhold hadde også prosjektlederen fått på e-post i forkant av intervjuet. Underveis i intervjuet forsøkte jeg å la prosjektleder fortelle sine egne erfaringer og tanker om hver interessent først. Der hvor samtalen stoppet opp eller jeg hadde behov for mer informasjon fulgte jeg opp med oppfølgings- og støttespørsmål.

Alle prosjektlederne jeg intervjuet har mange års erfaring fra prosjektarbeid, og som prosjektledere i Veidekke Trondheim. De er godt vant til å forholde seg til disse ulike interessentene, og temaet var ikke fremmed for dem. Dette bidro til at den løse formen på intervjuene fungerte godt. Jeg fikk til dels svært fyldige beskrivelser og gode eksempler fra flere av prosjektlederne, noe som har vært til stor hjelp i det videre arbeidet med denne oppgaven.

I selve oppgaven har jeg samlet hovedtrekkene fra intervjuene i fem matriser, en for hvert tema. Her har jeg etter beste evne delt inn i undertema etter hva prosjektlederne selv fokuserte på i intervjuet. På grunn av at det var ulike ting de forskjellige personene valgte å fokusere på, er det ikke alle som har kommentarer til alle undertemaene. Jeg har i tillegg presentert analysefunnene mer fyldig med eksempler og sitater, og dratt ut essensen i intervjuene her.

2.5 Metodekritikk

Valget av litteratur som bakgrunn for oppgaven ble valgt utenfor den litteratur som tilhører prosjektfaget. Dette ble gjort på bakgrunn av at det fantes lite tilgjengelig litteratur med sammenheng mellom etikk og prosjektledelse. Jeg

måtte av den grunn velge ut deler av teorien som jeg oppfattet som mest relevant i forhold til prosjektfaget. Dette kan ha gjort at jeg har sett bort ifra interessante aspekter som kunne ha blitt inkludert.

Utvalget av intervjuobjekter begrenset seg til sju prosjektledere som arbeidet i samme distrikt i samme firma. Man kunne med fordel ha gått bredere ut i forhold til dette tema, men det ville ha tatt for mye tid i forhold til omfanget av denne oppgaven. Det eksplorative designet som er benyttet er best egnet til å indikere sammenhenger, ikke til å trekke konklusjoner (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2008). Derfor fører ikke oppgaven til slutninger som vil la seg etterprøve, og det er dermed vanskelig å si noe om oppgavens reliabilitet.

Næringslivsetikk er et ømfintlig tema som berører faktorer som kan ligge i grenseland lovmessig sett. Intervjuobjektene kan av den grunn ha valgt å utelate erfaringer eller informasjon av frykt for å oppfattes feil. Jeg hadde allikevel inntrykk av at jeg fikk ærlige, utfyllende svar og gode eksempler, som var tilfredsstillende i forhold til hensikten med denne oppgaven. Samtaleformen på intervjuene har gjort ikke alle prosjektlederne har fortalt om de samme områdene. Dette viser seg i analysefunnene, hvor det er flere deler av matrisene hvor det kun er noen prosjektledere som har svart.

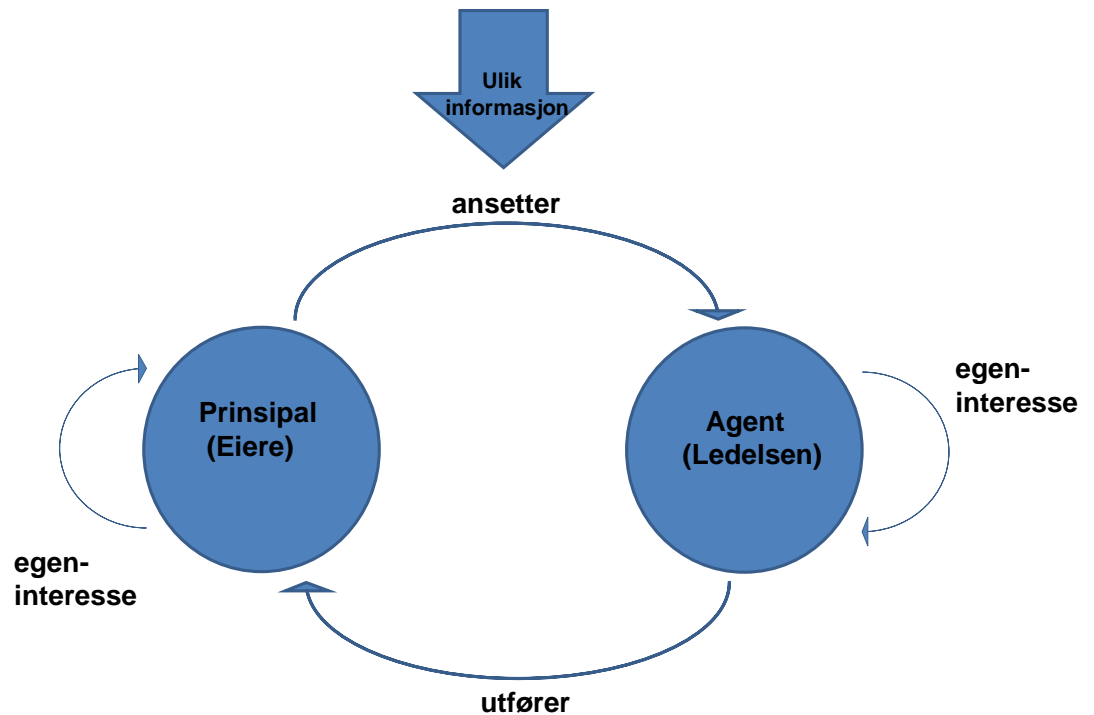
3. Eiere

3.1 Teoretisk forankring

3.1.1 Eiere som interessenter

Eiere har en elementær rolle i enhver bedrift, man kan si at de har en overlegen rett på bedriften. Dette kan overføres til prosjekter; prosjektene eksisterer i ytterste forstand for å skape verdi for eierne av bedriften. Allikevel er det allmenn enighet om at eiernes interesser ikke er enerådende, de må sees i sammenheng med andre interessenters interesser (Crane og Matten 2004, 184). I de fleste organisasjoner av en viss størrelse i dag skilles det mellom eierskap og ledelse. Dette bidrar til at eiere kun har indirekte kontroll over selskapet, og ledere ikke har eierfølelse

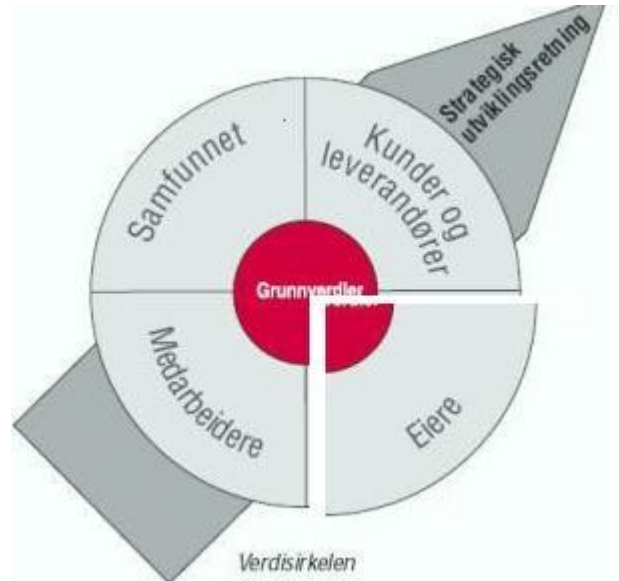
(Crane og Matten, 2004, 184). Dette ble forklart som den såkalte *prinsipal – agentteorien* av Jensen og Meckling allerede i 1976. Teorien viser at eierne er i en særstilling som interessent, og at deres interesser ofte er i konflikt med ledelsens interesser (Jensen og Meckling, 1976). Kombinert med at ledelsen ofte har mer og riktigere informasjon enn eierne, skapes det en vanskelig situasjon, hvor eierne ikke kan være sikre på at ledelsen utfører sitt arbeide til beste for eierne.



3.1.2 Eiere og etiske dilemmaer

I et markedspektiv vil de typiske etiske dilemmaer i forhold til eiere dreie seg om innsidehandel av aksjer eller manipulering av regnskap for å føre markedet bak lyset (Crane og Matten, 2004, 187). Dette er opplagte dilemmaer, som ofte også er i konflikt med loven. Det vil også kunne oppstå en rekke forskjellige dilemmaer som handler om prioriteringer blant eiere og andre interessenter (Crane og Matten, 2004, 189-191). Disse dilemmaene vil være mer relevante når vi ser på prosjekter og prosjektlederens rolle. Her er forholdet mellom å prioritere profitt og kortsiktig avkastning for eierne eller å prioritere andre interessenters interesser sentral.

3.2 Veidekkes perspektiv



Veidekke så allerede for 30 år siden utfordringen i at sentrale ledere ikke hadde eierinteresser i selskapet. Det ble av den grunn satt i gang et program med muligheter for å kjøpe aksjer til redusert pris for ledelsen. På denne måten mener man å ha redusert de negative virkningene i *prinsipal – agentteorien*. Siden den gang er denne ordningen utvidet til å gjelde alle ansatte i Veidekke. Veidekke ser seg selv i en særstilling i norsk sammenheng ved at de har et mål om at femti prosent av alle medarbeidere skal eie aksjer i selskapet. Ansatte samlet er i dag Veidekkes nest største eier med en eierandel på nesten 20 %. Det legges spesielt til rette for at personer i lederroller skal ha betydelige eierinteresser, derfor tilbys det gunstig finansiering ved aksjekjøp til 400 nøkkelpersoner (Kilde: Brovold, Eriksen, www.veidekke.no).

Eiere er i Veidekkes etiske retningslinjer ikke nevnt på annen måte enn som en av nøkkelinteressentene i *Verdisirkelen*. Når det kommer til etiske dilemmaer som er i fokus i nettportalen *Veidekkehuset.no*, er det heller ingen som direkte berører forholdet til eierne. Det nærmeste er ulike situasjoner hvor prosjektleder må velge mellom profitt og en eller flere interessenters beste. Dette kommer i følge Hans Eriksen av at forhold som berører eierne er avklart før man er på prosjektledernivå, det vil si høyere oppe i hierarkiet og i forkant av prosjektplanleggingen. I Veidekke blir ikke hensynet til andre interessenter sett på som en motsetning til hensynet til eierne. Dette begrunnes med at i et langsiktig perspektiv er eierne best tjent med at andre interessenters interesser er ivaretatt på en best mulig måte (Kilde: Brovold, Hans Eriksen, www.veidekke.no).

3.3 Analysefunn

	PL 1	PL 2	PL 3	PL 4
<i>Eiere som interessent</i>		Tenker ikke på eierne i et prosjekt, men på bedriften. Går på anerkjennelse for leder og avdeling.	Eiere er noe fjernt, tenker på bedriften. Måles på lønnsomhet og vil oppnå dette for egen avdelings del.	Tenker aldri over eierne som interessent i et prosjekt.
<i>Medarbeider-eierskap</i>	Skaper engasjement og eierskap. Henger tett sammen med involvering i det daglige. Viktig at ansatte eier en stor del selv, lever tross alt av eierne.	Motiverende å motta utbytte. Alle og ingen er eiere – unngår dominerende eiere når det er så mange.	Gir økt lojalitet gjennom eierfølelsen. Utbytte er motiverende. Kurstigning er motiverende.	Gir høyere lojalitet. Lavere turnover – mer langsiktighet.
<i>Motstridende interesser</i> & <i>Kortsiktig gevinst</i>	Kan oppstå fordi alle skal ha mest mulig igjen for sine investeringer. Eiere i et firma som Veidekke har trolig ikke forventning om kortsiktig gevinster – langsiktighet viktigere.	Ikke motstridende interesser – eierne er tjent med at alle er fornøyde.	I forhold til løsninger – billigere løsninger = høyere profitt. Lett å tenke kortsiktig rundt endringer.	
	PL 5	PL 6	PL 7	
<i>Eiere som interessent</i>	Tenker indirekte på eierne gjennom ønske om best mulig resultat. Fokuset er å gjøre kunden fornøyd og å tjene penger. Det henger sammen, greier ikke det ene uten det andre. Eier er ikke den viktigste interessent for prosjektleder – muligens for konsernsjef.	Tenker ikke på eierne i prosjekter. Resultatmessig har Veidekke Entreprenør Trondheim fokuset.	Eierne er ikke den viktigste interessenten i prosjekter. Tenker kun indirekte på eierne gjennom å tenke på Veidekke. Spredt eierskap bidrar til mindre fokus på eierne.	

Medarbeider- eierskap	Kan ubevisst bidra til å yte ekstra – og gi lavere turnover. Utbytte ikke noe man tenker over i arbeidshverdagen – men motiverende når det utbetales.	Positivt å føle at man eier en del av bedriften. Gir høyere lojalitet.	Medarbeiderei-erskap gir et ekstra "gir" og påvirker hvordan jobben gjøres. Skaper langsiktighet og bidrar til lavere turnover.	
Motstridende interesser & Kortsiktig gevinst	Ikke motstridende interesser pga langsiktig tenkning. Kortsiktig gevinst gir utbytte men ikke verdistigning.	Eierne er tjent med at alle interessenters interesser ivaretas. Det balanser seg selv – langsiktighet. Mister leverandører, ansatte og kunder hvis man tenker at det er motstridende.	Ikke motstridende interesser – balanse hvor alle er fornøyde er ønskelig. Eiernes forventninger om utbytte kan skape dilemma ved for eksempel behov for kapital til utvikling.	

I det store og hele har prosjektlederne jeg snakket med lite å si om eierne som interessenter. Ingen av dem ser på eierne som viktigste eller enerådende interessant, ingen sier en gang at de tenker direkte over eierne som interessant i prosjektene. Det som kom fram var at prosjektlederne prioriterer lønnsomhet og bunnlinje i prosjektene, men at de her kun tenker indirekte på eierne. Anerkjennelse, både for egen del og avdelingens del, blir av flere trukket fram som vel så viktig som hensynet til eierne. Det blir blant annet sagt at:

Jeg tenker ikke på eierne i et prosjekt, men jeg tenker på bedriften – bedriftens økonomiske resultat. Dette går jo også på anerkjennelse for leder og avdeling (PL 2).

Jeg tenker aldri over eierne som interessant i et prosjekt, det er ikke en aktuell problemstilling (PL 4).

Resultatmessig er det Veidekke Entreprenør Distrikt Trondheim jeg leverer for, ikke eierne. Tenker ikke på dem i prosjekter (PL 5).

De fleste prosjektlederne mener medarbeidereierskap bidrar til økt engasjement, lojalitet og eierfølelse. Enkelte drar frem utbetaling av utbytte som en motiverende faktor, men de fleste legger mest vekt på det faktum at man føler at man er med å eie en del av bedriften, kan følge med på aksjekursen og får en større forståelse for helheten som det viktigste utfallet av dette. Flere av prosjektlederne tror den lave gjennomtrekken i selskapet blant annet skyldes at mange er medeiere. En av prosjektlederne sier:

Jeg tror absolutt det at man som leder eier aksjer i bedriften påvirker hvordan man gjennomfører jobben. Det gir et ekstra "gir" når det går så bra og aksjen utvikler seg som den har gjort i mange år. I tillegg gir det en pen slump ekstra på lønnen når utbytte utbetales, men det er ikke det viktigste. Det at du selv, og dine medarbeidere, kan føle at man er med og eier sitt eget firma, gir lojalitet og engasjement. Det er nok grunnen til at flere av oss har vært her i femten – tjue år. Det handler om langsiktighet (PL 7).

Det er felles oppfatning blant alle prosjektlederne om at det ikke er motstridende interesser mellom eierne og de andre interessentene i et prosjekt. De fokuserer på at eierne i et langsiktig perspektiv er best tjent med at både kunder, leverandører og ansatte er ivaretatt på best mulig måte. Flere framhever at Veidekke er et selskap som tenker langsiktig, og at selv om det kan oppnås kortsiktig gevinst ved å prioritere eierne framfor de andre interessentene, så vil ikke dette være lønnsomt på sikt. Noen medgår allikevel at de kan komme opp i etiske dilemma med tanke på å prioritere kortsiktig i enkelte tilfeller, her blir spesielt endringshåndtering opp mot kunder dratt frem. Her er det mulig å legge på et større påslag fordi man allerede har jobben, og det er også en mulighet for å velge billigere løsninger for å oppnå høyere avkastning.

3.4 Delkonklusjon

Det kan se ut til at det er stor forskjell på rollen eierne har som interessent i litteraturen og det prosjektlederne opplever i sin arbeidshverdag. Prosjektlederne har svært lite å si om eierne når det kommer til etiske dilemmaer. Og ingen av dem sier de tenker over eierne som interessent i prosjekter. Samtidig så betyr ikke dette at eierne ikke er en viktig interessent. På et høyere nivå i organisasjonen

rettes nok fokuset i større grad oppover mot eierne, mens prosjektlederne konsentrerer seg mer om andre interessenter. I den grad prosjektlederne tenker på profitt, tyder det de forteller på at anerkjennelse og lojalitet til egen avdeling og egen leder er vel så viktig som fokuset på eierne. I tillegg er Veidekke en bedrift med svært langsiktig fokus. Det viser selskapets historie med jevn og høy avkastning og svært lojale medarbeidere og ledere, samt strategien selskapet har for videre drift. Dette kan nok bidra til at eierne ikke er fokus i et kortsiktig perspektiv som et enkelt prosjekt blir i denne sammenheng, og at det derfor er nærliggende for prosjektleder å se bort ifra dem i en hektisk prosjekthverdag.

I forhold til *prinsipal – agentteorien* og sammenhengen med medeierskap i Veidekke, ser det ut til at prosjektlederne tenker i samme retning som denne teorien. Selv om de ikke nevner teorien eksplisitt, blir det framhevet at medeierskap gir økt lojalitet, engasjement og retning. Dette har klar motvirkning på de negative effektene teorien beskriver, spesielt i og med at Veidekke fokuserer ekstra sterkt på at medarbeidere i lederstillinger skal ha betydelige eierandeler.

4. Medarbeidere

4.1 Teoretisk forankring

4.1.1 Medarbeidere som interessenter

Medarbeidere er tett integrert med firmaet, og spiller i likhet med eiere en helt sentral rolle. De handler i firmaets navn, og medarbeidere og firmaet er gjensidig påvirket av hverandres suksess, noe som gir medarbeidere en klar interesse i selskapet (Crane og Matten, 2004, 224). Medarbeidere står konstant i fare for at arbeidsgiver skal utnytte den sterke avhengigheten ansatte har, og motsatt kan arbeidsgiver aldri være helt sikker på at ansatte opptrer etisk (Crane og Matten, 2004, 226). Dette gjensidige avhengighetsforholdet er et forhold som myndighetene i de fleste land griper inn i, blant annet gjennom lovgivning for arbeidsmiljø og helse, miljø og sikkerhet (Crane og Matten, 2004, 225).

4.1.2 Medarbeidere og etiske dilemma

Møtet med medarbeidere er av Crane og Matten beskrevet som det området hvor man møter på flest etiske problemstillinger. De fleste dilemmaer i forbindelse med medarbeidere går på beskyttelsen av medarbeidernes rettigheter og i hvilken grad man opplever å måtte velge mellom disse og andre interessenters interesser (Crane og Matten, 2004, 228).

Retten til å ikke bli diskriminert er en rett det ofte reises etiske dilemmaer rundt. Diskriminering oppstår når ansatte blir behandlet fordelaktig eller ikke på bakgrunn av årsaker som ikke er direkte forbundet med hvordan de presterer i sin jobb (Crane og Matten, 2004, 229). I Norge, i likhet med de fleste andre europeiske land, er diskriminering regulert ved lov. Dette er allikevel et vanskelig område å jobbe med, da årsak til at en person blir behandlet annerledes enn en annen kan være vanskelig å påvise (Crane og Matten, 2004, 230). Når det kommer til prosjekter kompliseres dette ytterligere på grunn av behovet for å ha forskjellige typer personer satt sammen i et team. Ved rekruttering til prosjekter gjelder det å velge personer som kan fylle identifiserte roller, og personlighetsstiler som man ønsker i teamet (Karlsen og Gottschalk, 2008, 162). Man kan dermed ikke se kun på formell kompetanse og erfaring.

I perioder med nedbemanninger oppstår det ofte en rekke dilemmaer for arbeidsgiver. Områder som står sentralt i etikkdiskusjonen er blant annet når man skal si fra til berørte parter, hvilke kriterier som eksisterer for nedbemanninger, og om ansatte er godt informert og har mulighet til å evaluere prosessen basert på disse kriteriene (Crane og Matten, 2004, 242). I året som har gått har mange bedrifter stått overfor disse vanskelige valgene, da finanskrisen har preget næringslivet og samfunnet for øvrig. Prosjektorienterte organisasjoner kan ha den svakhet at medarbeiderne mangler mulighet for langsiktig planlegging og er prisgitt nye prosjekter. I faser der man har medarbeidere som står mellom prosjekter, uten kunnskap om sitt videre arbeidsengasjement, kan man vente at de er spesielt usikre. Derfor kreves det at prosjektorienterte bedrifter har gode rutiner for å gjenkjenne dette, og lede sine medarbeidere gjennom denne fasen (M. Hueman et al., 2007).

Retten til deltagelse stammer fra menneskerettighetene. Diskusjonen i europeiske land i dag har beveget seg fra diskusjonen om ansatte skal delta til *i hvilken grad* de skal delta. Det å la medarbeidere delta og involveres gir et signal om at de er noe mer enn et middel for å nå målet. Deltagelse kan ta form både som finansiell deltagelse, hvor medarbeidere får mulighet for eierinteresser i selskapet, eller operasjonell deltagelse. Det siste nivået har ulike aspekter, for eksempel at medarbeidere får delegert et større ansvar for egne oppgaver, god informasjon om avgjørelser som har betydning for deres jobb eller at de blir konfrontert og spurt til råds i viktige avgjørelser. Den sterkeste formen for deltagelse har vi når det er formell medbestemmelsesrett for ansatte når det gjelder operasjonelle så vel som strategiske beslutninger (Crane og Matten, 2004, 243- 244). Rundt avveiningene av hvor sterkt involvert medarbeiderne skal få være kan ledelsen i en bedrift oppleve etiske dilemmaer. Som nevnt i forrige avsnitt kan usikkerheten for medarbeidere i prosjektorienterte bedrifter noen ganger være større enn i andre bedrifter, og det kan ha påvirkning på behovet for involvering og informasjon.

Helt siden den industrielle revolusjonen har retten til sunt og trygt arbeid med gode arbeidsbetingelser stått sentralt blant de etiske temaene for medarbeidere (Crane og Matten, 2004, 245). Etiske dilemmaer som eksisterer rundt denne retten er mange. Her finner vi manglende ønske om eller mulighet for bruk av verneutstyr, og bruk av ny teknologi som man muligens ikke kjenner bivirkningene av. Bruken av fleksibel arbeidstid, som kan skape dilemmaer rundt balansen mellom jobb og fritid kommer også inn under arbeidsbetingelser. Lønnsforhold er sentralt, det samme er bruken av overtid, både hvor mye overtid man skal la sine medarbeidere jobbe, og hvilken kompensasjon de skal ha for dette (Crane og Matte, 2004, 246 -247). Disse forholdene som angår lønn og arbeidstidsbestemmelser er i Norge forholdsvis godt regulert i form av lovgivning og tariffavtaler. Men det har de senere årene vært gjentatte medieoppslag blant annet når det kommer til utenlandsk arbeidskraft som ikke har hatt akseptable arbeidsbetingelser, så vi vet at dilemmaer her også oppstår i Norge.

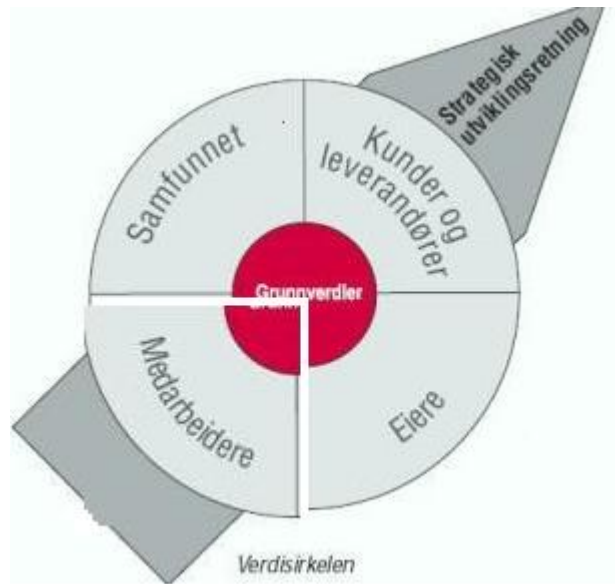
Edmund Heery, *Professor of Employment Relations*, argumenterer i sin artikkel for at prestasjonslønn arbeid på lavere nivå i organisasjonen kan ha aspekter ved seg som kan skape etisk tvilsomme situasjoner. Dette kan skape en risiko for ansatte for at de ikke skal få den lønnen de skal ha, i tillegg til at det svekker

sentrale forhandlinger av for eksempel fagforeninger og åpner for individuelle forhandlinger. Heery sier videre at dette er avhengig av hvordan disse prestasjonsbaserte lønssystemene er utformet (Edmund Heery, 2000). I prosjektorienterte bedrifter bruker man ofte prestasjonsbasert lønn som blant annet akkord eller bonuser på bakgrunn av de tidsfrister man til en hver tid er avhengig av å nå.

Crane og Matten sier at det kan oppstå etiske dilemmaer i en bedrift fordi bedriftens retningslinjer krenker medarbeidernes ytringsfrihet i noen tilfeller. Dette gjelder spesielt tilfeller der medarbeidere blir bedt, direkte eller indirekte, om å tie om handlinger som er etisk diskutabile eller ulovlige (Crane og Matten, 2004, 250). Å si fra om slike kritikkverdige forhold kalles varsling. Slik definerer Bakken, Dalby og Strønen varslerens dilemma: *”Så sant det ikke foreligger en kultur, praksis eller et lovverk som indikerer at det er trygt og akseptert å varsle, er det mulig at arbeidstakere antar at de risikerer å miste jobben eller skade sin karriere”* (Bakken, Dalby, Strønen 2009). Varsling er aktualisert gjennom arbeidsmiljøloven som trådte i kraft i 2007, men for å unngå å komme opp i etiske dilemmaer ved varsling er det viktig at man utvikler en åpen bedriftskultur med rutiner for varsling (NHO, Når sant skal sies).

De ansatte har også forpliktelser ovenfor bedriften til å opptre etisk, og brudd på dette vil i visse tilfeller kunne sette bedriften eller prosjektlederen i en vanskelig situasjon. Blant de viktigste pliktene en ansatt har er plikten til å følge sin kontrakt og til å respektere sin arbeidsgivers eiendom (Crane og Matten, 2004, 251-252). I tillegg så ligger det en forpliktelse i å representere sin arbeidsgiver på en sånn måte at man ikke skader arbeidsgivers rykte. Arbeidsgiver kan settes i delikate etiske dilemma i sin iver etter å kunne kontrollere at medarbeiderne lever opp til sine plikter, for eksempel om de skal overvåke gjennom e-post, annen internettovervåking, kameraovervåking med mer, og dermed risikere å krenke sine medarbeideres rett til privatliv (Crane og Matten, 2004, 252). Det kan også være vanskelig å dra konkrete skiller på hva det er greit at en medarbeider gjør på sin fritid, for eksempel svart arbeid, og hvordan man eventuelt skal håndtere det. I de tilfeller hvor medarbeidere bryter loven i kraft av sin ansettelse, har bedriften en forpliktelse til å hindre dette. Det gjelder blant annet ved svindel og korrupsjon (Crane og Matten, 2004, 252).

4.2 Veidekkes perspektiv



Medarbeiderne har fått stor plass i det etiske perspektivet hos Veidekke, flere av dilemmaene som er presentert i dilemmabanken på *Veidekkehuset.no* omhandler medarbeidere. Medarbeidere er også en av søylene i Veidekkehuset. Veidekkes etiske grunnprinsipp er *Frihet under ansvar*, som de definerer på følgende måte:

Veidekke forventer at de ansatte opptrer ærlig og redelig så vel overfor arbeidsgiver og kolleger, som overfor kunder, leverandører og andre som berøres av selskapets virksomhet. Det innebærer at den enkelte ansatte opptrer rettskaffent både gjennom faglig integritet og personlig væremåte (Etiske retningslinjer).

For å sikre like regler for etterlevelse av menneskerettigheter og for å motarbeide diskriminering, samarbeider Veidekke med LO internasjonalt. Veidekke uttaler i sine etiske retningslinjer at trivsel, et godt arbeidsmiljø, riktig kompetanse og god ledelse er grunnlaget for den beste produktivitet.

Veidekke baserer seg på å oppnå suksess gjennom stor grad av involvering av sine medarbeidere, helt ned til fagarbeidernivå. Dette gjelder både finansiell involvering gjennom å legge til rette for medarbeidere som aksjonærer, og operasjonell involvering. Prosjektet *Vi i Veidekke* er satt i gang for å sørge for

optimal involvering av alle medarbeidere (Kilde: Brovold, Eriksen, www.veidekke.no).

4.3 Analysefunn

	PL 1	PL 2	PL 3	PL 4
Som interessant	En stor del av jobben som prosjektleder å lede medarbeiderne – viktig interessant.		Langt ifra den vanskeligste delen rent etisk sett.	Tydlig ledelse gir færre dilemma.
Utvelgelse til prosjekter	Ser ingen dilemma her. Tilgjengeligheten viktigst – kabal som må gå opp. Evne til å jobbe i team og kvalifikasjoner til jobben teller mest.	Hver enkelt gjør sin egen karriere. Har aldri opplevd eller observert at noen er blitt holdt tilbake.	Evne til å jobbe i team – og teamsammensetningen er viktig. Tilgjengelighet. Diskriminering hvis noen systematisk tilsidesettes.	
Nedbemanning				
Involvering	Involverende ledelse på alle nivå er eneste vei å gå. Ved å involvere helt ned på fagarbeidernivå som de eneste i bransjen, har det gitt store resultater.	Involvering skaper engasjerte medarbeidere med eierskap, mer effektivitet og et bedre arbeidsmiljø. Vinn – vinn situasjon.	Sterk involvering gir høyere trivsel, høyere engasjement og eierfølelse. Forskjellig praksis mellom prosjektlederne kan gjøre det vanskelig for medarbeidere som går fra prosjekt til prosjekt.	Involvering er utelukkende positivt for alle parter. At den som skal gjøre jobben planlegger er mest effektivt – mange gode ideer, engasjement og økt trivsel.
Belastnings-skader	Dilemma unngås ved bevisst forhold til belastnings-reducerende tiltak. Lett å prioritere feil ved å bruke mer tid på de som er syke enn de som er på jobb.	Drivkraften kommer innenfra, og med akkordlønn kan noen pådra seg for stor belastning. Ledere må være bevisst ansvaret for at ikke ansatte overbelastes. Dette kan være lett å overse.	Alltid et dilemma om hvor hardt man skal la den enkelte arbeide. Det er blitt bedre den siste tiden – men holdningsendringer til den som utfører arbeidet tar tid.	

<i>Akkord</i>	Økt effektivitet og lavere kortidsfravær – men kan påvirke langtidsfravær og belastningsskader ved høyt press. Må knyttes tett sammen med involvering. Ønske fra arbeiderne selv og fagforeningen.	Ønske fra arbeiderne selv og fagforeningen – ser ingen problem her.	Ikke tvil om at det er et dilemma her: Ønsket og forventet lønnsnivå kombinert med forventet produktivitet kan føre til valg som går på akkord med helsen.	Ved overtidarbeid kan det oppstå et vanskelig valg. Selv om det betales ekstra er det hard belastning. Tillitsvalgte må engasjeres.
<i>Varer fra byggeplass</i>	Betydelige muligheter for å ta med seg varer – som ofte er kostbare å bli kvitt. Meget relevant dilemma hvor grensen skal gå – hvem skal få muligheten, i hvilken grad det skal godtas.	Restmaterialer er både en kostnad for bedriften og et frynsegode som i ytterste konsekvens skulle vært skattelagt. Dilemma i hvor grensen skal gå – hva skal man overse og hva skal slås ned på.	Kan være riktig å gi bort varer miljømessig og kostnadmessig framfor å kaste dem. I grenseland skattemessig. Hvem får mulighet til å ta med seg?	Dilemma å trekke grensen – og å følge med på at alle har like muligheter. Tyveri om ikke leder har godkjent.
<i>Svart arbeid</i>			Fører til dårlig produktivitet og belastningsskader Mer tidligere – høyere lønnsnivå gjør at det ikke er nødvendig. Dilemma i om man skal ta tak i det eller overse.	
	PL 5	PL 6	PL 7	
<i>Som interessant</i>	Dette er det enkleste området forhold til etikk. Alle får det de har krav på.			
<i>Utvelgelse til prosjekter</i>	Teamsammensetning viktigst. Tilgjengelighet viktig. Dilemma kan oppstå hvis man hører ting om medarbeidere fra andre – skal man basere seg på dette eller ikke?	Vanskelig å avgjøre om noen fungerer godt basert på ting man kun har hørt fra andre – her kan det oppstå dilemma i forhold til diskriminering.	Kan få A og B lag basert på hvem som er raskest til å "kaste seg utpå". Enkelte er bedre enn andre – kan oppleve at de foretrekkes når lag settes sammen.	

Ned- bemanning			<p>Permittering og oppsigelser alltid et veldig vanskelig område.</p> <p>Har ikke mulighet til å kun vektlegge ansiennitet</p> <p>Unngår dilemma ved å involvere fagforeningene.</p>	
Involvering		<p>Fravær er lavest i de prosjekter det blir jobbet mest med involvering.</p> <p>Det tyder på at folk trives bedre og får større eierfølelse, samt ser konsekvensene av å ikke være tilstede.</p> <p>Ville vært utenkelig å ikke involvere medarbeiderne nå som det er startet med det.</p>	<p>Skaper et engasjement som slår ut i økt innsats.</p> <p>Hver enkelt får en bedre arbeidshverdag og kontroll selv, firmaet får bedre effektivitet.</p> <p>Ikke noe alternativ å la være - det er et konkurransefortrinn.</p> <p>Enkelte kan ta seg vann over hodet - dette må leder følge med på.</p>	
Belastnings- skader	<p>Det er et dilemma i det å prioritere å få ned sykefraværet og opp produktiviteten -som kan gi økte belastningsskader år fram i tid.</p>	<p>Ser ingen dilemma her - så lenge alle får det utstyret de trenger.</p> <p>Viktig å tilrettelegge godt for de som har redusert arbeidsevne.</p>	<p>Tidspress fører til at det kan være vanskelig å ikke presse for hardt.</p> <p>Leder har et ansvar i å følge med på metoder - ikke la medarbeidere slite seg ut ved å arbeide tungvint.</p>	
Akkord	<p>Kravet til hver enkelt internt i akkordlaget kan bli stort - utover den enkeltes evner. Ønske fra arbeiderne selv og fagforeningen - rettferdig system.</p>		<p>Enkeltpersoner kan oppleve at de ikke holder mål. Sikkerhet, det svake leddet etc kan settes til side.</p>	

Varer fra byggeplass	Kostnaden ved å kaste kan være større enn ved å la folk ta med seg hjem – det gjør at det ofte er greit. Bør forhåndsavklares i hvert tilfelle.	Skjer veldig lite av dette – ikke noe problem, så lenge det er forhåndsavklart med leder. Var mer utbredt før.	Har ikke inntrykk av at dette foregår. Hvis det skjer, må det gjøres avtale med leder, da er det som oftest greit. Dilemma i forhold til hvem som får mulighet til dette, det kan fort være at det ikke er likt. Var mer utbredt før.	
Svart arbeid		Lønnsnivået er høyt nok til at dette ikke skulle være nødvendig. Vanskelig å velge om man kun skal jobbe med holdninger eller ta direkte tak i det.		

Flere av prosjektlederne sier direkte at medarbeidere er en interessentgruppe som er enkel å forholde seg til når det gjelder etikk i prosjektene, og at de ikke opplever mange dilemmaer her.

Man må fokusere på hvem som fungerer best sammen i team, hvem som vil fungere best opp mot den aktuelle kunden, og hvem som er ledige. Det går ikke an å tenke at alle skal ha like muligheter til en hver tid – da går ikke kabalen opp. Diskriminering vil være hvis noen blir systematisk tilsidesatt – det er et dilemma jeg aldri har kommet opp i (PL 3).

Prosjektlederne sier de sjelden eller aldri opplever dilemmaer som berører diskriminering av medarbeidere, for eksempel ved nye prosjekter. Ved utvelgelse av nøkkelmedarbeidere til prosjekter blir teamsammensetning, at teamene skal fungere godt sammen, trukket fram som det viktigste kriteriet av de aller fleste.

Også hvem som er ledige og ikke okkupert i et annet prosjekt, og hvilken kompetanse den enkelte innehar, er sentralt i utvelgelsesprosessen. Ingen mener at dette kan kalles diskriminering, spesielt ikke så lenge ingen systematisk blir tilsidesatt. En av prosjektlederne nevner derimot mulighet for å komme opp i en vanskelig situasjon rent etisk, om det skulle være slik at de som er mest frampå konsekvent får de mest attraktive jobbene:

Hvis det blir slik at de som er raskest til å kaste seg frampå når attraktive prosjekter dukker opp får de mest spennende jobbene, kan det føre til A-lag og B-lag. (...) Enkelte er jo bedre til å produsere, enkelte er sterkere og raskere, så da kan det fort bli sånn at de går igjen når lag skal settes sammen. Her kan man komme opp i et dilemma – skal man sette sammen ”superteam” om man får muligheten, eller skal man tenke på alle medarbeidere og ha en prosess hvor alle har like muligheter? (PL 6).

Det er også noen som nevner at det kan oppstå vanskelige valg i forhold til om man skal belage seg på informasjon om medarbeiderne som man får fra andre, og dermed trekke konklusjoner om hvordan de egner seg i teamet basert på dette.

Nedbemanningsprosesser har ikke vært et hyppig tema i Veidekke Trondheim, men i forbindelse med finanskrisen i nær fortid har de hatt en rekke permitteringer av medarbeidere. På tross av dette er det kun en eneste av prosjektlederne som nevner dette i intervjuet. Han sier at det er et veldig vanskelig område, spesielt siden det ikke går an å tenke kun på hvor lenge en medarbeider har vært i firmaet, man må også ta hensyn til kompetanse, og hvordan sammensetningen på prosjektene i utgangspunktet er. Det er ikke mulig å se kun på ansiennitet, og kanskje la alle på noen prosjekter gå, fordi det der jobber flest yngre medarbeidere. Måten dilemma av dette slaget unngås på, er i følge prosjektlederen å jobbe tett med fagforeningene og tillitsmannsapparatet, og la dem være en viktig part i beslutningene som vedgår medarbeidere.

Nesten alle prosjektlederne nevner involvering når de snakker om etikk i forhold til medarbeiderne. Her kommer det entydig fram at det at medarbeidere skal være involvert i egen arbeidsdag er en selvfølge, og at dette er et konkurransefortrinn for Veidekke Trondheim. Det blir sett på som en vinn-vinn situasjon, med mer

effektive, engasjerte og dedikerte medarbeidere. De sier at spesielt siden det å jobbe på prosjekter kan oppleves som noe usikkert for enkelte, er sterk involvering i planleggingen viktig, det bidrar til trygghet. Et problem som blir dratt frem av en av prosjektlederne, er at med flere forskjellige prosjektledere som leder de samme ansatte i ulike prosjekter, vil det oppstå ulik grad av involvering fra prosjekt til prosjekt. Dette kan være både forvirrende og frustrerende for de som skal gjøre jobben. I et prosjekt har de kanskje blitt veldig sterkt involvert og har følt at dette har fungert veldig bra. Da kan det oppleves som om de får ting tredd over seg om det ikke er like sterk involvering på neste prosjekt. Han nevner at det trengs gode, innarbeidede standarder som alle følger om man fullt ut skal ta hensyn til medarbeidernes arbeidshverdag og effektivitetsgevinsten for Veidekke Trondheim.

Prosjektlederne i Veidekke Trondheim har ikke mange bekymringer rundt de ansattes arbeidsbetingelser. Alle sier at de her kun forholder seg til tariffene og de rammene som er satt, både når det gjelder lønn, overtid og verneutstyr. Utenlandsk arbeidskraft har ikke vært benyttet i Veidekke Trondheim, men noen av prosjektlederne nevner bruk av utenlandsk arbeidskraft hos underleverandører som et mulig problem. Muligheten for at ansatte pådrar seg belastningsskader, enten på grunn av at de arbeider for hardt, eller med feil eller manglende utstyr, er derimot et av temaene som prosjektlederne mener det kan oppstå dilemmaer rundt. Det vil være en balanse mellom å øke effektiviteten og få ned sykefraværet på den ene siden, eller å tenke på langtidsvirkninger for den enkelte på den andre siden. De fleste mener dette har blitt mye bedre den siste tiden, med stort fokus på belastningsreducerende tiltak. Men det vil kreve holdningsendringer blant de ansatte for at de skal endre gamle vaner, og drivkraften til veldig mange kommer innenifra, derfor kan det være vanskelig å unngå at belastningsskader oppstår. Flere prosjektledere mener at det er de som ledere som må ta et større ansvar for at folk ikke sliter seg ut på arbeidsplassen eller jobber feil, og i større grad unngå å se en annen vei når de kommer opp i slike situasjoner. Det faktum at alle fagarbeidere jobber på akkord, blir satt i sammenheng med økt mulighet for belastningsskader. En av prosjektlederne sier:

Det er ikke tvil om at det er et dilemma her. Det handler om ønsket og forventet lønnsnivå fra akkordlaget, og forventet hastighet og produktivitet fra firmaet.

Både leder og den enkelte medarbeider kan ende opp med å ta noen valg som ikke er riktige for å oppnå dette – det kan gå på akkord med helsen (PL 3).

Samtidig er de alle samstemte på at akkord er den riktige måten å lønne fagarbeiderne på. Det argumenteres med at det er arbeiderne selv og fagforeningene som ønsker dette, og at de på denne måten også får en del av kaka når firmaet oppnår økt lønnsomhet som følge av økt effektivitet. Det er også enighet om at denne typen lønn virker motiverende for den enkelte, samtidig som at det bidrar til godt teamarbeid i akkordlagene. Det som derimot blir nevnt av negative sider innen teamet med akkordsystemet, er at enkeltpersoner faller utenfor fordi de ikke møter forventningene fra sine kolleger.

Når det gjelder ansattes forpliktelser ovenfor bedriften, og hvilke etiske dilemmaer ansatte kan komme opp i, er det store sprik i oppfatningene av dette. Et tema alle er innom, er det at medarbeidere tar med seg varer hjem fra byggeplass. Det er uenighet om hva som er greit her og ikke, og i hvilken grad det forekommer. En del av dem jeg snakket med mener at det er et klart dilemma her. Restmaterialer er i prinsippet en kostnad for bedriften, det koster penger å bli kvitt det. I tillegg er det en miljømessig belastning å kaste gode materialer. I så måte burde det være greit at ansatte tar med seg dette. På den annen side vil dette i ytterste forstand være skattbart, i tillegg til at det er svært vanskelig å kontrollere at alle har like muligheter for å motta slike frynsegoder, at det ikke forekommer diskriminering blant ansatte. Det er vanskelig å si hvor grensen skal gå, og det er fort gjort å overse det. Andre igjen mener at dette ikke er et problem, en av prosjektlederne sier at det ikke foregår lengre, mens et par andre sier at det lille som foregår må være greit, og at de ikke ser noe dilemma i dette. Uavhengig av synspunktene over er det enighet blant prosjektlederne at om det ikke spørres eller forhåndsavklares med leder så er det ikke greit, da klassifiseres det som tyveri.

Kun to av prosjektlederne bringer svart arbeid opp som et tema. De sier at selv om de tror at det er mindre svart arbeid nå enn tidligere, er det fremdeles et problem. At ansatte arbeider svart på fritiden vil gjøre dem mindre produktive, noe som går ut over både arbeidsgiver og de andre medarbeiderne. Det kan også føre til flere belastningsskader. De sier videre at lederne kan komme opp i en vanskelig situasjon vedrørende å ta tak i dette, og bli oppfattet som overvåkere, eller overse

det og godta de negative konsekvensene, eventuelt kun jobbe med holdningsendringer. De andre prosjektlederne sier på spørsmål om svart arbeid at de ikke ser på dette som et problem, og at lønnsnivået er såpass høyt at det ikke er nødvendig. Alle er enige om at svart arbeid helt klart forekommer, men i mindre skala enn tidligere.

4.4 Delkonklusjon

Mine funn i intervjuene stemmer overens med teorien i forhold til at medarbeidere blir sett på som en av de aller viktigste interessentene. Men mens Crane og Matten mener dette er det området med flest etiske dilemma, har prosjektlederne i Veidekke Trondheim et annet syn. De ser på det som relativt enkelt å jobbe med medarbeidere som interessenter, rent etisk sett. Tett og god dialog med fagforeningene er nok med å bidra til dette. I tillegg så har vi en spesiell kultur i Norge når det kommer til arbeidernes rettigheter som er godt innarbeidet, dette gjør nok at vi unngår en del av dilemmaene man kan oppleve i andre land.

Det ser ut til å være en del uenighet blant prosjektlederne hvorvidt de opplever dilemmaer tilknyttet medarbeidernes plikter eller ikke. Såpass mange sier at de til stadighet opplever dette at det peker på at det er en sammenheng med Crane og Mattens teori her.

Varsling som tema er fraværende i intervjuene når prosjektlederne snakker fritt. På direkte spørsmål er det heller ingen av dem som har noe konkret å si om dette, eller som har opplevd dilemma. Dette har relativt stor plass i teorien, så her kan det se ut som om sammenhengen ikke er stor. Årsaker kan både være at behovet for varsling ikke har vært til stede, at varsling er lite synliggjort i firmaet eller at prosjektlederne ikke har ønsket å uttale seg om varsling, som er et ømfintlig tema.

5. Kunder

5.1 Teoretisk forankring

5.1.1 Kunder som interessenter

De færreste kan overleve lenge uten etterspørselen fra sine kunder, de er åpenbart en av de viktigste interessentene for en bedrift. I eksterne prosjekter beskrives ofte kunden som oppdragsgiver, det er den part som har en eierinteresse i selve prosjektet (Karlsen og Gottschalk, 2008, 263). Det er i dag et allment akseptert syn at de bedriftene som lykkes best er de tilfører størst verdi til sine kunder (Crane og Matten, 2004, 265 - 267).

5.1.2 Kunder og etiske dilemma

Etiske dilemmaer i relasjon med kunder som står på utsiden av firmaet kan være svært synlige dilemmaer som er vanskelige å skjule. Feil håndtering her kan lett føre til medieoppslag og negativ omtale. De fleste etiske problemstillinger hvor kunden er involvert har en sammenheng med hvordan bedriften markedsfører seg selv, produktet eller prosjektet (Crane og Matten, 2004, 266).

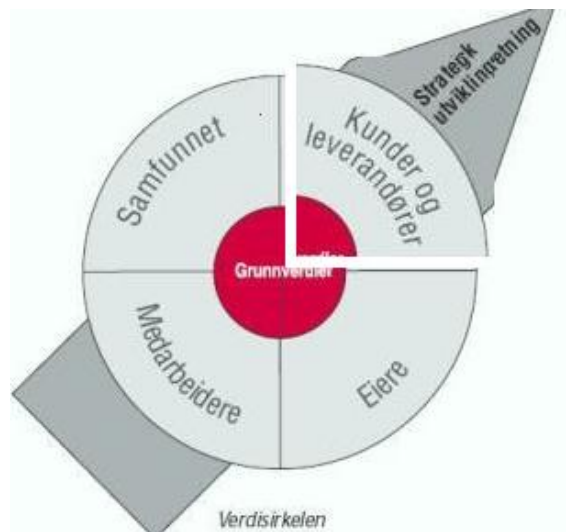
Selve produktet er kilde til ulike dilemmaer. Det kan gå på sikkerheten ved bruk av produktet, og at produktet er skikket til sitt bruk. Crane og Matten argumenterer med at det er en balanse mellom hvor langt bedriften skal gå i å sikre seg i at kunden mottar et produkt som tilfredsstillende disse kravene, og hva som er kundens eget ansvar når det kommer til bruken (Crane og Matten, 2004, 270). I prosjekter vil dette gjelde uavhengig av om man leverer et fysisk sluttprodukt som for eksempel en bygning, et system som et datasystem eller en prosess som en omorganisering.

Hvordan produktet eller sluttresultatet i et prosjekt markedsføres ovenfor kunden kan også i mange tilfeller være etisk diskutert. Å bruke overtalelse og forhandlingsteknikker er en del av salgsprosessen, men Crane og Matten påpeker at problemet er når man med hensikt ikke forteller sannheten, eller når man utnytter en svakere part (Crane og Matten, 2004, 271- 272).

Prising av produktet er det området der gevinsten eller tapet ofte er størst for begge parter, derfor er dette et område som ofte er kritisert (Crane og Matten, 2004, 276). Det er i følge Crane og Matten fire hovedområder innen prising hvor det oppstår etiske dilemmaer. Disse er overprising, prissamarbeid mellom konkurrenter, underprising for å tvinge ut konkurrenter eller når det eksisterer skjulte kostnader for kunden som gjør at den reelle prisen blir høyere enn tilsynelatende pris (Crane og Matten, 2004,278-279).

Kundens etiske fokus vil også kunne ha betydning for bedriften. Når kunden har uttalte etiske retningslinjer som er strengere enn det man som leverandør kan følge opp, kan man settes i et dilemma vedrørende hvorvidt man skal være ærlig på dette eller ikke (Crane og Matten, 2004, 291-294). Et annet spørsmål her er om man eventuelt skal la seg påvirke av kundens ønsker i denne sammenheng, eller om det er andre interessenter som skal prioriteres.

5.2 Veidekkes perspektiv



Våre kunder er grunnlaget for vår eksistens som virksomhet og er helt avgjørende for vår utvikling. Det er derfor viktig at vi prioriterer kunder som stimulerer oss til utvikling, og at vi evner å forstå og innfri kundenes ønsker og behov (Etiske retningslinjer).

Slik blir kundene beskrevet i Veidekkes etiske retningslinjer, hvor de er en av søylene i Veidekkehuset. Distriktsleder Ståle Brovold legger vekt på at Veidekke Trondheim skal utmerke seg ved å gi kunden en god opplevelse og at det skal være positivt og hyggelig å jobbe med Veidekke Trondheim, uten at man trår over noen etiske grenser. Når det kommer til de etiske dilemmaene som er i fokus i nettportalen *Veidekkehuset.no* er kunder den gruppen som det vies mest oppmerksomhet til. Typiske dilemmaer som man her ønsker at prosjektlederne skal trenes i, er for eksempel dilemma som oppstår ved prising, levering av tilbud, endringshåndtering og favorisering av kunder. Det er ingen tvil om at etikk opp mot kundene blir sett på som veldig viktig i Veidekke. Leder av *Veidekkeskolen*, Hans Eriksen, setter dette i sammenheng med at når man til stadighet er avhengig av et nytt prosjekt med en ny kunde, er det lett å komme opp i situasjoner hvor man uten rett fokus og perspektiv kan bli fristet til å ta feil valg (Kilde: Brovold, Eriksen, www.veidekke.no).

5.3 Analysefunn

	PL 1	PL 2	PL 3	PL 4
<i>Generelt</i>	Kundene er klar over at Veidekke ikke "smører" - unngår dermed mange dilemma.			Unngår dilemma pga holdninger.
<i>Anbud</i>		Ved ukomplette anbudspapirer i konkurranse kan man velge å la være å informere kunden.	Ingenting kan skjules - kun svar på beskrivelse.	
<i>Endringer</i>	Møter flest etiske valg under endringshåndtering. Mulig å utnytte smutthull der man gir inntrykk av at en jobb er komplett - for så å tjene inn på endringer.	Konsentrert marked gjør at dette ikke er et dilemma. Kan ikke lure kunden, må ta markedspris.	Dilemma i forhold til prising av endringer - mulighet for å "ta igjen" det tapte.	
<i>"Å bygge inn" feil</i>		Ikke noe dilemma - kun en løsning. Fungerer ikke å bygge inn feil i lengden.	Gjentakende dilemma - spesielt ved mindre alvorlige feil.	Reell problemstilling. Vil komme opp før eller siden.

<i>Svake kunder</i>	Har et større ansvar som entreprenør ovenfor kunder ikke har like mye kompetanse.		Verre å utnytte en liten kunde – men muligheten er der.	
<i>Konkurrent-samarbeid</i>		Aldri opplevd.	Aldri opplevd.	Dette er i ferd med å forsvinne.
<i>Kundens etikkfokus</i>	Seriøse kunder er opptatt av etikk.	Kunder ikke opptatt av etikk.	Seriøse kunder er opptatt av etikk.	Seriøse kunder er opptatt av etikk. Må enkelte ganger legge med etiske retningslinjer i anbud.
	PL 5	PL 6	PL 7	
<i>Generelt</i>	Lettere å komme i etiske dilemma med kunder man er kontraktuelt uenige med.	Kunden er den viktigste parten i prosjektet – årsaken til at prosjektet finnes.	Ingen erfaring i at kunder går for langt.	
<i>Anbud</i>	Må spille med åpne kort – svare på anbudet.	Om noe er glemt – skal man si fra eller ikke?	Mulighet for å underprise – tjene inn på endringer.	
<i>Endringer</i>	Større mulighet for å ta mer betalt – lettere å komme opp i dilemma.	Mulighet for å underprise og ta det igjen her.	Her er det dilemma hele tiden – hva skal kalkuleres inn, hvilket påslag etc.	
<i>"Å bygge inn" feil</i>	Dilemma spesielt ved mindre alvorlige feil.			
<i>Svake kunder</i>		Lettere å ta høyere påslag hos svake kunder. Styres ofte av konkurranse og kontrakter.	Lett å utnytte – men har større ansvar.	
<i>Konkurrent-samarbeid</i>	Aldri opplevd selv. Har skjedd i asfalt.	De etiske holdningene i bransjen tilsier at dette er uaktuelt.	Ikke opplevd selv, men vet det har skjedd for mange år siden.	
<i>Kundens etikkfokus</i>	Kun opptatt av at de kan stole på oss som samarbeidspartner – ikke etikk utover det.	Noen kunder er opptatt av dette.	Generelt er de opptatt av det, men setter seg ikke inn i detaljer.	

Alle prosjektlederne jeg intervjuet fremhevet kunden som den viktigste interessenten i prosjektene de jobbet med. Det var bred enighet om at en av årsakene til Veidekkes suksess var det langsiktige kundefokuset som har vært til stede i alle år.

Av de ulike dilemmaene prosjektlederne nevnte i forbindelse med kundene, var hvordan man skulle håndtere endringer i prosjektet det området som ble hyppigst og sterkest fremhevet. I tråd med Crane og Mattens teori, hevdet flere prosjektledere at muligheter for å skjule kostnader som kunne oppstå i endringshåndteringen kunne føre til et dilemma for prosjektlederen. En av prosjektlederne uttalte:

Sånn som markedet er nå så må vi gå veldig tøft inn for å vinne anbudskonkurranser. Så ligger det ubevisst i bakhodet hva som kan skje av endringer, og hvordan vi kan tjene inn det tapte. Slik vet vi at konkurrentene også tenker. (...) Begynner du å utnytte dette har du passert en etisk grense (PL 7).

Ut ifra intervjuene så jeg at endringshåndteringen henger tett sammen med muligheten for overprising. Dette oppstår ikke i innledende faser hvor man normalt har en anbudskonkurranse, men så snart prosjektet er i boks og det kun skal gjøres endringer, kan det være fristende å ta en høyere pris. Dette avhenger av hvordan dialogen og kontrakten med kunden er. Om det er en kontraktsfestet påslagsprosent oppstår ikke dette dilemmaet like lett. Også underprising kan i følge en av prosjektlederne ha sammenheng med endringer. Han nevnte at det kan være en mulighet for å underprise prosjektet i selve anbudskonkurransen, slik at man vinner denne og skyver konkurrenter unna. Det man da i praksis gjør, er å belage seg på at det her kommer mye endringer underveis i prosjektet, som gjerne tar flere år å gjennomføre. Da kan man ta et høyere påslag på endringene, og på den måten "tjene inn" det man tapte på hovedkontrakten. Problemet her er hvis man mistenker eller vet at noen i anbudskonkurransen tenker på denne måten, skal man også selv underprise og få kontrakten, eller oppgi riktig pris og dermed tape anbudsrunderen?

I forhold til spesifikasjonene i anbudspapirene og hvorvidt det kan oppstå etiske dilemmaer for prosjektleder i forhold til dette er det noe uenighet blant

prosjektlederne. En del mener at uansett hvilke feil eller mangler som finnes i spesifikasjonen, så er dette kundens ansvar, og det eneste man kan gjøre er å svare på oppgaven. Det er det de andre konkurrentene gjør, og det er det som må til for å få prosjektet. Så kan man foreslå endringer og forbedringer underveis når man har jobben. Andre sier at det er riktig å si fra til kunden hvis de tror at det er utelatt faktorer eller spesifisert for dårlig kvalitet til at sluttproduktet blir som ønsket. Da kan man eventuelt legge med et tilleggstilbud på dette som er adskilt fra hovedtilbudet.

Prosjektlederne snakker om muligheten til å skjule eventuelle feil som kan oppstå i prosjektet for kunden, og valget det medfører. Prosjektlederne kaller dette valget om ”å bygge inn” feil. Noen av prosjektlederne sier at dette overhodet ikke er noe dilemma, da det bare finnes en løsning, som er å si fra til kunden. Enkelte sier at dilemmaet er reelt ved mindre alvorlige feil som kanskje ikke har noen stor betydning for resultatet.

Flere av prosjektlederne snakker om håndteringen av svakere kunder, eller kunder som ikke har like høy kompetanse som andre. Det er bred enighet om at det helt klart er lettere å ta ut litt ekstra, spesielt i endringshåndteringer, med mindre og svakere kunder. Det kommer derimot frem at dette blir sett på som mye verre rent etisk sett, enn å sko seg på en stor og profesjonell kunde. Hvis kunden ikke har mye kunnskap, hviler det et større ansvar på entreprenør. Det er dermed viktigere å si fra om eventuelle feil i anbudspapirene, være åpen om endringer og veilede kunden fram til optimalt sluttprodukt.

Ingen av prosjektlederne bringer opp konkurrenssamarbeid i form av prissamarbeid eller deling av marked i intervjuene. Jeg har spurt dem alle direkte om dette, hvorpå alle svarer at dette ikke forekommer og dermed ikke er et aktuelt dilemma. De fleste sier de aldri har opplevd eller observert dette i bransjen, selv om de har jobbet i 15-25 år. En av prosjektlederne har opplevd en episode hvor dette har skjedd, men det på et nivå langt over prosjektleder og for nesten tjue år siden. Både det etiske fokuset i bransjen, den strenge lovgivningen og det faktum at det er svært vanskelig å gjennomføre systematisk samarbeid blir nevnt som årsaker til at dette ikke forekommer. Noen nevner derimot at dette har skjedd i

divisjonen for asfalt, hvor det er langt færre konkurrenter og mindre marginer, og dermed både enklere og mer fristende å samarbeide med konkurrenter.

Når det gjelder kundens fokus på etikk, har de ulike prosjektlederne forskjellige erfaringer. En av prosjektlederne mener at kundene ikke er opptatt av etikk, at det kun er prisen og hvilket renommé entreprenøren har i forhold til kvalifikasjoner som er viktig. En av prosjektlederne sier at kunden er opptatt av etikk kun i forhold til hvilket etisk perspektiv entreprenøren har i forhold til kundene sine, slik at man unngår å bli lurt. Flertallet av prosjektlederne har allikevel erfaringer som sier at mange av kundene er opptatt av etikk i alle ledd, spesielt de store og seriøse. En av dem forklarer hvor stor variasjonen er på denne måten:

Jeg har opplevd at når leverandører har bedt oss med på turer som for oss er uakseptable å bli med på, har kunder sagt at: "Vi har ikke slike retningslinjer, så vi blir gjerne med". Da er det klart at det kan være vanskelig å være mellommann og velge om man skal ta opp med leverandøren at dette ikke er ok, eller om man skal overse det. På den andre siden har vi store og seriøse kunder som har enda strengere retningslinjer enn oss, og ikke ville inngått avtaler med oss hvis vi aksepterte den form for smøring. Det er disse kundene vi vil jobbe med (PL 6).

5.4 Delkonklusjon

Kunden blir sett på som den aller viktigste interessenten for prosjektlederen, og det legges jevnt over vekt på at det aldri lønner seg å opptre uetisk ovenfor en kunde, slike dilemmaer vil bli synlige. Dette samsvarer godt med Crane og Mattens teori. Det er også godt samsvar mellom teori og intervjufunnene i forhold til hvordan dilemma oppstår i dialog med kunden. Anbudsprosessen kan by på dilemma i forhold til produktet, og endringshåndtering i forhold til prising.

Det er ikke full enighet mellom prosjektlederne angående hvor viktig etikk er for kundene, men det kan se ut som om store og seriøse kunder er mer opptatt av dette enn andre. Det er også mye som tyder på at dette er de viktigste kundene som Veidekke Trondheim helst ønsker å jobbe med. Det viktigste å merke seg er allikevel at flere av prosjektlederne sier de ser en dreining mot at det blir stadig

viktigere for kundene å se på etikk ved valg av partner i et prosjekt, og at god håndtering av etiske dilemmaer vil være et konkurransefortrinn i fremtiden.

6. Leverandører

6.1 Teoretisk forankring

6.1.1 Leverandører som interessenter

Leverandører er klare interessenter i en bedrift og dens prosjekter. Gjennom å motta ordrer på sine varer eller tjenester tjener de på bedriftens suksess, og de kan skades ved å miste ordrer (Crane og Matten, 2004,305). Crane og Matten beskriver forholdet som et gjensidig avhengighetsforhold, hvor leverandørene har ulike rettigheter som bedriften må ta hensyn til (Crane og Matten, 2004, 305).

6.1.2 Leverandører og etiske dilemma

Crane og Matten anser forholdet mellom bedrifter og deres leverandører som et av de mest oversette områdene innen næringslivsetikk (Crane og Matten, 2004, 304). Dette begrunnes med at etiske dilemmaer i dette forholdet er lite synlig i forhold til de som oppstår når man forholder seg til de andre interessentene (Crane og Matten, 2004,304). De argumenter videre for at etiske dilemma i forholdet med leverandører oppstår på to nivå; det organisatoriske og det individuelle (Crane og Matten, 2004, 307).

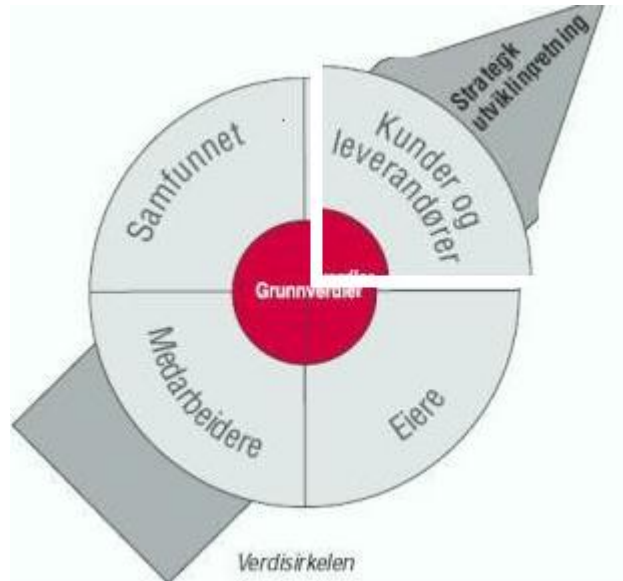
På det organisatoriske planet oppstår dilemmaene på bakgrunn av forholdet mellom bedriftene. Når maktforholdet mellom bedriften og leverandøren er skjevt, spesielt der bedriften er den sterke part, kan man lett komme i en situasjon hvor det er fristende å misbruke sin makt ovenfor den svakere leverandøren (Crane og Matten, 2004, 309). Makten kan blant annet stamme fra størrelse, kunnskapsnivå, eller tilgang på sjeldne og verdifulle ressurser. En annen situasjon hvor det typisk kan oppstå problemer når man forholder seg til leverandører, er hvis det eksisterer partnerskap mellom bedriften og dens leverandører, eller at man favoriserer noen leverandører framfor andre. Her ligger det etiske dilemmaet i at alle i utgangspunktet bør ha like muligheter, samtidig som man har en lojalitetsforpliktelse til de leverandørene man har et tett forhold til (Crane og Matten, 2004, 310-312). Til slutt på det organisatoriske nivå vil det, som med alle

andre interessenter, oppstå interessekonflikter mellom bedriften og dens leverandører (Crane og Matten, 2004, 312). Prosjektet generer knappe ressurser som begge parter ønsker en størst mulig del av, problemet kan være å få til en etisk riktig fordeling av disse.

Prosjektlederen vil også kunne møte på en rekke ulike dilemma i forhold til leverandører som må sies å være på det individuelle planet. Når det skal avgjøres hvilke leverandører som er aktuelle for et prosjekt, vil det være mange som er interessert i å komme i posisjon. Prosjektlederen kan i denne fasen oppleve økt gjestfrihet, motta gaver og også direkte bestiktelser. Det kan være vanskelig å dra en absoluttgrense for hva som er akseptabelt og hva som ikke er akseptabelt, og prosjektlederen vil kunne stå i gjentatte etiske dilemma her (Crane og Matten, 2004, 314 -315). Prosjektlederen, eller andre som forhandler med leverandørene, vil også kunne komme opp i etisk problemfylte situasjoner i forbindelse med selve forhandlingen. Crane og Matten kommer med flere eksempler på uetisk forhandlingstaktikk, felles for alle disse er at man direkte eller indirekte går over grensen når det gjelder å skjule de faktiske forhold, holde tilbake informasjon eller presse motparten uakseptabelt hardt (Crane og Matten, 2004,317 – 318).

Det er også interessant å se på etikk og leverandører i et annet perspektiv; hvordan leverandørens etiske standarder er. Flere og flere europeiske bedrifter stiller krav til sine leverandører, og deres underleverandører, om ulike etiske forhold. Leverandørens etiske praksis i forhold til ansatte, produsenter, kunder og det generelle samfunnsansvar kan være områder som det settes krav til gjennom hele verdikjeden (Crane og Matten, 2004, 329-336).

6.2 Veidekkes perspektiv



Leverandørene er også en av søylene i Veidekkehuset, og i de etiske retningslinjene beskrives de slik:

Våre leverandører bidrar totalt sett med opp mot 2/3 av det vi leverer til våre kunder. Det er avgjørende at vi samarbeider med seriøse, kompetente og konkurransedyktige leverandører. Skal vi være markedets beste entreprenør og eiendomsutvikler, må vi også samarbeide med de beste leverandørene (Etiske retningslinjer).

I nettportalen *Veidekkehuset.no* er det flere dilemmaer hvor leverandørene inngår som en part. Det legges vekt på hvordan leverandører velges ut i fra pris og andre forhold, og hvilke dilemma dette kan medføre. I tillegg er det dilemma som går på det personlige forholdet prosjektlederen har til leverandøren, som tilbud om å delta på turer og arrangementer, eller motta personlige gaver.

Veidekke har per dags dato ingen konkrete krav eller retningslinjer til sine leverandører når det kommer til etisk standard, samfunnsansvar og miljøsetting. De ønsker å finne svar på hvilke krav de skal stille og hvordan de kan bruke sin makt til å bidra til en mer bærekraftig utvikling i tiden framover

(<http://www.veidekke.no/rapporter/2008/samfunnsrapport/interessenter/underleverandører/>).

6.3 Analysefunn

	PL 1	PL 2	PL 3	PL 4
<i>Faste leverandører</i>		Flere å velge mellom innen hvert fag gjør at dette ikke er noe problem.		Ønsker ikke personlig å bindes opp til faste leverandører.
<i>Turer/arrangementer</i>	Mer tidligere, men eksisterer fortsatt. Bransjen generelt, også leverandørene, har strammet inn retningslinjene. Turer uten faglig innhold er et stort dilemma. Skattemessig og etisk. Skille mellom opphandlingsfase og ellers.	Dette har avtatt. Alltid et problem knyttet til dette. Kan forsvares med faglig innhold. Alltid uaktuelt i forhandlingssituasjon.	Dilemma når tema er annet enn det som vedrører dette konkrete prosjektet.	Opplever dette ikke som et problem, er ikke med på turer.
<i>Presseleverandøren</i>		Er man for hard med leverandør – forsvinner han etter hvert.	Dette er et dilemma, spesielt hvis det er en styrkeforskjell mellom bedrift og leverandør. Ikke tjent i lengden med at leverandører ikke tjener penger.	Opplever ikke dette som noe problem. Ikke tjent med at leverandør ikke tjener penger.
<i>Favorisering</i>		Kontakter man en leverandør fordi vedkommende er rett for jobben, eller fordi man kjenner hverandre?	Både pris og å kjenne til leverandøren tas hensyn til, derfor er de så interesserte i å få et godt forhold.	
<i>Utenlandsk arbeidskraft</i>	Prøver å unngå dette også hos leverandører. Krever dokumentasjon når det oppstår.	Prøver å unngå dette også hos leverandører. Mer og mer aktuelt dilemma. Krever dokumentasjon.	Unngår innleid utenlandsk arbeidskraft hos underleverandør.	

	PL 5	PL 6	PL 7	
<i>Faste leverandører</i>	<p>Alle får mulighet til å gi pris på samme underlag. Havner allikevel ofte med leverandører vi kjenner og stoler på.</p> <p>Dilemma med lav pris fra ny leverandør. Disse kan også underprise for å komme i posisjon.</p>		Så lenge det er en gruppe faste, og ingen i monopolsituasjon, så er det greit.	
<i>Turer/arrangementer</i>	<p>Har endret seg siste årene.</p> <p>Leverandører vet hva som er ok.</p>	<p>Dette skjer mye i bransjen – mange praktiserer det kynisk og bevisst.</p> <p>Etiske retningslinjer stopper eventuelle tilbud.</p> <p>Opplever at leverandører presser på og setter PL i dilemma.</p>	<p>Dette var mye verre før.</p> <p>Selv om det ikke er smøring, må det være relevant for prosjektet.</p>	
<i>Presse leverandøren</i>	<p>Det er ikke langsiktighet i å presse leverandøren.</p> <p>Skille mellom hva som er lovlig og hva som er etisk riktig.</p>		Gode relasjoner med leverandør bidrar til å ikke presse dem for hardt.	
<i>Favorisering</i>		Valg mellom lavest pris og dem vi kjenner kan være et dilemma.		
<i>Utenlandsk arbeidskraft</i>	Fokus på dette, dokumentasjon er lovpålagt.		<p>Mye mer fokus på det nå.</p> <p>Regelverket regulerer dette, samt at Veidekke prøver å unngå innleid utenlandsk arbeidskraft hos underleverandør.</p>	

På det organisatoriske planet opererer Veidekke Trondheim med en rekke faste leverandører. Dette ser de fleste av dem jeg snakket med ikke noe problem i. Det trekkes fram at det er en gruppe faste innen hvert fag, og at ingen har monopolsituasjon, slik at det alltid vil eksistere noe konkurranse blant leverandørene. Allikevel vil det være noen man kjenner bedre og har et bedre forhold til enn andre. Det kan i noen tilfeller skape dilemmaer:

Det er prisen vi prioriterer først, og vi spør bredt, men ofte havner vi allikevel med leverandører vi kjenner og som vi er trygge på. Da oppstår dilemmaet om vi får lavest pris fra en vi ikke kjenner. Vi har mulighet til å gå flere runder med kjente leverandører, gi dem mulighet til å matche prisen. Men er det riktig ovenfor noen av leverandørene? Skal vi bruke nye til å presse ned prisen? Og hva skjer i lengden? Hvor lenge vil nye gi priser på våre prosjekter? Dette er alltid et aktuelt dilemma (PL 5).

Selv om vi bruker andre leverandører enn de faste, så tar vi jo både hensyn til prisen og at vi kjenner leverandøren, det er det ikke tvil om. Det er kanskje derfor mange nye leverandører er villig til å ta i bruk tvilsomme metoder for å bli kjent med oss som er beslutningstakere? (PL 3)

Prosjektlederne har alle opplevd situasjoner der de har møtt på etiske dilemmaer på det individuelle planet med leverandører på ett eller annet tidspunkt. De sier at i og med at leverandørene er ute etter å få innpass i prosjektene, vil det alltid være noen som går for langt når det gjelder metoder for å oppnå dette. Den vanligste situasjonen de fleste har kommet opp i, er spørsmål rundt deltagelse på turer eller arrangementer. Her sier de at det ofte er tvil om det faglige innholdet er innenfor de lovkravene som tilsier at arrangementet eller turen er skattefri for den enkelte. Om det faglige innholdet er slik at disse kravene oppfylles, er det fremdeles et spørsmål om det er relevant faglig innhold for prosjektet, og om det er verdt å bruke tid på. I tillegg så må prosjektlederne vurdere eventuell deltagelse ut ifra hvor i prosessen man er i med en leverandør, om man er i en forhandlings situasjon eller om man har tildelt prosjektet til leverandøren spiller en stor rolle. Generelt sier de at det er uaktuelt å sosialisere seg med leverandører når forhandlinger pågår, uavhengig av innhold. Nesten alle trekker fram at det har vært en stor endring i bransjen generelt, og at det har blitt færre tilbud de siste årene. Her

nevnes både strengere lovverk og større fokus på etikk som årsaker til denne endringen. Som en av prosjektlederne sier:

Det er et dilemma å bli invitert på turer, enten det er en byggvaremesse eller en "heisatur". Det siste var det mye av før i tiden, de tilbudene er nok ikke så mye til stede lengre. Det handler nok om strammere lovverk, i tillegg til at leverandørbransjen også har fått endret sine etiske holdninger. Det er ikke i nærheten av sånn det var for noen år tilbake nå (PL 1).

Balansen mellom egen profitt og leverandørens profitt er et tema som flere kommer inn på. Det handler her om hvor hardt man presser leverandøren, spesielt hvis denne er en svakere part. Mens prosjektet gjerne er et av mange for Veidekke Trondheim, kan akkurat dette prosjektet og lønnsomheten i det være det som skal til for at leverandøren skal overleve. Prosjektlederne tenker på leverandørene på lik linje som med kundene, at det er ikke langsiktighet i å presse dem for hardt, Veidekke Trondheim er tjent med at andre interessenter tjener penger. Som vist i avsnittet om kjennskap til leverandøren, hvor en av prosjektlederne gir eksempel på at man ved en anbudsrunde ofte får inn en pris fra en ukjent leverandør som er mye lavere enn det alle andre leverandørene kommer med. Det vil kanskje være mye som tyder på at denne leverandøren har underpriset tilbudet sitt for å komme inn på dette prosjektet og forhåpentligvis bygge et tillitsforhold som kan bidra til flere prosjekter i fremtiden. Allikevel kan det være uaktuelt for Veidekke Trondheim å velge akkurat denne leverandøren som er helt ukjent. Da står prosjektleder i et dilemma om han skal presse de kjente leverandørene til å matche denne uforholdsmessig lave prisen for å få oppdraget. På den ene siden vil det kunne gi en stor gevinst for akkurat dette prosjektet. På den andre siden vil det at leverandørene ikke tjener penger på å levere til Veidekke Trondheim på lang sikt ha to forskjellige katastrofale utfall. Enten kan det være at leverandøren slutter å gi tilbud til Veidekke Trondheim og heller konsentrerer seg om andre entreprenører som han tjener mer på, eller det kan være at leverandøren går konkurs. I begge tilfeller får Veidekke Trondheim færre leverandører som konkurrerer om å gi tilbud, og mest sannsynlig høyere priser på sikt. Det er ikke tvil om at begge parter taper på at leverandørene skal presses for hardt her, men som prosjektlederen sier kan det være vanskelig å tenke så langsiktig når man står i dilemmaet. En annen prosjektleder sier det enkelt:

Vi er ikke tjent med leverandører som over tid ikke tjener penger. Er vi så harde med dem at de ikke tjener penger, så er de borte (PL 2).

Det eneste området som inngår under etisk standard hos leverandører som blir dratt frem i intervjuene, er bruk av utenlandsk arbeidskraft. Det har de siste årene vært stor oppmerksomhet rundt arbeidsforhold for utenlandsk arbeidskraft i Norge, spesielt innen byggebransjen. Prosjektlederne sier alle at de forsøker å unngå å bruke underleverandører som leier inn utenlandsk arbeidskraft. Dette blir også nevnt ut ifra et kvalitetsmessig hensyn, deres erfaringer tilsier at kvaliteten på arbeidet ikke har vært like god. Når det på prosjekter arbeider utenlandske arbeidere som er ansatt hos underleverandører, har Veidekke Trondheim tett kontroll med at forholdene er tilfredsstillende. Kopi av dokumentasjon på lønnslipper, kontoutskrifter, arbeidstillatelse og kontrakter gjennomgås, i tillegg til at tillitsmannsapparatet følger opp på byggeplass. Derfor mener prosjektlederne at de ikke kommer opp i dilemma knyttet til dette nå. Men at det kan være et problem for mange prosjektledere er det flere som sier:

Det er et voldsomt system for oss å følge opp at alt er i orden hos leverandører som leier inn utenlandsk arbeidskraft. Vi har ikke avdekket noe som ikke stemmer, men man skal ikke langt tilbake i tid for å finne store skandaler i bransjen. Utenlandsk arbeidskraft har vært mest brukt når markedet har vært hett og det har vært høy tilgang på prosjekter (PL 1).

6.4 Delkonklusjon

Møtet med leverandørene er det området som blir trukket frem som mest problemfylt i forhold til etikk. De aller fleste dilemmaene som blir nevnt er på det individuelle planet, hvor det dreier seg om ulike former for smøring for å komme i posisjon. Det er lite dilemmaer som nevnes på det organisatoriske planet, det kan skyldes at prosjektlederne jobber mer med kortsiktige avtaler knyttet til konkrete prosjekter, og dermed ikke forholder seg til mye av tematikken der.

Det er gjennomgående fokus på at bransjen har endret seg radikalt i forhold til smøring og korrupsjon de siste årene, og at dermed er mange av problemstillingene mindre aktuelle nå enn da de ble opplevd.

7. Samfunnet

7.1 Teoretisk forankring

7.1.1 Samfunnet som interessent

Samfunnet brukes som samlebetegnelse på interessenter utenfor den nærmeste økonomiske kretsen til firmaet. Disse interessentene har interesse i firmaet og deres prosjekter, men har ofte ikke direkte påvirkning på aktivitetene (Crane og Matten, 2004, 343). Crane og Matten ser kun på samfunnet representert av interesseorganisasjoner. Deres argument for dette er at samfunnet er ”usynlig” som interessent uten noen som representerer dets synspunkt (Crane og Matten, 2004, 344). Jeg vil også se noe videre på samfunnet som interessent, og se bort fra at det må representeres av organisasjoner.

Martin Schieg (2009) argumenterer for at det er spesielt viktig å ha standarder for samfunnsansvar i prosjekter. Dette begrunner han med at prosjekter ofte er satt sammen personer fra flere ulike firmaer eller avdelinger med forskjellige kulturer, og at det kreves en felles plattform for å sikre at prosjektet tar samfunnsansvar (Martin Schieg, 2009). Han nevner spesielt fem årsaker til at man bør ta samfunnsansvar i prosjekter: Først vil det bedre prosjektets image, motivere dets ansatte og gi dem økt sosial kompetanse som kommer prosjektet til gode. Det vil bidra til å bygge tillitt mot de andre interessentene. I tillegg mener Schieg at det å ta samfunnsansvar leder til lavere finansiell risiko, og sparte kostnader på sikt (Martine Schieg, 2009).

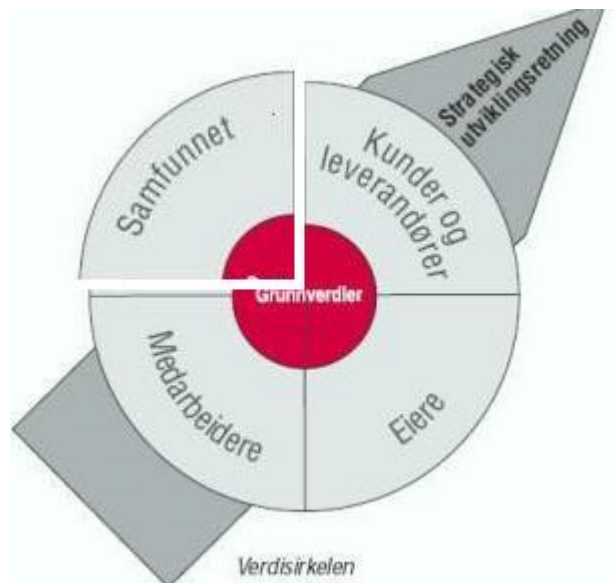
7.1.2 Samfunnet og etiske dilemma

Med Crane og Mattens syn på samfunnet som representert via interesseorganisasjoner, oppstår det dilemma i hvordan bedriften prioriterer de ulike organisasjonene, og på hvilket grunnlag. Det kan være vanskelig å bestemme hvem som er viktige nok til å bli tatt hensyn til. Og det kan være lett å

vi størst oppmerksomhet til de organisasjonene som er mest synlige i media, og som bruker de uformelle kanalene i størst grad, framfor de som representerer de sakene som objektivt sett er viktigst for samfunnet (Crane og Matten, 2004, 347-352). En annen kilde til etiske dilemma i forbindelse med interesseorganisasjoner er de taktikkene disse organisasjonene bruker for å sette søkelys på sine saker. Lovlige så vel som ulovlige metoder kan være etisk diskutabile, og firmaet må ta standpunkt til hva man skal la seg påvirke av. I tillegg kan det noen ganger være tvil om interesseorganisasjoner virkelig er genuint representative for sine saker, eller om det eksisterer personlige agendaer (Crane og Matte, 2004, 354-362).

Ser vi videre på samfunnet som helhet, vil bildet bli enda mer komplisert. Da er det ingen som representerer og forsvarer samfunnets interesse på samme måte, og det er enda enklere å se bort i fra denne interessenten. Spørsmålet om hva som ansees som viktig nok til å prioriteres vil uansett være sentralt, og det kan være en kilde til en rekke vanskelige avgjørelser for en bedrift.

7.2 Veidekkes perspektiv



Veidekke har et bevisst forhold til sin rolle i samfunnet og det ansvaret som følger dem. I sine etiske retningslinjer sier Veidekke at det endelige målet med alle produkter og tjenester de leverer blant annet er å bidra til bærekraftig samfunnsutvikling.

Konserndirektør Terje Venold uttaler:

”Bedrifter som tar sin rolle i samfunnet på alvor, vil over tid se hyggelige effekter på bunnlinjen. Å gjøre en grundig jobb på temaet samfunnsansvar er med andre ord en vinn-vinn situasjon; bra for firmaet og bra for aksjonærene. Ingen bedrifter kan operere isolert fra samfunnet rundt seg, og tenker man for kortsiktig, brenner man bokstavelig talt lyset i begge ender. Fundamentet for å drive en sunn og lønnsom forretning vil gradvis forsvinne, og sammen med den, lønnsomheten”
[\(http://www.veidekke.no/rapporter/2008/samfunnsrapport/samfunnsansvar/konsernsjefen_om_samfunnsansvar/\)](http://www.veidekke.no/rapporter/2008/samfunnsrapport/samfunnsansvar/konsernsjefen_om_samfunnsansvar/).

Samfunnsrapporten fra 2008 som ble gjennomført i samarbeid med Handelshøyskolen BI viser at også de ansatte mener at Veidekke i stor grad tar samfunnsansvar, men at de ønsker å bli mer involvert i dette arbeidet og at det skal synliggjøres flere konkrete eksempler

[\(http://www.veidekke.no/rapporter/2008/samfunnsrapport/interessenter/ansatte/\)](http://www.veidekke.no/rapporter/2008/samfunnsrapport/interessenter/ansatte/).

Samfunnsrapporten viser for øvrig at det er et omfattende arbeid med dette temaet i firmaet, hvor miljø har en stor del av oppmerksomheten.

I de etiske dilemmaene som prosjektlederne skal trene på i *Veidekkehuset.no*, er det kun noen få som berører samfunnet eller tredjepart. Samfunnsansvaret i Veidekke avgjøres i følge Hans Eriksen på et nivå som er over prosjektlederen, og det vil derfor ikke være naturlig for prosjektlederne å forholde seg direkte til dette i det daglige arbeidet. Så sant prosjektet er vedtatt gjennomført, og før prosjektlederne dras inn i planleggingen, skal eventuelle samfunnsmessige konsekvenser være avklart, sier Eriksen (Kilde: Brovold, Eriksen, www.veidekke.no).

7.3 Analysefunn

	PL 1	PL 2	PL 3	PL 4
<i>Som interessant</i>	Veidekke har et viktig samfunnsansvar – stor aktør. Det blir en annen del enn det konkrete prosjektet, men er viktig i helheten.	Lett å nedprioritere fordi det ikke har direkte makt.	Lett å nedprioritere fordi det ikke har direkte makt.	Det er hele tiden mange ting å hensynta ovenfor tredjepart.

<i>Omdømme</i>	Samfunnsansvar er en viktig arena å bli oppfattet riktig på.	Enda viktigere i framtiden – spesielt med tanke på miljø.	Interessen for å bevare et godt rykte er stor – derfor prioriteres samfunnsansvar.	
<i>Forskjellige dilemma</i>	Prosjekter må gjennomføres med minst mulig belastning for ytre miljø og tredjeparter.	Situasjoner som er strengt talt lovlig men ikke etisk riktig oppstår. Støy for naboer Lite dilemma i forhold til miljø – men tror det vil øke.	Hvem som skal ha informasjon kan være et dilemma – og hvem som skal få uttale seg.	Støy – plages naboene unødvendig?
	PL 5	PL 6	PL 7	
<i>Som interessant</i>	Kommer an på prosjektet hvor viktig samfunnsansvar er. Ikke alltid tredjepart blir identifisert.	Det er kunden som må forholde seg til samfunnet – vi bygger på oppdrag. Har ikke noe med interesseorg. å gjøre.	Miljøhensyn blir enda viktigere framover.	
<i>Omdømme</i>	Stort fokus på å unngå dårlig medieomtale.	Man må være var, spesielt i forhold til miljø.	Innstilt på å framstå som seriøse, samfunnsansvar er en viktig del av dette. Må være en sammenheng i alt man gjør.	
<i>Forskjellige dilemma</i>	Opplever ikke dilemma i forhold til samfunnet.	Oppstår ikke dilemma så lenge man er på rett side av loven.	Ingen konkrete dilemma her – er byggetillatelse i orden så skal det være ok.	

Prosjektlederne definerer ikke samfunnet som interessant gjennom tilstedeværelsen av interesseorganisasjoner. Samfunnet defineres som tredjepart, blant annet naboer, skolebarn, turgåere og andre som påvirkes av prosjektet. I tillegg er miljøet en viktig del av det de legger i samfunnet, og miljømessige hensyn trekkes hyppig frem.

Stort sett er prosjektlederne enige om at Veidekke Trondheim har et viktig samfunnsansvar, og må være observante på dette i prosjektgjennomføringen. Enkelte mener derimot at det er kunden eller oppdragsgiver som må ta dette ansvaret i hovedsak. Dette begrunnes med at det er kunden som planlegger prosjektet, som søker godkjenninger hos myndighetene og som skal stå for bruken, Veidekke Trondheim skal kun levere det de har fått i oppdrag. Det blir også sagt av en av prosjektlederne at det kommer helt an på prosjektet hvor viktig samfunnsansvar er. Noen ganger blir ikke tredjepart identifisert, mens andre ganger er det avgjørende at man tar hensyn til miljøet og de interessentene som står utenfor prosjektet. Dette kan for eksempel være av stor betydning om man bygger offentlige bygg som får stor medieoppmerksomhet, og hvor det er forventet en miljømessig profil. Her må det være en sammenheng i alt som gjøres, som en av prosjektlederne sier det:

Hvis vi skal fremstå som en entreprenør som er opptatt av miljø, så kan vi ikke la lyset stå på i brakka hele dagen (PL 7).

Alle nær som en av prosjektlederne knytter det å ta hensyn til samfunnet som interessant opp mot bedriftens omdømme, og dermed tilgangen på prosjekter i framtiden. Her fremhever de både hvordan nærmiljøet til et prosjekt oppfatter Veidekke som bedrift og det økende miljøfokus som vi står ovenfor. Spesielt offentlige kunder vil snart måtte ta mer hensyn til dette, men også private. Da vil det være viktig å være en entreprenør som støtter opp om kundens miljøprofil.

Når det kommer til etiske dilemma de møter i prosjektene som er knyttet opp mot samfunnet, går mesteparten på tredjepart fremfor miljøet. Det nevnes av flere at miljømessige hensyn allerede er avklart før prosjektet settes i gang, og vises nok en gang til kunden som ansvarlig. De som sier noe om dilemmaer her, trekker spesielt fram støyproblemer som påvirker naboer, og informasjon eller mangel på sådan til tredjepart.

7.4 Delkonklusjon

Det ser ut til at man ikke tenker på samfunnet via interesseorganisasjoner, og da er det vanskelig å dra konklusjoner mot store deler av Crane og Mattens teorier. Det

er ut ifra *Veidekkes perspektiv* ingen tvil om at det å ta samfunnsansvar er et prioritert område for Veidekke. Samtidig tyder intervjuene på at store deler av dette ansvaret tas på et annet nivå enn der prosjektlederne befinner seg, noe som bekrefter Hans Eriksens uttalelser på dette området. Dilemmaer i forhold til interesseorganisasjoner blir dermed uinteressant for prosjektlederne, og i forhold til samfunnet for øvrig begrenser det seg til å gjelde hensyn til tredjepart. I forhold til Martin Schiegs teori om at det er spesielt viktig å være bevisst dette ansvaret i prosjekter, er dette noe som det verken er enighet eller uenighet om. Det er derimot verdt å merke seg at samtlige er opptatt av at omdømmet til bedriften påvirkes av hvordan samfunnet som interessent ivaretas, og at det igjen vil påvirke tilgangen på prosjekter i fremtiden.

8. Konklusjon

Denne oppgaven var ment til å belyse noen sammenhenger mellom samhandlingen med ulike interessenter i et prosjekt og etiske dilemmaer som kan oppstå. Tanken var å se dette fra prosjektlederens ståsted, og å få nærmere innsikt i hvilke erfaringer de ulike prosjektlederne har gjort seg.

Intervjuene med prosjektlederne i Veidekke Trondheim har gitt nyttig innsikt i deres hverdag når det kommer til etikk. På enkelte områder er det stor forskjell fra teorien som presenteres og prosjektledernes egne erfaringer. På andre områder ser vi derimot at teorien har stor relevans også i det virkelige liv.

For Veidekke Trondheims del er det noen tendenser som peker seg spesielt ut:

Ved å ha et langsiktig perspektiv unngår man mange dilemmaer. Prioriteres langsiktig relasjonsbygging vil man oppnå en stødig kursutvikling, framfor kortsiktig utbytte. Denne strategien gjør at man unngår flere av dilemmaene som omhandler interessekonflikter, spesielt mellom eierne og de andre interessentene.

Ledelse er viktigere enn skriftlige retningslinjer. Organisasjonskulturen i Veidekke og tydeligheten fra distriktsleder Ståle Brovold når det kommer til etikk, blir trukket fram flere ganger under intervjuene. De etiske retningslinjene og program for dilemmatrening er generelt lite nevnt.

Kunder, medarbeidere og leverandører er de viktigste interessentene for prosjektlederen. Eierne og samfunnet blir i hovedsak tatt vare på fra andre hold i organisasjonen. Prosjektlederen konsentrerer seg om akkurat det prosjektet han er ansvarlig for, og de interessentene som er tettest knyttet til planleggingen og gjennomføringen av prosjektet.

Det bekreftes langt på vei at man i prosjekter oftere kommer opp i situasjoner hvor man kan oppleve etiske dilemmaer, enn man gjør når man er organisert på annen måte. Dette viser seg i hovedsak i forhold til leverandører og kunder, der det i forbindelse med prosjekter er stadig nye relasjoner og hyppige forhandlinger, hvor en av partene kan være fristet til å gå over streken rent etisk.

Til slutt så nevner alle prosjektlederne i en eller annen sammenheng at fokuset på etikk er og har vært i stor endring. De tror at dette kommer til å bli enda viktigere og mer sentralt framover. Skal man som bedrift og prosjektleder møte denne trenden, må man allerede nå ta stilling til hvilke dilemmaer man kan komme opp i, og hvordan man best kan løse dem.

9. Referanser

Bakken et al 2009. Varsling i privat og offentlig sektor i Norge. *Magma*. Nr 2 2009. <http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2009/02/0110.html> (hentet 3.4.2010)

Crane, Andrew og Dirk Matten. 2004. *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford University Press.

Dagens Næringsliv. 2010. *Fleksibel jobb – nei takk*. <http://www.dn.no/karriere/article1629702.ece> (hentet 6.1.2010)

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2008. *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*. 5.utgave. Høyskoleforlaget.

Harto, Ingebjørg. NHO. 2010. *Ny lovgivning i kampen mot korrupsjon.*

http://www.nho.no/files/Lovregler_2003.pdf (hentet 6.1.2010)

Edmund Heery, 2000. *The new pay: risk and representation at work.*

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=879153> (hentet 22.2.2010)

Huemann M. et al. 2007. Human Resource Management in the project-oriented company: A Review. *International Journal of Project Management*. Issue 25, October 2007. s. 315 – 323.

Jensen, Michael C. og William H. Meckling. 1976. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.*

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043 (hentet 14.2.2010)

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 2.utg. Universitetsforlaget.

Loo, Robert. 2002. Tackling ethical dilemmas in project management using vignettes. *International Journal of Project Management*. Issue 7, October 2002. s. 489 -485.

NHO.2010. *Når sant skal sies.*

http://www.nho.no/getfile.php/filer%20og%20vedlegg/Nar_sant_skal_sies.pdf
(hentet 6.1.2010)

NHO. 2010. *Over streken.* <http://www.nho.no/etikk-og-korrupsjon/over-streken-article16801-93.html> (hentet 6.1.2010)

Martin Schieg, 2009. *The model of corporate social responsibility in project management.*

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=107&sid=11cd6857-3273-49cb-b783-ca8c69d20a2f%40sessionmgr111> (hentet 1.3.2010)

Veidekke ASA. 2008. *Etiske retningslinjer*.

http://www.veidekke.no/multimedia/archive/00010/Etiske_retningslinje_10987a.pdf (hentet 4.1.2010)

www.veidekke.no

www.veidekkehuset.no