



SKAL VI LÆRE I BYGGEPROJEKTERNE, SKAL VI STARTE MED TILLID!

Byggebranchen skal være bæredygtig. Med bæredygtigheden kommer nye aktører og nye materialer, som kræver nye arbejdsprocesser. Udviklingen af nye arbejdsprocesser kan foregå i fællesskab i byggeprojekterne via samskabelse mellem de forskellige aktører. En samskabelsesproces, som faciliteres med et fokus på ekspansive læringsmuligheder, hvor tillid har en uafklaret betydning.

Formål: Hvilke muligheder og perspektiver omhandlende tillid kan anvendes og bidrage til faciliteringen af samskabelsesprocessen i et inter-organisatorisk samarbejde?

Metode: Tillid undersøges ud fra en teoretisk analytisk tilgang, hvor tre artikler er udvalgt ud fra deres kontekst. Artiklerne analyseres og diskuteres i forhold til opbyggelsen af tillid i samskabelsesprocessen.

Konklusion: Resultaterne indikerer, at faciliteringen i samskabelsen med fokus på tillid bør have to afsæt; rammesætningen og samskabelsesprocessen, hvor små og store risikofyldte handlinger kan virke tillidsopbyggende. Under samskabelsen bør facilitatoren være opmærksom på aktørernes åbenhed over for hinanden og nye input samt på aktørernes indbyrdes omsorg, bekymring, ærlighed og forståelse, hvilket kan medvirke til, at facilitatoren kan skabe ekspansive læringsmuligheder.

FORFATTERE

Frederikke Beck, lektor, bygningskonstruktøruddannelsen, UCN
Michael Andersen, lektor, bygningskonstruktøruddannelsen, UCN
Søren Falk Trudslev, adjunkt, bygningskonstruktøruddannelsen, UCN

BAGGRUND

Professionen bygningskonstruktør har gennemgået en udvikling de seneste år. Nye områder, som skal varetages og udvises forståelse for, er tilgået professionen. Nye digitale værktøjer skal tillæres og mestres. Bæredygtighed er ikke længere noget, vi snakker om, men noget, der skal implementeres i byggeprojekterne. Den bæredygtige byggeproces har været udgangspunkt for forskningsprojektet "Bæredygtig viden". Et forskningsprojekt med start i 2014 med fokus på at forbedre arbejdsprocesserne i et bæredygtigt byggeri ved brug af læring og innovative løsninger. Området har det seneste år fået en del opmærksomhed fra den danske forskningsverden, men også fra erhvervslivet (Værdibyg

2020; Værdibyg 2021). Værdibyg (2020, p. 1) mener, at *"manglende forskning og uddannelse i byggeriets processer er et grundlæggende problem", og at det står "... klart, at byggeriets processer som forsknings- og uddannelsesemne ikke er prioriteret"*. På bygningskonstruktøruddannelsen på UCN har dette fokus været prioriteret under forskningsprojektet "Bæredygtig Viden". Siden 2014 har der været udskiftning i forskningsgruppen, som i dag består af forfatterne af denne artikel.

Med mange nye områder, som skal varetages og udvises forståelse for som uddannet bygningskonstruktør, følger en række nye aktører, som skal inddrages og have en rolle i samarbejdet omkring opførelsen af et byggeri. Byggeprojekter er kendetegnet ved midlertidige samarbejdsrelationer, hvor mange forskellige faggrupper skal samarbejde omkring et fælles mål, men *"byggeriet er så kompleks og særegen en branche, at man er nødt til at se på byggeriets processer og byggeledelse som et selvstændigt og prioriteret forskningsemne"* (Værdibyg 2020, p. 22).

Byggeprojekter kan inddeles i faser, og det er kompleksiteten af bygningen samt udbudsformen, der er styrende for, hvilke faggrupper der indgår i de forskellige faser, jf. Figur 1 (udarbejdet af forfatterne): Oversigt over byggeriets faser og inddragelsen af forskellige aktører i de enkelte faser.

- Fase 1 er den indledende fase, hvor bygherren i samarbejde med bygherrerådgiver nedfæster ideer og tanker på papir til viderebearbejdning.

- Fase 2 er den projekterende fase, hvor rådgivere bliver involveret til at gøre byggeriet bygbart. Der kan være mange forskellige rådgivere involveret afhængig af kontraktformen, f.eks. arkitekter, elingeniører, VVS-ingeniører, brandrådgivere etc.

- Fase 3 er udførelsen, hvor entreprenørerne bliver involveret til opførelse af byggeriet. Der kan være mange forskellige entreprenører involveret afhængig af kontraktformen, f.eks. i en fagentreprise, hvor der hyres en entreprenør til hvert fagområde, f.eks. VVS-entreprenør, elentreprenør, murer, tømrer etc.

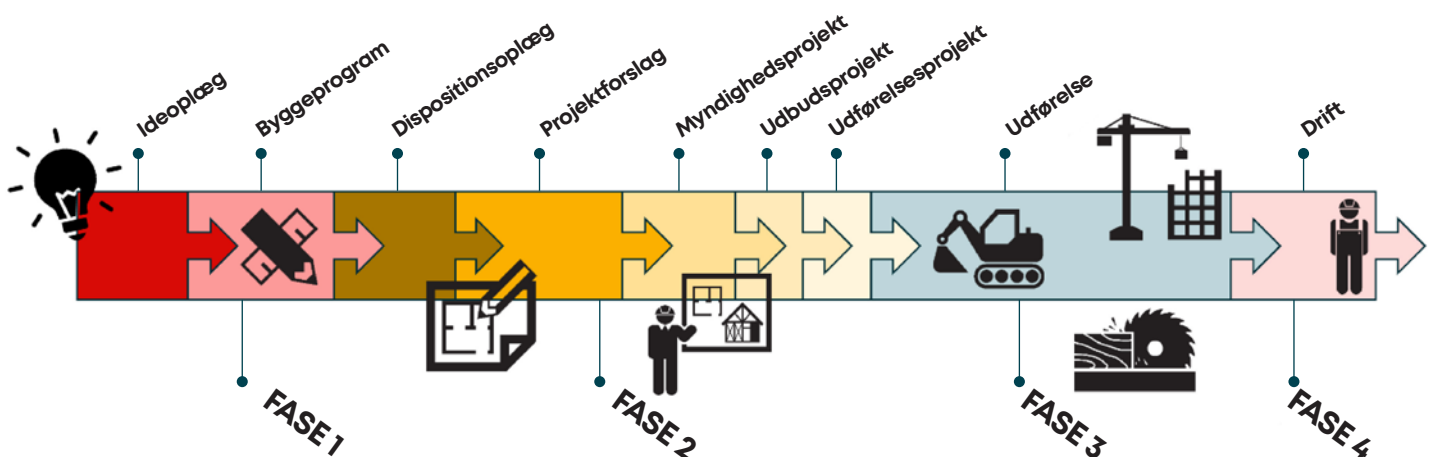
Figur 1: (udarbejdet af forfatterne): Oversigt over byggeriets faser og inddragelsen af forskellige aktører i de enkelte faser.

- Fase 1 er den indledende fase, hvor bygherren i samarbejde med bygherrerådgiver nedfæster ideer og tanker på papir til viderebearbejdning.

- Fase 2 er den projekterende fase, hvor rådgivere bliver involveret til at gøre byggeriet bygbart. Der kan være mange forskellige rådgivere involveret afhængig af kontraktformen, f.eks. arkitekter, elingeniører, VVS-ingeniører, brandrådgivere etc.

- Fase 3 er udførelsen, hvor entreprenørerne bliver involveret til opførelse af byggeriet. Der kan være mange forskellige entreprenører involveret afhængig af kontraktformen, f.eks. i en fagentreprise, hvor der hyres en entreprenør til hvert fagområde, f.eks. VVS-entreprenør, elentreprenør, murer, tømrer etc.

- Fase 4 er drift og vedligeholdelse, hvor bygningen overdrages til bygherren til at drifte og vedligeholde bygningen.



Der tages i forskningsprojektet udgangspunkt i fase 3, hvor flere forskellige entreprenører skal samarbejde på tværs med inddragelse og involvering af bygherren, brugere og rådgivere. Dette samarbejde vil i teksten betegnes som et inter-organisatorisk samarbejde, da det består af flere forskellige faggrupper og virksomhedsorganisationer.

Samarbejdet i et byggeprojekt er interessant, da planlægningen ligger fast fra start, roller og ansvar er på forhånd fordelt, og hvis noget er u hensigtsmæssigt planlagt, giver det et minimum af plads til nytænkning i processen. Ifølge Dubois & Gadde (2002) er den projektbaserede form med midlertidige samarbejdsrelationer en hindring for læring og innovation i byggebranchen. Det blev derfor fundet interessant at undersøge, om det er muligt at udnytte inddragelsen af de nye aktører og procedurer til at lære af og med hinanden samt skabe innovation i byggeprojekterne. Vi har på bygningskonstruktøruddannelsen tidligere undersøgt dette med udgangspunkt i samarbejdsformen kaldet "knotworking" (Engeström 2010). Knotworking har til hensigt at fremme den ekspansive læring ved at inddrage alle aktører i samskabelsesprocessen.

Ekspansiv læring forstås af forskningsgruppen som en proces, der konstruerer og opløser spændinger og modsætninger i et komplekst system (byggeprojekterne), som inkluderer målet (objektet), midlerne (artefakterne) og aktørernes perspektiver (Engeström 2010, p. 131). Ydermere anses byggeprojekterne for at være målet, og i samarbejdet omkring dette mål kan der opstå samskabelse. Aktørerne har via knotworking mulighed for i fællesskab at samskabe. Samskabelsen har til hensigt at udfordre rutinetankegangen og skabe muligheder for læring, udvikling og nye innovative løsninger.

Resultaterne af de tidligere

preliminary undersøgelser viste, at det er muligt at skabe ekspansiv læring i et samarbejde mellem forskellige faggrupper ved at tilføje en facilitator, der har fokus på den spørgende proces i samskabelsen (Klitgaard et al. 2017). Dette udfordrer påstanden om, at den projektbaserede form er en hindring for læring og innovation. Forskningsgruppen valgte derfor at fokusere på faciliteringen af skabelsen af muligheder for læring og innovation i samskabelsesprocessen. I arbejdet med at definere facilitatorrollen fandt vi indikationer på, at tillid og relationer mellem faggrupperne er en vigtig forudsætning for samskabelsen. Indikationer, som kom frem under observationerne i samskabelsesprocessen, hvor aktørernes forskellige måder at udstråle tillid, kommunikere tillid og handle tillidsfuldt blev noteret som mulige faktorer for udfaldet af samskabelsen (Klitgaard et al. 2017).

Det har ledt os videre til at arbejde med tillid og relationers betydning i samskabelsesprocessen. Det har dog været uklart, hvilken relation der er mellem tillid, relationer og mulighederne for at skabe ekspansiv læring i samskabelsesprocessen, da det er et overset perspektiv i litteraturen (Dragnes & Fredriksen 2019, p. 1; Swärd 2016, p. 1842). Det er derfor interessant at undersøge, hvilke muligheder og perspektiver omhandlende "tillid" der kan anvendes og bidrage til faciliteringen af samskabelsesprocessen.

PROBLEMFORMULERING

Dette leder os frem til vores forskningsspørgsmål: *Hvilke muligheder og perspektiver omhandlende tillid kan anvendes og bidrage til faciliteringen af samskabelsesprocessen i et inter-organisatorisk samarbejde?*

Med denne problemformulering ønskes det at undersøge den eksisterende litteratur omhandlede tillid og analysere på, hvilke muligheder litteraturen kan berige

facilitatorrollen med. Artiklen er en del af et større forskningsprojekt, hvor formålet er at definere facilitatorrollen i samskabelsesprocessen. Præciseringen af tillidens betydning i den sammenhæng skal ses som et udsnit af den samlede definering, hvor andre aspekter af facilitatorrollen skal analyseres og defineres. Artiklen er dermed et forstudie til et større systematisk litteraturreview.

METODE

Til besvarelse af problemformuleringen er det valgt at udarbejde en teoretisk analytisk artikel.

Tillid er det uløste teoretiske område, som behandles i denne artikel i forhold til at skabe ekspansive læringsmuligheder i byggeprojekter.

Begrebet tillid beskrives ud fra tre forskellige kontekster (artikler); Tillid i inter-organisatorisk samarbejde, hvor fokus er på forholdet mellem bygherren og entreprenørernes byggeledere, Tillid i inter-organisatorisk samarbejde, hvor fokus er på forholdet mellem entreprenørernes byggeledere, samt Tillid og læring i netværk uden for byggeprojekter. De tre artikler er fundet i forbindelse med et forstudie til et større systematisk litteraturreview, hvor søgemner skulle afklares inden for området tillid. Der blev foretaget nogle indledende søgninger på Proquest, Business source complete og Academic search premier. Der blev bl.a. søgt på tillid, byggeri, samarbejde og læring. Forstudiet er anvendt til at finde de nøjagtige søgeord til et senere systematisk litteraturreview.

I søgningen blev de tre udvalgte artikler fundet relevante grundet deres forskellige kontekster, at de tager udgangspunkt i byggebranchen i lande, hvor arbejdsmarkedet kan sidestilles med danske forhold.

Teorien og perspektiverne på tillid i de tre kontekster analyseres og diskuteres ud fra facilitatorrollen i en samskabelsesproces, hvor facilitatorrollen skal skabe mulighederne for

ekspansiv læring. Afslutningsvis konkluderes der på diskussionen, og der beskrives perspektiver til det videre arbejde.

TILLID I BYGGEPROJEKTER

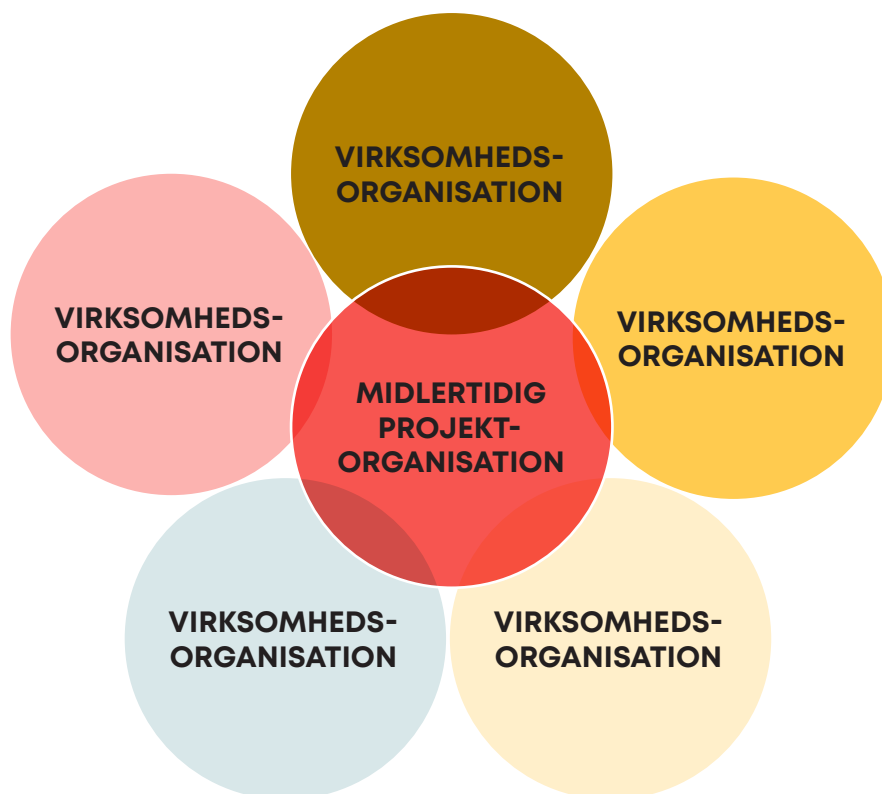
Ser vi på det midlertidige inter-organisatoriske samarbejde, som et byggeprojekt er, består byggeprojektet af en ny midlertidig projektorganisation, som er sammensat af faggrupper fra flere forskellige virksomhedsorganisationer, jf. Figur 2.

Hver virksomhedsorganisation er selvstændige enheder, som kommer med hver sin kultur og hver deres normer (dagsordener), og skal i fællesskab oparbejde en kultur og normer (fælles dagsorden) for det nye midlertidige inter-organisatoriske samarbejde. Derudover har virksomhedsorganisationerne fokus på egen økonomiske interesse, hvor det midlertidige inter-organisatoriske samarbejde afhænger af, at de forskellige aktører bringer deres ressourcer i spil i en fælles pulje. I byggeprojekter baseres samarbejde og tillid på en sikring gennem juridiske kontrakter. Ydermere bliver deling af informationer mellem de forskellige aktører selektive i forhold til det specifikke foretagende (Pedersen et al. 2019).

Ved at indgå i nye midlertidige projektorganisationer forpligter aktørerne sig til hinanden for at løse en række problematikker, de må støde på i forbindelse med gennemførelsen af et byggeprojekt. Denne forpligtelse handler ifølge Pedersen et al. (2019) om at finde ud af hinandens mål, tanker, intentioner og handlinger. Denne forpligtelse finder sted i starten af et byggeprojekt, hvor aktørerne har de indledende møder, men det er også i denne fase af et byggeprojekt, hvor opbyggelsen af tillid har betydning for det videre forløb.

Beskrivelsen af tillid i byggeprojekter tager udgangspunkt i Pedersen et al. (2019) grundet deres beskrivelse af kollaborationsproces i forbindelse med vidensproduktion. Det ønskes

Figur 2: (udarbejdet af forfatterne): Illustration af en midlertidig projektorganisation sammensat af forskellige virksomhedsorganisationer



at skabe ekspansive læringsmuligheder i byggeprojekterne med udgangspunkt i samskabelsesprocessen ved brug af knotworking. Denne samskabelsesproces vælges at sidestilles med Pedersen et al.s (2019) definitionen på en kollaborativ proces; *"I kollaborativ [...] innovation er vidensproduktion rettet imod komplekse problemstillinger, der ikke umiddelbart lader sig reducere til en samling af veldefinerede delmål, der kan sættes sammen til et veldefineret slutprodukt. Vidensproduktion må derfor nærmere forstås som en løbende udvikling og tilpasning af projektets fælles problemfelt, [...]"* (Pedersen et al. 2019, p. 186). Byggeprojekter er som beskrevet i "Baggrund" komplekse, og via knotworking ønskes det netop at tilpasse byggeprojektet ud fra anskuelsen, at det er et fælles problemfelt med løbende udvikling. Kollaboration er en samarbejdsform, der kan karakteriseres som, hvor *"løsninger og koncepter opstår, i takt med at*

samarbejdet udfolder sig, og deltagerne bliver mere fortrolige med hinandens ekspertiser, bidrag og erfaringer" (Pedersen et al. 2019, p. 110). Omdrejningspunktet i et kollaborativt samarbejde findes lige så meget i processen og dens resultater som i den økonomiske værdi, den skaber for bygherren. Processen åbner derved op for en høj grad af dynamisk, selvorganiseret og lateral vidensdeling, hvor informationer er åbne og delte, samt et samarbejde for fælles løsninger, der beror på et højt niveau af tillid til de øvrige aktører (Pedersen et al. 2019, p. 24-26).

I nyere forskning inden for tillid i midlertidige inter-organisatoriske samarbejder er der enighed om, at opbyggelsen af tillid sker over tid, men at mange forskellige faktorer har betydning for opbyggelsen (Laan et al. 2012; Mayer et al. 1995; Swärd 2016). Opbyggelsen af tillid er en udfordring for byggeprojekter, da hverken fortidens eller fremtidens skygger nødvendigvis er til stede til at

muliggøre opbyggelsen af tillid. Fortidens skygger refererer til de oplevelser og erfaringer, som parterne muligvis har med fra tidligere projekter, hvor fremtidens skygger refererer til motivationen til at have tillid til hinanden grundet en forventning om en fælles fremtid (Swärd 2016). Både fortidens og fremtidens skygger er der forsket i, men når det kommer til forskningen i opbyggelsen af tillid i midlertidige inter-organisatoriske samarbejder med begrænset varighed og foruddefinerede deadlines, er det først de senere år, at forskningen på området har vundet øget interesse (Laan et al. 2012; Swärd 2016).

Swärd (2016) har i sin forskning fundet, at tidlige møder sandsynligvis er afgørende for at initiere den positive relationsproces, som er vigtig for opbyggelsen af tillid. Samtidig adresserer Swärd (2016) de midlertidige projektorganisationer som problematiske, da tiden til at opbygge de tillidsbaserede relationer er kort. Laan et al. (2012) adresserer ligeledes tillid i midlertidige projektorganisationer, dog med det udgangspunkt, at parterne på den ene side ikke har tid til at engagere sig i lange processer, der normalt bidrager til opbyggelsen af tillid, men på den anden side skal de håndtere sårbarhed og tage tilstrækkelig med risici til at opnå et tilfredsstillende projekt. Sårbarhed forstås her som den indbyrdes afhængighed mellem aktørerne. Afhængigheden ligger i forholdet mellem de forskellige entreprenører, hvor entreprenørernes handlinger afhænger af andres handlinger, men uden mulighed for at overvåge eller kontrollere de andre entreprenører (Dragnes & Fredriksen 2019). Vil entreprenøren handle og dermed tage risici i et byggeprojekt, gør denne entreprenør sig sårbar, da de andre entreprenørers opførsel indeholder elementer af uforudsigelighed og usikkerhed (Laan et al. 2012). Laan et al. (2012) konkluderer derfor, at parterne muligvis er nødt til at arbejde ud fra, at tillid er til stede, til trods for at den modsatte

parts troværdighed endnu ikke er bevist. Dette gøres muligvis af nød, da tiden er kort, og der skal skabes fremdrift i projektet, så den fastsatte deadline nås.

Tillid vil i det videre arbejde betragtes på individniveau, men med opmærksomhed på, at individet er en del af en organisation. Vi vælger denne betragtning, da det er individerne, der skal samskabe. Der skal derfor skabes tillid mellem individerne under rammesætningen, og den bør yderligere forstærkes i samskabelsesprocessen.

FORSKELLIGE PERSPEKTIVER PÅ TILLID

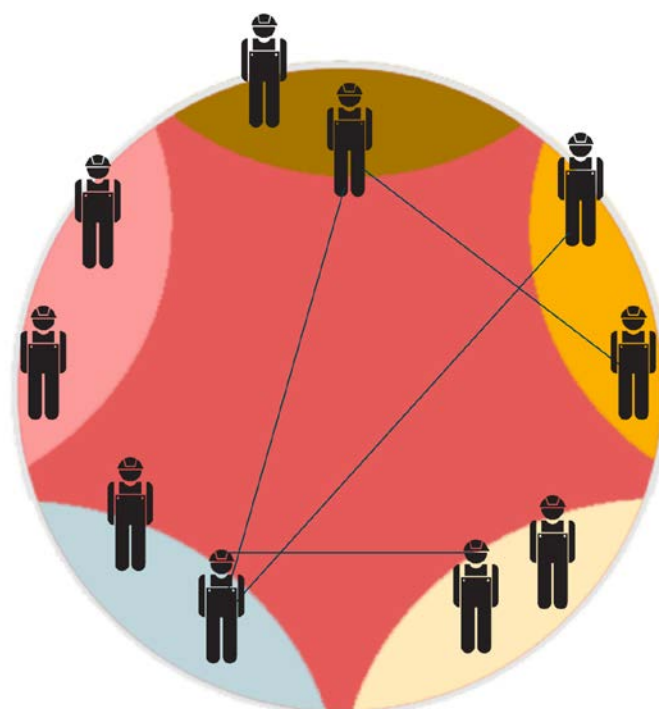
Der er forsket i tillid inden for forskellige discipliner, hvor grunden, betydningen og effekterne af tillid er overvejet (Mayer et al. 1995). Mayer et al. (1995) mener, at selvom der er blevet forsket en del i organisationer, har der været problemer med definitionen på tillid i sig selv. Dette bekræftes af Laan et al. (2012) og Dragnes & Fredriksen (2019), som påstår, at til trods for et utal

foreslåede definitioner på tillid er det ens for dem alle, at tillid handler om en persons eller en gruppes villighed til at relatere til andre i den tro, at den andens handlinger vil være gavnlige frem for skadelige, selvom det ikke kan bevises.

I teorien om tillid er der dog to basisantagelser, der går igen. På den ene side kan det at have tillid til en betegnes som at tage en kalkuleret risiko, og på den anden side kan tillid betegnes som et socialt, mere intuitivt fænomen, som ikke er baseret på kalkulationer (Laan et al. 2012).

Pedersen et al. (2019) skriver, at begrebet tillid forstås som grundlæggende for at håndtere usikre situationer samt for at forstå den kollaborative proces. De usikre situationer, som afhænger af andre aktørers handlinger, gør os usikre og sårbare, og tilliden beskrives ligeledes som accepten af denne usikkerhed. Tillid drejer sig typisk *"... om at opgive kontrollen med de handlinger, der udføres af andre"* (Pedersen, et al. 2019, p. 118), men i en samskabelsesproces er der ikke plads til denne

Figur 3: (udarbejdet af forfatterne): Tillid på individniveau, i midlertidige projektorganisationer, fortolkning af Laan et al. (2012).

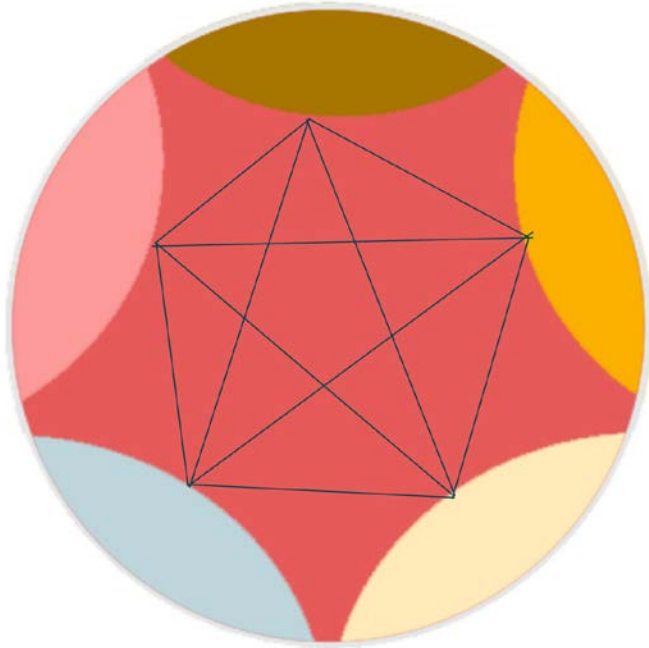


kontrol. Et område, Swärd (2016) ligeledes behandler i sin artikel.

Der er ikke ét samlet fyldestgørende billede af, hvad tillid består af, og hvordan tillid bør defineres, da tillid i forskningen beskrives ud fra den kontekst, hvori den anvendes, f.eks. beskriver Laan et al. (2012) og Swärd (2016) tillid i forbindelse med midlertidige projektgrupper/-relationer for at opnå succesfulde projekter, men med hver sit fokus, jf. Figur 3 og Figur 4. Tell (2000) beskriver derimod tillid i forbindelse med netværk for at opnå samskabelse og læring, jf. Figur 5.

Da det ønskes at diskutere tillid i forbindelse med samskabelsen i midlertidige inter-organisatoriske samarbejder, er forskellen i konteksten, hvori de anskuer tillid, det interessante i disse tre artikler. I det følgende vil hver af de tre artiklers hovedtræk blive beskrevet.

Figur 4: (udarbejdet af forfatterne): Tillid på organisationsniveau, i midlertidige projektorganisationer, fortolkning af Swärd (2016).



Figur 5: (udarbejdet af forfatterne): Tillid sat i sammenhæng med læring, i netværk, fortolkning af Tell (2000).



ARTIKEL 1: TILLID PÅ INDIVIDNIVEAU, I MIDLERTIDIGE PROJEKTORGANISATIONER – LAAN ET AL. (2012)

Laan et al. (2012) har fokus på faktorerne, der påvirker tillid mellem bygherren og entreprenøren i et byggeprojekt ud fra forskellige niveauer af tillid. Han arbejder med fire niveauer af tillid; 1) Tilbøjelighed eller villighed til tillid, 2) Tillid baseret på viden omkring den anden aktør, 3) Tillid baseret på omsorg, bekymring, ærlighed og forståelse samt 4) Tillid baseret på tilvænning eller rutine. De første tre karakteriserer han som det bevidste valg om at være sårbar, hvor det fjerde niveau ikke er et bevidst valg. Det fjerde niveau udvikles, når aktørerne er så vant til hinandens arbejdsprocedure, at de ikke længere er klar over, at de er sårbare.

Han vurderer på baggrund af empirisk data, hvordan niveauet af tillid udvikler sig i forhold til varigheden af deres relation og deres forventninger om at arbejde sammen igen samt udbudsprocedure og leveringssystemer. Han konkluderer, at "tillid er et komplekst og dynamisk fænomen, som ændrer sig over tid, under indflydelse af begivenheder og omstændigheder" (Laan et al. 2012, p. 828). Desuden finder han, at byggelederens personlige engagement har væsentlig indflydelse på niveauet af tillid.

ARTIKEL 2: TILLID PÅ ORGANISATIONSNIVEAU, I MIDLERTIDIGE PROJEKTORGANISATIONER – SWÄRD (2016)

Swärd (2016) har fokus på opbyggelsen af tillid mellem byggelederne fra de forskellige virksomhedsorganisationer i udførelsesfasen med særligt fokus på den positive forventning om gengældelse kombineret med risikofyldte handlingers indflydelse. Hun argumenterer, at størrelsen og antallet af handlinger, samt hvordan og hvornår handlinger gengældes, er vigtig for opbyggelsen af tillid. Hun finder, at risikofyldte handlinger har betydning for opbyggelsen af tillid,

uanset om det er store eller små handlinger; de store handlinger er relevante for uforudsete problemstillinger, hvor de små handlinger ikke skaber tillid i sig selv, men bidrager til at skabe relationelle normer, som mindsker usikkerheden.

ARTIKEL 3: TILLID SAT I SAMMENHÆNG MED LÆRING I NETVÆRK – TELL (2000)

En tredje kontekst findes i Tell (2000), hvor han beskriver tillid i forbindelse med læringsnetværk, hvor der fokuseres på den indbyrdes tillid mellem aktørerne i en gruppe. Her finder han, at en vigtig forudsætning for, at læringsprocessen kan finde sted i netværket, er, at tillid og engagement opbygges i løbet af processen mellem aktørerne. Han argumenterer, at tillid er en af de vigtige forudsætninger for at opnå højere niveau af læring (ekspansiv læring), hvor viden, som tages for givet, bliver udfordret i en åben dialog i kombination med praksis.

DISKUSSION

Samskabelse (kollaboration) er defineret i Pedersen et al. (2019, p. 9) som "... *evnen til at indgå i tillidsbaserede relationer med samarbejdspartnere og etablere fælles målsætning, metoder og redskaber*". Men hvad sker der med tilliden, når samarbejdspartnere ikke er selvvalgte, og metoder og redskaber ikke nødvendigvis er fælles eller ens? Når det kommer til betydningen af tillid i midlertidige inter-organisatoriske samarbejder, hvor aktørerne har forskellige fagdiscipliner, vil de ikke nødvendigvis have en delt fortid, der kan forbedre deres villighed til at arbejde sammen. I den forbindelse vil udviklingen af en klar forståelse af tillid og dens årsager muliggøre samhörighed og samarbejdet (Mayer et al. 1995). Pedersen et al. (2019, p. 118) beskriver tillid som grundlæggende for "*at håndtere usikre situationer, når der ikke er viden tilgængelig, for at skabe kommunikation mellem deltagere i en gruppe, for at*

anerkende og engagere sig i andre personer og for at indgå i samarbejde." Ifølge Pedersen et al. (2019, p. 9) kræver succesfuld samskabelse, at "... *vi besinder os på de historiske, kognitive, sociale og organisatoriske rammer, der udgør det felt, inden for hvilket samarbejdet udfolder sig*."

Rammerne for den platform, hvorpå samarbejdet skal foregå, bør derfor defineres ud fra en fælles forståelse.

Vi har i en tidligere artikel foreslået, at denne rammesætning foregår som et indledende møde. Ved rammesætningen diskuteres rammerne for samskabelsen i fællesskab blandt aktørerne i byggeprojektet for at opnå en fælles forståelse. Rammerne, der skal diskuteres, er objektet, reglerne, hvordan de vil give plads til de forskellige fællesskaber, arbejdsdelingen, samt hvilke instrumenter/værktøjer de vil have til rådighed i samskabelsen (Klitgaard et al. 2017). Rammerne bliver defineret, men skal der ske samskabelse iht. Pedersen et al. (2019)'s definition, kræver dette tillidsbaserede relationer. Her betegner vi tillid som et socialt, mere intuitivt fænomen, hvor de tillidsbaserede relationer skal opbygges under rammesætningen. Aktørerne kan ikke kalkulere risikoen for, hvad de vil tabe/vinde, men må tro på, at en andens handlinger vil være gavnlige. Tell (2000) skriver, at tillid og engagement er en forudsætning for læringsprocessen i netværk, hvorfor rammesætningen er en oplagt mulighed for at opbygge tilliden og engagementet blandt aktørerne i midlertidige inter-organisatoriske samarbejder.

Når det kommer til samskabelsesprocesser, er tillid med til at støtte samskabelsen. I løsningen af problemet i samskabelsesprocessen mener Pedersen et al. (2019), at evnen til at være åben er tæt forbundet til begrebet tillid, da tillid "*ikke kun handler om en åbenhed over for deltagerne i gruppen, men også en åbenhed over for verden*" (Pedersen et al. 2019, p. 118). Dette er i overensstemmelse med Tells (2000) resultater,

hvor han argumenterer for, at tillid er vigtig for at opnå et højere niveau af læring, hvor den allerede kendte viden bliver udfordret i åben dialog med praksis. Åbenhed og tillid antages derfor at være tæt forbundet med læringen i midlertidige projektgrupper. Åbenhed gør dog også aktørerne sårbare, et område, Swärd (2016) diskuterer, hvor hun konkluderer, at aktørerne skal have en positiv forventning om gengældelse af en handling på et senere tidspunkt. Dette kan kræve risikofyldte handlinger, men hvor Swärd (2016) anvender både store og små handlinger i udførelsen, ser vi det mest relevant, at de små handlinger anvendes i rammesætningen, da de her kan være med til at skabe relationelle normer. Swärd (2016) beskriver forskellen på store og små handlinger ud fra, hvor stor eller lille en økonomisk risiko en aktør er villig til at tage, dvs. en stor handling kan have en større økonomisk konsekvens, hvor en lille handling har en mindre økonomisk konsekvens. Kobler vi dette til Laan et al. (2012), kan de små handlinger ses som sociale intuitive handlinger, som ikke er baseret på kalkulationer. Swärd (2016) skriver, at de store handlinger er relevante for de uforudsete problemstillinger. Som følge heraf ser vi de store handlinger som relevante i samskabelsesprocessen. Det skyldes, at aktørerne i samskabelsesprocessen skal foretage handlinger, som afhænger af andre aktørers handlinger. Disse handlinger kan ses som det, Laan et al. (2012) kalder kalkulerede risici eller de bevidste valg om at være sårbare. Han beskriver fire niveauer af tillid, hvoraf de tre første er de bevidste valg om at være sårbare. Dykker vi ned i de tre valg, så er tilbøjeligheden eller villigheden til tillid afhængig af de sociale rammer og er givet på forhånd. Tilliden baseret på viden omkring den anden aktør hænger sammen med fortidens skygger som beskrevet i afsnittet "Tillid i byggeprojekter". Da fortidens skygger ikke nødvendigvis eksisterer i

byggeprojektet, er denne faktor ikke den væsentligste i forhold til opbyggelsen af tillid i samskabelsesprocessen. Laan et al. (2012)'s tredje niveau; Tillid baseret på omsorg, bekymring, ærlighed og forståelse, er tillid, der kan udvikles i projektet og er derfor særlig interessant i forbindelse med samskabelsesprocessen.

Både Laan et al. (2012) og Swärd (2016) konkluderer, at tillid har en væsentlig betydning for at opnå et succesfuldt byggeprojekt. Tell (2000) derimod konkluderer, at tillid er en vigtig forudsætning for læringsprocessen. Forskellen ligger i, at Tell (2000) arbejder med netværk, hvor Laan et al. (2012) og Swärd (2016) arbejder med midlertidige inter-organisatoriske samarbejder – hvor Tell (2000) har muligheden for at vurdere tilliden over en længere periode, er det for Laan et al. (2012) og Swärd (2016) en kortvarig periode grundet deres fokus på byggeprojekter. Kobles de to perspektiver med hinanden, kan der opstilles en hypotese om, at tillid mellem aktørerne i et byggeprojekt skal opbygges hurtigt for at kunne skabe læringsprocesser i de midlertidige inter-organisatoriske samarbejder. Swärd (2016) behandler begrebet hurtig tillid kortfattet, hvor hun argumenterer for, at hurtig tillid er relevant i forbindelse med midlertidige relationer, og antyder, at risikofyldte og formentligt ukloge tillidsfyldte handlinger i de tidlige møder kan være et forsøg på at "fast-tracke" processen med at opbygge tillid. Desværre bliver opbyggelsen af hurtig tillid og "fast-tracking" ikke yderligere behandlet i hendes artikel.

Forskellen mellem Laan et al. (2012) og Swärd (2016)'s udgangspunkt for arbejdet med tillid er, at der i Laan et al. (2012) tages udgangspunkt i samarbejdet mellem en bygherre og en entreprenørs byggeleder, hvorimod der i Swärd (2016) tages udgangspunkt i samarbejdet mellem entreprenørernes byggeledere. Hvor det førstnævnte samarbejde er rammesat af en juridisk kontrakt, er det sidstnævnte samarbejde ikke på samme vis

rammesat af en kontrakt. Bygherren indgår kontrakt med entreprenørerne, men forbindelse mellem entreprenørerne går gennem bygherren, hvor entreprenørerne i kontrakten med bygherren forpligter sig til at samarbejde med de andre entreprenører. Da det er forskellige faggrupper/praksisser, der skal samarbejde i samskabelsesprocessen, er det vigtigt at tage med i overvejelserne omkring opbyggelsen af tillid, at der ikke er en juridisk kontrakt mellem aktørerne. Dermed kommer sårbarhed til at spille en større rolle i opbyggelsen af tillid imellem aktørerne.

Der er i denne artikel taget udgangspunkt i tre artikler, som anskuer tillid i tre forskellige kontekster. Det kan diskuteres, om tillid kan beskrives og defineres ud fra tre artikler, eller mængden af data burde være større.

Da det er et forstudie til et større systematisk litteraturreview, hvor målet har været at få indsigt i tillid i de tre forskellige kontekster for derved at kunne finde relevante og dækkende søgeord, anses det for at være tilstrækkeligt.

KONKLUSION

Ekspansiv læring gennem samskabelsesprocesser skal tillæres over tid. For at initiere denne tillæring er det tidligere fundet, at en facilitator kan indsættes i samskabelsesprocesserne, hvor fokus er på mulighederne for læring og innovation. Der er set nærmere på rammerne for disse muligheder med udgangspunkt i tillid, mere konkret hvilke muligheder og perspektiver der kan anvendes og bidrage til faciliteringen.

Det blev fundet, at læring bl.a. afhænger af åbenhed over for hinanden, men også over for nye input, som igen afhænger af tillid. Det er derfor vigtigt, at facilitatoren i samskabelsesprocessen er opmærksom på denne åbenhed hos aktørerne. I den forbindelse blev det ligeledes fundet, at åbenheden kan gøre aktørerne sårbare, hvor facilitatoren bør være opmærksom på de små risikofyldte handlinger, som kan være

med til at opbygge tilliden mellem aktørerne. I samskabelsesprocessen vil de større risikofyldte handlinger være mere relevante i forbindelse med opbyggelsen af tillid, da aktørerne her afhænger af hinandens handlinger.

Af særlig interesse for facilitatorrollen er tillidsniveau 3, hvor tillid er baseret på omsorg, bekymring, ærlighed og forståelse. Dette skyldes, at facilitatoren har mulighed for at opbygge og udvikle dette niveau af tillid under samskabelsesprocessen. Dette område bør derfor være et af facilitatorens fokusområder.

Et interessant element for facilitatorrollen i de midlertidige inter-organisatoriske samarbejder er opbyggelsen af hurtig tillid eller "fast-tracking", som bliver beskrevet som risikofyldte og formentlig ukloge tillidsfyldte handlinger i de tidlige møder. At åbne dette vil kræve, at disse handlinger bliver foretaget i rammesætningen eller tidligt i udførelsen under de første samskabelsesprocesser. Det kræver dog, at byggebranchen er villig til at foretage disse risikofyldte og tillidsfyldte handlinger. Hurtig tillid eller "fast-tracking" er interessant, da det kan anvendes til mere end blot at facilitere samskabelsesprocessen. Denne viden kan anvendes i andre brancher og sammenhænge, der anvender midlertidige inter-organisatoriske samarbejder, som kræver hurtig opbygning af tillid.

Hurtig tillid er et emne, som kun blev berørt i en af de analyserede artikler, men beskriver et meget interessant område i forbindelse med faciliteringen af samskabelsesprocessen. Afsøgningen af muligheder og perspektiver omhandlende tillid til anvendelse i faciliteringen af samskabelsesprocessen i et inter-organisatorisk samarbejde er dermed ikke udtømt i dette forstudie, og der er skabt grundlag for en større afdækning af området.

PERSPEKTIVERING

Tillid har stor betydning for den ekspansive læringssituation, men grundet byggeprojekternes relativt

korte levetid skal tilliden opbygges hurtigt. Dette skaber et nyt og interessant forskningsspørgsmål: Hvordan opbygges hurtig tillid i en samskabelsesproces, og er der nogen handlinger, facilitatoren bør være særlig opmærksom på for at kunne forcere tillidsopbyggelsen i både rammesætningen og samskabelsesprocessen?

Da hurtig tillid eller "fast-tracking" kan have indflydelse på muligheden for at samskabe i de midlertidige inter-organisatoriske samarbejder, vil det være interessant at undersøge, hvilke faktorer og handlinger der fordrer opbyggelsen af hurtig tillid, eller hvad der skal til for at "fast-tracke" tillid.

Forskningsgruppen har derfor valgt at arbejde videre med et større systematisk litteraturreview med henblik på at definere opmærksomhedspunkterne, som kan være med til at forcere opbyggelsen af tillid. Resultaterne har allerede vist sig at være brugbare. I en af de fundne artikler beskriver Whelan (2016) en stærk form for relationel tillid, som fremmer samarbejdet. Ved at udforske denne stærke form for relationel tillid kan vi opnå større viden om

tilliden og relationernes betydning i samskabelsesprocessen. Det videre arbejde vil have fokus på at undersøge, om opbyggelsen af hurtig tillid kan have et positivt afsæt på aktørernes villighed til at ændre på det. Engeström (2010) kalder regler, fællesskab eller arbejdsfordelingen, i samskabelsesprocessen og dermed åbne for mulighederne for ekspansiv læring.

I det videre arbejde vil det ligeledes være relevant at se på de kontraktmæssige forhold, som Laan et al. (2012) adresserer forhold til udbudsformernes og leveringssystemernes påvirkning på tilliden. Her kan tilliden ses som fortidens skygge i forhold til de kontraktmæssige forhold, dvs. aktørernes tidligere oplevelser med denne udbudsform.

Med et fokus på samskabelsesprocessen på bygningskonstruktøruddannelsen kan vi præge de kommende bygningskonstruktører til at overveje emner som åbenhed, sårbarhed og kalkulerede risici, som kan være med til hurtigere at opbygge tillid mellem aktørerne – hvilket igen kan lede til muligheder for læring og innovation i byggeprojekterne.

Litteraturliste

- Dragnes, S. & Fredriksen, J., 2019. *Should you trust me? A quantitative study of how trust influence learning in international joint ventures*, Oslo: BI Norwegian Business school.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E., 2002. The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20(7), p. 621-631.
- Engeström, Y., 2010. *From Teams to Knots - Activity-theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. 1. red. New York: Cambridge University Press.
- Klitgaard, A. et al., 2017. Towards the use of knotworking for increasing innovation in construction projects. *Proceeding of the 33rd Annual ARCOM conference*, 4-6 september, pp. 420-429.
- Laan, A., Voordijk, H., Noorderhaven, N. & Dewulf, G., 2012. Levels of interorganizational Trust in Construction Projects: Empirical Evidence. *Journal of Construction Engineering and Management*, 9 6, 138(7), pp. 821-831.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D., 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.
- Pedersen, D. B., Martiny, K., Birkegaard, A. & Wested, J., 2019. *Kollaboration, Vejen til åben forskning og åben innovation*. 1. red. København: Samfundlitteratur.
- Swärd, A., 2016. Trust, Reciprocity, and Actions: The development of Trust in Temporary Inter-organizational Relations. *Organization Studies*, 37(12), pp. 1841-1860.
- Tell, J., 2000. Learning Networks - A Metaphor for Inter Organizational Development in SMEs. *Entreprise and Innovation Management Studies*, 1(3), pp. 303-317.
- Værdibyg, 2020. *Forskning og uddannelse i byggeriets processer*, -: Værdibyg.
- Værdibyg, 2021. *Den bæredygtige byggeproces*, -: Værdibyg.
- Whelan, C., 2016. Informal social networks within and between organisations - On the properties of interpersonal ties and trust. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 39(1), pp. 145-158.