

TILLIT I PROSJEKTER F



KRISTIAN ALM er førsteamanuensis i etikk ved Institutt for strategi og logistikk, Handelshøyskolen BI. Han har embetseksamen i teologi og en doktorgrad i etikk fra Universitetet i Oslo. Før han kom til BI arbeidet han i skolen og var redaktør i Verdikommisjonen. Han har skrevet flere artikler og bøker om etiske investeringer, tillit og maktutøvelse.



ERLING S. ANDERSEN er professor emeritus i prosjektledelse ved Handelshøyskolen BI. Han har sosialøkonomisk embetseksamen fra Universitetet i Oslo. Før han kom til BI var han førsteamanuensis i sosialøkonomi ved Universitetet i Oslo, rektor ved NKI Datahøgskolen og professor i informasjonsvitenskap ved Universitetet i Bergen. Han har skrevet flere bøker og artikler om informasjonsteknologi, systemutvikling, prosjektledelse og ledelse generelt.



ØYVIND KVALNES er førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI. Der forsker og underviser han om etikk og ledelse. Høsten 2010 ga han ut boken *Det feilbarlige menneske: Risiko og læring i arbeidslivet* på Universitetsforlaget.

EN UTFORDRING I PROSJEKTARBEIDET

Et prosjekt er godt i gang. Planer er utarbeidet. Prosjektet har forpliktet seg til en annonsert ferdigdato. Prosjektlederen er imidlertid noe bekymret over forhold som han ser kan påvirke framdriften i prosjektet. Noen av medarbeiderne er ikke så erfarne som han hadde regnet med da tidsplanen ble laget. Det kan bli vanskelig å følge tidsplanen. Konsekvensen kan bli at prosjektet ikke klarer å overholde ferdigdatoen. Skal prosjektleder rapportere sine bekymringer til prosjekteieren og styringsgruppen, eller skal han prøve å ordne opp i disse forholdene uten å røpe noe om sine mistanker?

Prosjektlederen frykter at hvis han rapporterer «problemene», blir det satt i gang ekstra tids- og kostnads-krevende tiltak og utredninger. Kanskje prosjekteieren selv tar styringen i en periode eller utpeker en konsulent til å foreta en kritisk vurdering. Uansett vil en slik bekymringsmelding svekke prosjektlederens renommé som en framstående fagperson med god kontroll. På den andre siden, hvis han ikke rapporterer og hans bekymringer var berettigede, vil han i ettertid bli kritisert for ikke å ha varslet om de potensielle faresignalene og ha hindret både involvering fra andre og mulighetene for mer fundamentale korreksjoner.

Prosjektlederen står overfor et etisk dilemma. Han er i en situasjon der han *må* ta et valg mellom to ubehagelige alternativer; han kan ikke fri seg fra valget. Forskjellige moralske prinsipper og verdier er stilt opp mot hverandre (Kvalnes 2008). I dette tilfellet: åpenhet, muligheten for å miste styring og anseelse samt mulig kritikk fra prosjekteier på grunn av forsinkelsene versus taushet, med mulighet for senere kritikk for fortielse, mangelfull bemanning og forsinkelser.

Det internasjonale forskningsprosjektet «Governance, Trust and Ethics» har gjennom intervjuer med erfarne prosjektdeltakere kartlagt etiske dilemmaer i prosjekter. Intervjuene viser at det mest typiske dilemmaet er åpenhetsproblematikken (på engelsk *transparency issue*), som ble illustrert ovenfor (Müller mfl. 2013). I eksemplet fokuserte vi på relasjonen mellom prosjektlederen og hans overordnede. Den samme typen dilemma oppleves også av prosjektmedarbeiderne i deres forhold til prosjektlederen.

Vårt viktige spørsmål blir da: Kan man gjøre noe for å lette håndteringen av et slikt etisk dilemma? I så fall, hva? En mulig løsning er å styrke tilliten mellom de involverte. La oss se nærmere på det. Først må vi klar- gjøre hva tillit er.

HVA ER TILLIT?

Tillit er et komplisert begrep som viser til et sammensatt fenomen. Forskjellige forskere legger forskjellige definisjoner til grunn. Mange er imidlertid enige om at tillit har å gjøre med vilje til å akseptere at en er avhengig av hva andre gjør. Denne villigheten avtegner seg i det man foretar seg. Man aksepterer å være sårbar. Tillit innebærer at du stoler på at den andre parten ikke oppfører seg på en slik måte at vedkommendes handlinger skader deg. Du utsetter deg for en fare hvis den andre parten ikke lever opp til de forventningene du har, for eksempel hvis du overlater i den andres varetekt noe som er verdifullt for deg. Tillit er ikke spesielle handlinger; tillit er en holdning til andre mennesker som reflekteres i handling.

En anerkjent kilde (Rousseau, Sitkin, Burt og Cameron 1998) definerer tillit på følgende måte: «Tillit er en psykologisk tilstand som innbefatter at man godtar å være sårbar, basert på positive forventninger om andres intensjoner og atferd.» Motsatsen til tillit er mistillit. Det innebærer at man ikke stoler på den andre part og ikke er villig til å gjøre seg avhengig av den andre partens handlinger.

Hva skal så til for å skape tillit? Man skiller mellom den som ønsker å vise tillit (tillitsgiveren, på engelsk *trustor*) og den som blir vist tillit (tillitsmottakeren, på engelsk *trustee*). Tre faktorer blir framhevet som særlig viktige for at tillitsgiveren skal kunne stole på mottakeren og anse vedkommende som troverdig og pålitelig og dermed gjøre at tillitsmottakeren opplever tillit (Mayer, Davis og Schoorman 1995):

- Dyktighet (på engelsk *ability*): Tillitsmottakeren har kunnskaper, ferdigheter, kompetanse eller andre faktorer som gjør at vedkommende behersker et spesielt område. Tillitsgiveren stoler altså på at tillitsmottakeren kan gjøre en utmerket jobb innenfor det aktuelle området fordi vedkommende har den dyktigheten som trengs.
- Velvilje (på engelsk *benevolence*): Tillitsgiveren forventer at tillitsmottakeren ønsker å være hensynsfull og ivareta giverens interesser, utover det som følger av økonomiske insentiver. Tillitsgiveren føler en spesiell tilknytning til tillitsmottakeren, fordi giveren regner med at mottakeren ønsker å hjelpe og støtte vedkommende selv om dette ikke innebærer en spesiell økonomisk godtgjøring.

SAMMENDRAG

En prosjektledelse vil oppleve etiske dilemmaer. Håndteringen av et dilemma er enklere når det er tillit mellom de involverte. Tilliten styrkes ved at den som gis tillit (kalt tillitsmottakeren), viser dyktighet, velvilje og integritet. Samtidig må den som skal vise vedkommende tillit (kalt tillitsgiveren), ha evnen til å føle tillit. Tillit etableres ikke bare mellom to personer, men også i en kjede av samarbeidende parter. Tillit er kostnads- og tidsbesparende (det blir mindre behov for kontroll). Tillit innebærer at man gjør seg sårbar gjennom å bli avhengig av at tillitsmottakeren lever opp til forventningene. Tillit er vanskeligere å etablere i en temporær organisasjon som et prosjekt er, der medarbeiderne ikke kjenner hverandre like godt som i en vanlig organisasjon. Men tillit kan også skapes i et prosjekt hvis man er bevisst på hva som kreves for å skape en tillitsfull organisasjon, gjennom oppstartseminar, jevnlig refleksjonsmøter og ved målrettet rekruttering av medarbeidere til prosjektet.

- Integritet (på engelsk *integrity*): Tillitsgiveren forventer at tillitsmottakeren har prinsipper og verdier som tillitsgiveren finner akseptable, og som sannsynliggjør at mottakeren vil ivareta avsenderens interesser.

De tre egenskapene betraktes som forskjellige, men beslektede betingelser for tillit. Grunnlaget for tillit kan falle bort hvis det viser seg at bare to av egenskapene er på plass. Tillitsmottakeren kan ha dyktighet og velvilje, men mangle integritet, eller ha både integritet og velvilje, men mangle den nødvendige dyktigheten for å utføre det arbeidet som skal gjøres.

Den tilliten som tillitsgiveren føler, vil etter dette avhenge av hvordan vedkommende oppfatter dyktigheten, velviljen og integriteten hos tillitsmottakeren. I tillegg avhenger tilliten ifølge Mayer, Davis og Schoorman (1995) også av tillitsgiverens evne til å føle tillit.

Forutsetningen for å etablere et tillitsforhold er altså at tillitsgiveren kjenner seg trygg på at tillitsmottakeren har de kognitive og moralske egenskapene som skal til

for å utføre den aktuelle aktiviteten. Men tillitsgiveren selv må også være i stand til å stole på andre. En mistenksom person kan ha problemer med å etablere et tillitsforhold til et annet menneske som i høy grad har dyktighet, velvilje og integritet, fordi personen ikke makter å frigjøre seg fra tanken på at det kan gå galt, eller at det andre mennesket mangler de egenskapene som vedkommende gir seg ut for å ha.

TILLITSKJEDE

Tillit behøver ikke å være knyttet utelukkende til to personer. Vi kan også snakke om en tillitskjede (Grimen 2009). En tillitskjede innebærer at A stoler på B, som stoler på C, som igjen stoler på D. Dermed har A gjort seg avhengig av D. I en tillitskjede handler man uten å ta forbehold om hva andre i kjeden gjør eller har gjort.

Tillitskjeder er ofte knyttet til at et resultat framkommer gradvis som følge av en innsats fra flere. Arbeidet blir utført sekvensielt, der arbeidet i én runde bygger på det som er gjort i den foregående. Et prosjekt er kjennetegnet ved at løsningen av oppgaven krever innsats fra flere kategorier av fagfolk. Når man for eksempel lager en prosjektplan, må prosjektlederen, som kan være økonom, bygge på det personaleksperten sier, som kan være avhengig av data fra ingeniører, som kan representere forskjellige ingeniørdisipliner, som arbeider hver på sitt felt. I en tillitskjede handler altså de profesjonelle yrkesutøverne uten å ta forholdsregler overfor sine samarbeidspartnere i kjeden. Hver mottaker av det foreløpige resultatet – som i planleggingseksemplet vil være dokumenter med informasjon – tar for gitt at både det foregående og det neste leddet i kjeden er pålitelig og kompetent. Man forutsetter at den informasjonen som blir gitt, er i henhold til interessene til oppdragsgiver. Og man forventer at tillitsmottakerne blir tillitsgivere og viser tilsvarende tillit overfor de profesjonelle yrkesutøverne i prosjektets neste omgang.

TILLIT OG EFFEKTIVITET

Tillit bidrar til effektive prosjekter og er kostnadsreducerende. Når prosjektlederen har tillit til sin prosjektmedarbeider, trenger han ikke å følge med på alt vedkommende gjør, og kan bruke sine ressurser på andre ting. Det kan være svært tids- og ressurskrevende å holde oppsyn med detaljene i prosjektet. Når tilliten er på plass, kan prosjektlederen snu ryggen til visse ting

og konsentrere seg om andre gjøremål. Man reduserer behovet for detaljert kontroll og kan isteden fokusere på de store linjene. Det samme gjelder forholdet mellom prosjekteieren og prosjektlederen.

Et forskningsprosjekt i regi av Norsk senter for prosjektledelse studerte relasjonene mellom prosjekteieren og prosjektlederen. Prosjektet intervjuet prosjekteiere og prosjektledere som var mer erfarne enn gjennomsnittet. Intervjuene viste at disse fagfolkene la vekt på å etablere felles verdier og felles forståelse i prosjektorganisasjonen og nedtonet behovet for å utøve kontroll (Andersen 2012).

Spesielle effektivitetsgevinster er knyttet til en tillitskjede. Tillitskjeder er informasjonseffektive (Sztompka 1999). Informasjon kan spres raskt og enkelt fordi man ikke stiller spørsmål ved om informasjonen blir ansvarlig ivaretatt av det neste leddet i kjeden. Man forutsetter at mottakeren er profesjonell og til å stole på.

Tillit er en forutsetning for en mer rutinemessig samhandling mellom profesjonelle i en tillitskjede. Man sparer tid ved å stole på andre og ta kvaliteten på deres arbeid for gitt. Når man går ut fra at andre er profesjonelle, istedenfor å kontrollere om de er det, sparer man tid. En tillitskjede er også økonomisk effektiv fordi den reduserer mengden av innsats som må gjøres av hvert ledd i kjeden. Man slipper å bruke krefter og ressurser på å kontrollere om folk er profesjonelle og pålitelige i neste ledd, med de kostnadene det innebærer. Hvert ledd i kjeden baserer seg på at kvaliteten på arbeidet i det foregående leddet er så høy at man slipper å kontrollere det. Tillit gjør at yrkesutøverne slipper å bruke penger på dyre kontrollordninger.

En tillitskjede kan hindre eller redusere antallet konflikter. Når man overlater verdifulle ting til andre, er det fordi man forventer at man kan stole på dem, og at de har relevant kompetanse. Konflikter er noe man har med mennesker man har mistillit til, fordi man erfarer at de ikke er til å stole på, og/eller at de ikke har den relevante kompetansen til å ta hånd om de tingene man ønsker å overlate i deres varetekt.

TILLIT OG SÅRBARHET

Tillit kan også føre med seg problemer. Ved å ha tillit til sine prosjektmedarbeidere gjør prosjektlederen seg sårbar. Han stoler på at de vil gjøre det man er blitt enig om, og regner med at de holder ord. Hvis de ikke gjør det, skaper det problemer for framdriften i prosjektet.

Tilsvarende gjelder for forholdet mellom prosjekteieren og prosjektlederen. Hvis prosjekteieren har tillit til at prosjektlederen vil gjøre alt som står i hans makt for å nå den avtalte ferdigdatoen, behøver ikke prosjektlederen å dele alle sine bekymringer med prosjekteieren. Prosjekteieren antar at prosjektlederen har den nødvendige dyktighet, velvilje og integritet til å utvikle prosjektet i tråd med planene.

Men tillitsgiverens oppfatning av tillitsmottakeren kan bygge på en overvurdering. Forestillingene om dyktighet, velvilje og integritet kan vise seg å ikke slå til. Prosjektlederen kan mangle erfaring med å arbeide på en bestemt måte som er avgjørende for å gjennomføre prosjektet i tide, selv om prosjekteieren var overbevist om noe annet. Han behøver ikke å ha løyet om dette i forarbeidet, men temaet kan ha vært underdiskutert. Dermed står prosjektet i fare for å bli forsinket, siden grunnlaget for å gi tillit var svakere enn det tillitsgiveren opprinnelig trodde.

Den som mottar tillit, får også makt. Prosjekteierens og styringsgruppens sårbarhet ligger i at de overfører deler av sin egen makt til prosjektlederen. Prosjektlederens sårbarhet er en konsekvens av den tillit han viser medarbeiderne. Avsenderen har ingen garanti for at mottakeren bruker sin makt i tråd med avsenderens interesser. Forestillingen om tillitsmottakerens integritet kan være feilaktig. Makten kan misbrukes. Makten som overføres, er følgelig tvetydig. Makten kan brukes i tråd med eller i konflikt med avsenderens interesser, enten tilliten er begrenset til relasjonen mellom to personer eller den spiller seg ut i et større fenomen som en kjede av profesjonelle aktører.

Prosjektlederen kan gjøre som avtalt og følge framdriftsplanen for prosjektet, eller unnlate å gjøre det for å spare kostnader. Tillitsgiveren vet ikke med sikkerhet hvordan makten vil bli brukt i framtiden; han kan bare forvente, håpe på eller regne med at makten blir brukt i tråd med prosjektets interesser.

Den norske filosofen Harald Grimen har drøftet hvordan tillitsgiveren kan være både objektivt og subjektivt sårbar (Grimen 2009). Når en prosjekteier antar at en prosjektleder har erfaring med å håndtere et bestemt instrument som er avgjørende for å gjennomføre prosjektet, åpner han objektivt sett et handlingsrom som den ansatte ellers ikke ville fått. Tillitsgiver gir fra seg makt, mottakeren får mer makt. Det er for eksempel tilfellet når prosjekteieren gir fra seg sensitiv

informasjon til prosjektlederen. Mottakeren kan selv bestemme hvordan det verdifulle han har mottatt, skal brukes. Selv om avsenders intensjon er at den sensitive informasjonen bare skal brukes innenfor prosjektet, og ikke bringes videre til utenforstående, har avsenderen utsatt seg for et mulig misbruk i og med den objektive overføringen av makt. Å gi informasjon til andre er å gi dem makt til å beslutte dens skjebne, selv om informasjonen er gitt i fortrolighet. Den subjektive siden angår hvor viktig aktørene mener at forholdet dem imellom er. Jo viktigere forholdet er, og jo sterkere følelser det innebærer, desto mer sårbar er man i subjektiv forstand (Grimen 2009: 68). Hvis ens beste venn, ektefelle, kjæreste eller beste samarbeidspartner stjeler noe (penger, informasjon, gjenstander) man har gitt i vedkommendes varetekt, er det verre enn om en som står en fjernt, gjør det samme.

Det som tillitsgiver overlater i tillitsmottakerens varetekt, er viktig og verdifullt for giveren. Hadde det ikke vært det, ville ikke tillitsgiveren blitt sårbar som en følge av mulig misbruk (Grimen 2009: 33). Det verdifulle forklarer hvorfor tillitsgiveren reagerer etisk og emosjonelt hvis tillit misbrukes. Jo viktigere eller mer verdifull tingen er, desto sterkere vil den moralske og emosjonelle kritikken av misbruket bli. Hvis prosjekteierens stilling står og faller med at konkurransesensitiv informasjon holdes innenfor husets fire vegger, vil vedkommende trolig bli svært sint og stille seg meget kritisk til en lekkasje.

Sårbarhet eksisterer selvfølgelig også i en tillitskjede, men i mange tilfeller vil kjeden kunne redusere uroen for sårbarhet. Kjeden innebærer et samarbeid mellom personer som ikke direkte stoler på hverandre, men som kan være knyttet sammen via en mellommann som de stoler på. Aktører som har avstand til hverandre, og som ellers ikke ville ha samarbeidet, kan via en eller flere mellommenn som de viser tillit til, likevel få en nærhet som gir samarbeid.

Tillitskjeder kan også forsterke frykten for å bli sviktet. Opplevelsen av å være sårbar kan øke fordi det er flere parter å forholde seg til og vanskeligere å få oversikt over helheten. Dette gjør at de ulike partenes evne til å ha tillit til andre blir enda mer avgjørende.

TILLIT I PROSJEKTER

Et prosjekt kan ses på som en midlertidig eller temporær organisasjon (Andersen 2005). Å etablere tillit

blant mennesker knyttet til en slik organisasjon, kan være mer krevende enn for mer varige og stabile organisasjonsformer. Forhold som gjerne kjennetegner et prosjekt, er at:

- det er midlertidig
- det skal gjennomføres av personer som vanligvis ikke kjenner hverandre fra før, og som ikke har noen forhistorie som samarbeidende kolleger
- det krever ofte dialog på tvers av fag- og profesjonsgrenser og mellom mennesker som har forankring i ulike kulturer
- det preges av høyt tempo og tidspress
- det kan være tvil om lojaliteten til prosjektarbeiderne: Er de lojale mot det midlertidige prosjektet eller mot noe mer stabilt, som organisasjonen de er ansatt i?

I normale menneskelige relasjoner er tillit gjerne noe som gradvis bygges opp gjennom at man blir fortrolig med hverandres kognitive og moralske egenskaper. Kolleger får en felles historikk gjennom å ha jobbet og prestert sammen, og de blir kjent med hverandres sterke og svake sider. I prosjekter må etableringen av tillit skje på en annen måte. Det stiller strengere krav til de involverte partene. Det er ikke hvem som helst som mestrer det krevende spillet med å gi og ta imot tillit innenfor rammene satt av en midlertidig organisasjon som et prosjekt er.

VIRTUELLE PROSJEKTER

Et virtuelt prosjekt representerer en spesiell utfordring når det gjelder etableringen av tillit. I et slikt prosjekt behøver ikke prosjektmedarbeiderne å befinne seg i den samme bygningen eller i det samme rommet. Teamet kan bestå av mennesker som arbeider på forskjellige steder, i forskjellige land, i forskjellige tidssoner og i forskjellige organisasjoner. Virtuelt er et fremmedord som betyr at noe er til stede, men usynlig. I et virtuelt prosjekt bruker prosjektmedarbeiderne forskjellige typer teknologi for å overvinne geografiske avstander, tidsmessige forskjeller og forskjellige organisatoriske tilknytninger. Et virtuelt prosjekt er ikke synlig som et team fordi medlemmene ikke sitter sammen.

Tillit er vanskeligere å få til i en virtuell situasjon. Noen er til og med tvilende til at man kan skape tillit i et virtuelt team, og peker på at tillit krever at man har tatt på hverandre («trust needs touch»). Det er derfor

naturlig at mange forskere har vært opptatt av tillit og virtualitet.

Det viser seg at tillit også etableres i rent virtuelle team (det vil si team uten noen fysiske møter) der medlemmene ikke kjenner hverandre fra før. Der oppstår det man kaller rask eller umiddelbar (engelsk *swift*) tillit. Den baserer seg ikke på kjennskapet til de andre teammedlemmene, men på hva man har opplevd før i liknende situasjoner eller ved kontakt med tilsvarende samarbeidspartnere. Åpen og hensynsfull kommunikasjon er viktig i den første fasen. Tilliten i et slikt team er imidlertid svært skjør og kan være av midlertidig karakter. En forutsetning for opprettholdelsen av tillit er klare ansvarsforhold – uklarhet på dette området fører til forvirring og frustrasjon. Effektiv konfliktløsning er også viktig.

HVORDAN SKAPE TILLIT I PROSJEKTER

Vi har vist at tillit gir effektivitetsgevinster, men også påpekt at det er større utfordringer enn vanlig å etablere tillit mellom mennesker som skal samarbeide i et prosjekt. Hva bør man anbefale?

Tid er mangelvare i oppstarten av et prosjekt. Prosjektlederen må umiddelbart bestemme seg for hvilken grad av tillit som skal etableres. Framgangsmåten må være en annen enn den tradisjonelle, hvor tillit etableres ved at man gradvis blir kjent med hverandre gjennom å jobbe sammen over lang tid. I og med at man har kort tid til disposisjon i et prosjekt, må de tillitsfremmende tiltakene være målrettet.

Vi vil se på følgende forhold som vil være viktige for å skape tillit i et prosjekt:

- være bevisst på betydningen av et tillitsfullt klima i prosjektet
- gjennomføre oppstartseminar
- ha jevnlig refleksjonsmøter
- rekruttere spesielle medarbeidere

En prosjektleder trenger å være oppmerksom på de spesielle utfordringene som følger med å skulle etablere tillit i prosjekter, og kan innta et aktivt forhold til dem ved å ta konkrete grep som er egnet til å skape tillit.

ET TILLITSFULLT KLIMA

Prosjekteieren og prosjektlederen må ha en bevissthet om hva slags relasjoner de ønsker mellom menneskene i

prosjektet. Helst bør det etableres en organisasjonskultur, det vil si et felles mønster av grunnleggende antakelser (om den menneskelige natur, om relasjonene mellom mennesker, og forholdet til omgivelse og om forholdet til tid og rom). Vanligvis vil en organisasjonskultur manifestere seg gjennom organisasjonens virksomhet over lengre tid. De grunnleggende antakelsene er usynlige (de finnes i holdningene til organisasjonsmedlemmene). De kan komme til uttrykk gjennom skriftlig formulerte verdier, som vi kan finne i forskjellige dokumenter som presenterer organisasjonens verdier, prinsipper og politikker, og gjennom artefakter, seremonier og ritualer, symboler og historier som blir fortalt i organisasjonen. Disse skriftlig formulerte verdiene må knyttes til konkrete virkemidler som fremmer et hovedmål: å styrke dyktigheten, velvilligheten og integriteten hos dem som arbeider i prosjektet, for derigjennom å styrke forutsetningene for tillit. Virkemidlene kan være knyttet til å tydeliggjøre hva slags spisskompetanse prosjektet må være i besittelse av, at deltakerne kan «gjøre hverandre gode» ved å ha rutiner for hjelp og støtte hos de andre prosjektdeltakerne og ved å respektere den enkeltes autonomi hvis noen føler at arbeidsoppgavene kolliderer med egen integritet.

Kanskje er det umulig å skape en slik «soft» organisasjonskultur i en temporær organisasjon som et prosjekt fordi det tar tid å virkeliggjøre slike idealer; en slik tillitsfull kultur er ofte noe som først vokser fram over lang tid gjennom interaksjonen mellom menneskene i organisasjonen. Men det er i hvert fall mulig å påvirke organisasjonsklimaet. Kulturen fokuserer på de underliggende holdningene, verdiene og antakelsene, mens klimaet uttrykker hvordan man ønsker at medarbeidernes atferd skal være. Kulturbetraktninger har et langsiktig utviklingsperspektiv, mens man i klimatenkningen er mer opptatt av nåsituasjonen.

Organisasjonsklimaet bør stimulere til et tillitsfullt forhold mellom medarbeiderne. I noe av litteraturen (Grimen 2009) skilles det skarpt mellom tillitsgiver og tillitsmottaker. Tillitsforholdet er såkalt monologisk; tillitsgiveren er kun giver av tillit, og tillitsmottakeren er kun mottaker av tillit. Tillit kommuniseres bare den ene veien. Tillit er med andre ord ikke en dialogisk prosess.

Vi tror at man da overser at tillit er kjennetegnet av aktørenes gjensidige avhengighet. Det er derfor viktig

at prosjektlederen betoner tillitens dialogiske aspekt. En giver av tillit er i forholdet til en mottaker også en mottaker, og mottakeren er også giver. I mange situasjoner er tillitsgiveren avhengig av å få tillit fra tillitsmottakeren for å kunne vise tillit til vedkommende. Man må erfare det å være mottaker for å være giver av tillit. Det at noen stoler på at man er dyktig nok, har velvilje og integritet ved eksempelvis å delegere en arbeidsoppgave, kan inspirere til å møte andre med de samme holdningene. Tillitskjeder kan skapes gjennom en slik dynamikk.

Vi pekte ovenfor på at tillit også var en funksjon av tillitsgivers tilbøyelighet til å vise tillit. Det synes klart at i prosjekter må denne tilbøyeligheten være enda mer framtrødende enn i tilfeller hvor det foreligger data og historikk om tillitsmottakerens personlige egenskaper. En prosjektleder trenger sterk evne til å vise tillit, siden han som tillitsgiver har mindre informasjon å basere seg på enn i mer varige og stabile arbeidsformer. De beste prosjektlederne sier at de ikke er opptatt av kontroll, men av å skape fellesskap og felles holdning til verdier. De har evnen til å ha tillit til folk. Ved å være tillitsgivere blir de også tillitvekkende. Det kan innebære at risikoen for en prosjektleder er større enn i tillitsrelasjoner som er bygget opp over lengre tidsrom.

Poenget kan illustreres ved å gi medbestemmelse. Ved å gi fra seg initiativ og kontroll utfordrer prosjektlederen prosjektmedarbeiderne til å involvere seg med egne erfaringer, innspill, kritikk og framlegg. Han gir dermed uttrykk for at han stoler på deres integritet, kompetanse og velvilje, fordi han ønsker at disse ressursene skal få betydning i prosjektet ved at den enkelte kan bestemme hvordan de skal brukes for å sette preg på framdriften. Å gi medbestemmelse virker tillitvekkende nettopp fordi det vitner om at man stoler på at de nevnte kvaliteter er nødvendige for framdriften av prosjektet. Slik tillit kan inspirere mottakeren til å vise de samme holdninger til sine nærmeste samarbeidspartnere i prosjektet ved å gi også dem medbestemmelse. Men fordi prosjektlederen i større grad enn utenfor prosjekter har måttet ta sjansen på å vise tillit, kan sårbarheten bli større for hans og de øvrige vedkommende enn ellers. Poenget gjelder følgelig for dannelsen av en tillitskjede. Hvert enkelt ledd blir gitt et selvstendig ansvar, noe som styrker tilliten i kjeden, men som samtidig gjør kjeden sårbar for misbruk av den makten som følger med delegeringen av oppgaver.

ET GODT OPPSTARTSEMINAR

Et oppstartseminar for prosjektet (på engelsk ofte kalt *kick off*) er en tradisjonell, men viktig tilnærming for å skape felles forståelse for den oppgaven som skal løses, og skape tillit mellom medarbeiderne. Oppstartseminaret er en samling for de prosjektinvolverte på et tidlig stadium i prosjektarbeidet. Det avholdes gjerne på et sted utenfor arbeidsplassen, slik at man ikke blir forstyrret av de daglige gjøremålene. Gjerne også med en overnatting, slik at det er plass til fritidsaktiviteter som gjør at man blir kjent med andre sider av kollegene enn dem som er knyttet til å utføre de aktuelle arbeidsoppgavene. Forskning viser at oppstartseminarer har god effekt, men at det vanligvis er mulig å gjøre dem enda bedre ved å være mer bevisst på hva man ønsker å oppnå. På bakgrunn av vår drøfting om tillit på flere nivåer og vår vektlegging av tillitskjeder at det er lett å forstå at oppstartseminaret bør inkludere alle som på en eller annen måte skal delta i prosjektarbeidet. Det er særlig viktig at prosjekteieren deltar og spiller en sentral rolle.

Oppstartseminaret må fokusere på å skape forståelse for prosjektets formål (hensikten med prosjektet) og prosjektets mål (leveransene fra prosjektet). I tillegg er det viktig med tanke på å etablere tillit blant deltakerne at medarbeiderne blir kjent med hverandre, og at oppstartseminaret gir godt rom for å vise at de har dyktighet, velvilje og integritet.

JEVNLIGE REFLEKSJONER

Tid er som sagt en knapp ressurs i et prosjekt. Likevel kan det være nyttig å stoppe opp av og til og reflektere over hvordan samarbeidet i prosjektet fungerer. Agile (smidige) metoder er betegnelsen på en ny retning innenfor prosjektledelse som argumenterer for at arbeidet i et prosjekt skal gjennomføres i bolker på rundt regnet en måned (30 dager). Hver slik runde blir kalt en sprint. Etter hver sprint holder prosjektteamet et retrospektivt møte der de diskuterer hva som gikk bra, og hva som kan gjøres bedre i neste sprint. Det lages en liste over aksjonspunkter med frister for tiltak som kan gjennomføres for å oppnå ønskede forbedringer.

Selv ved bruk av tradisjonelle metoder bør prosjektledelsen finne tid til å samle staben til refleksjon og evaluering av arbeidet. I mer langvarige prosjekter kan det være aktuelt med seminarer etter modell av

oppstartseminaret der man oppsummerer status og vurderer situasjonen.

MÅLBEVISST REKRUTTERING

Noen prosjektledere sier at det viktigste suksesskriteriet er at prosjektmedarbeiderne ønsker å være med i prosjektlederens neste prosjekt. Det er selvfølgelig en stor fordel å kunne jobbe sammen med mennesker som man kjenner fra før og har tillit til.

Det er imidlertid sjelden at prosjektlederen fritt kan velge sitt team. Hvem som blir rekruttert, avhenger av tilgjengelighet og hvilken problemstilling prosjektlederen skal arbeide med. Likevel er det viktig at prosjektlederen er klar i sin tale når det gjelder hvilken type medarbeiderne han ønsker. Målbevisst rekruttering til prosjektet kan bidra til at det settes sammen et lag som har gode nok forutsetninger til å vise hverandre tillit. Men så må det altså også jobbes innledningsvis og utover i prosjektet med å skape fellesskap og tillit til hverandre.

AVSLUTNING

Vi begynte denne artikkelen med å presentere et etisk dilemma: Hvilken grad av åpenhet skal prosjektlederen vise overfor prosjekteieren når det gjelder problemer knyttet til prosjektets framdrift? Vi har hevdet at situasjonen er enklere for prosjektlederen når det er et godt tillitsforhold mellom de to. Tillit løser ikke det egentlige problemet, men gjør at man kan konsentrere seg om problemløsningen, og ikke om hva som skal formidles. Men tillit er et tvetydig fenomen: Samtidig som det letter kommunikasjon og samarbeid og virker effektiviserende på tid og kostnader, kan sårbarheten være større ved å vise tillit i et prosjekt enn utenfor, fordi man har kortere tid til å bli kjent.

Prosjektarbeid blir lett oppfattet som sterkt saksorientert. Man står overfor en ny og ukjent oppgave som man ikke har arbeidet med tidligere. Det er lett å undervurdere betydningen av de mellommenneskelige aspektene. Samtidig er det slik at det som ikke trenger like stor oppmerksomhet i en linjeorganisasjon fordi man der arbeider sammen med de samme menneskene over lang tid, må vies ekstra oppmerksomhet i et prosjekt. Derfor er det viktig å være oppatt av tilliten mellom alle involverte. Derfor må en prosjektledelse, midt i sin hektiske arbeidssituasjon, også være opptatt av dette. **M**

REFERANSER

- Andersen, E.S. 2005. *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI Forlaget.
- Andersen, E.S. 2012. Illuminating the role of the project owner. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1): 67–85.
- Grimen, H. 2009. *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Halman, J.I. og G.T. Burger. 2002. Evaluating effectiveness of project start-ups: an exploratory study. *International Journal of Project Management*, 20(1): 81–89.
- Handy, C. 1995. Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73(3): 40–50.
- Highsmith, J. 2009. *Agile Project Management: Creating Innovative Products* (2. utg.). Upper Saddle River, N.J.: Addison-Wesley.
- Kvalnes, Ø. 2008. *Se gorillaen! Etikk i arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mayer, R.C., J.H. Davis og F.D. Schoorman. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.
- Meyerson, D., K.E. Weick og R.M. Kramer. 1996. Swift trust and temporary groups. I: R.M. Kramer og T.R. Tyler, *Trust in Organizations – Frontiers of Theory and Research* (s. 166–195). Thousand Oaks, Ca.: Sage.
- Müller, R., E.S. Andersen, Ø. Kvalnes, J. Shao, S. Sankaran, R. Turner, mfl. 2013. The interrelationship of governance, trust and ethics in temporary organizations. *Project Management Journal* (accepted for publication).
- Rousseau, D.M., S.B. Sitkin, R.S. Burt og C. Camerer. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3): 393–404.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sztompka, P. 1999. *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

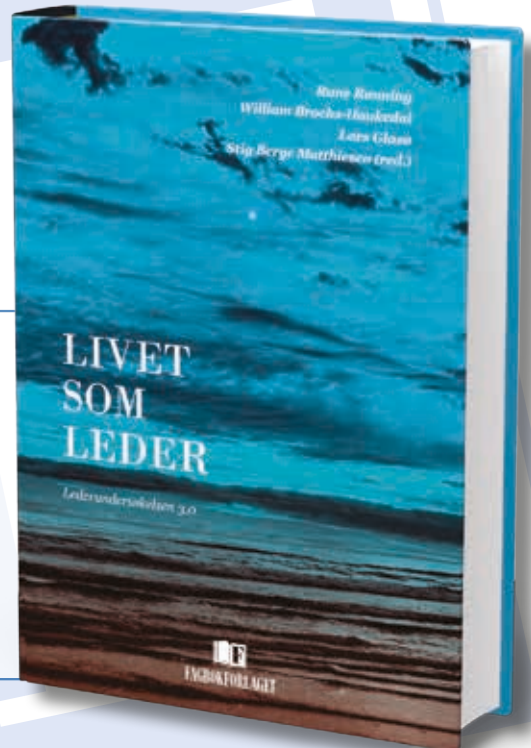
Rune Rønning, William Brochs-Haukedal,
Lars Glasø, Stig Berge Matthiesen (red.)

LIVET SOM LEDER

LEDERUNDERSØKELSEN 3.0

Denne boken bidrar til dypere innsikt i kunnskapen om ledelse i en norsk kontekst og gir et bilde av hvordan livet som leder arter seg. Boken går i dybden på temaer det ofte spekuleres om i mediene. Boken er basert på AFFs Lederundersøkelse fra 2011.

ISBN 978-82-450-1346-7 | Pris kr 599,-



FAGBOKFORLAGET
www.fagbokforlaget.no