



Ariba Ahmed

**Veien til å bli Norges mest
klimaeffektive kulturbygg**

**«En casestudie av hvordan samarbeid om klimamål
fremmes og hemmes i Deichman-prosjektet»**

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord:

Det siste halvåret har vært krevende og utfordrende, men også veldig lærerikt. Jeg har fått muligheten til å lære masse om både temaet jeg skriver om, men også om meg selv og hvordan jeg lærer og jobber best. Dette er lærdom og erfaring jeg gleder meg til å ta med meg videre i arbeidslivet. Jeg ser tilbake med glede på min tid som student, og er evig takknemlig for engasjerte forelesere og flinke medstudenter jeg har blitt kjent med underveis. Nå som jeg har en hel (!) mastergrad, ser jeg frem til nye utfordringer og erfaringer som venter.

Denne oppgaven hadde ikke blitt til uten alle som har hjulpet meg underveis. Tusen takk til min veileder Sissel som har kommet med gode innspill og stilt opp særlig i innspurten for å få meg i mål. Også en stor takk til mine informanter som har stilt opp til intervju og fortalt åpent og engasjert om sine erfaringer fra Deichman-prosjektet. Dette engasjementet har holdt motivasjonen min oppe gjennom hele skriveprosessen.

Tusen takk til familie, venner og kolleger som har støttet, motivert og kommet med gode ord når ting har vært vanskelig. En ekstra stor takk til mine foreldre som har bidratt til at studietiden min har gått så knirkefritt. Jeg vet at det betyr masse for dere at jeg har en mastergrad, som den første i familien. Å gjøre dere stolte har vært min aller største og viktigste motivasjon hele veien.

Ariba Ahmed
Oslo, 15.05.22

I 2000 bestemte man at havnearealet i Oslo skulle benyttes til ulike byutviklingsformål. I årene som etterfulgte ble det bestemt at man skulle bygge et nytt hovedbibliotek på Bjørvika. Dette biblioteket hadde svært høye miljøambisjoner for sin tid og man bestemte seg dermed for å forsøke å nå disse klimamålene i et samarbeid mellom prosjektets ulike offentlige og private aktører. Bygget som skulle ferdigstilles i 2016 stod ikke ferdig før 2020 og da hadde man brukt over en halv milliard kroner mer enn planlagt. I denne oppgaven er jeg interessert i å finne ut mer om aktørenes opplevelse i samarbeidet om å nå klimamålene for Deichman Bjørvika, og hvordan kommunikasjonen mellom aktørene har blitt påvirket av endringer og forsinkelser som dukket opp underveis. Problemstillingen i oppgaven er som følgende:

Hvordan fremmes og hemmes samarbeid knyttet til å nå klimamål i store byggeprosjekter, og hvordan påvirkes kommunikasjonen av endringer underveis?

For å besvare problemstillingen har jeg benyttet meg av dybdeintervjuer av sentrale aktører i Deichman-prosjektet for å lære mer om deres erfaringer og opplevelser knyttet til samarbeidet. Oppgaven belyser hvilke faktorer aktørene har opplevd som fremmende og hemmende, og hvordan de har møtt med de ulike forholdene. Det har på bakgrunn av det teoretiske rammeverket blitt sett nærmere på forhold knyttet til makt- og ressursbalanse mellom aktørene, deres motivasjon, prosjektets institusjonelle design, ledelsespåvirkning og selve samarbeidsprosessen.

I oppgaven er det vist hvordan samarbeidet fremmes av en stor interesse for prosjektet og læringspotensialet som ligger i et slikt prosjekt. Samarbeidet fremmes også av at man har så konkrete klimamål, slik at man vet hva det jobbes for. Hvordan man får seg dit derimot, har vært en mer komplisert affære. Uenigheter om hvordan man best kan nå prosjektets klimamål har ledet til en rekke konflikter, og det har tidvis tatt en lang tid å komme til enighet. Informantene i oppgaven påpeker i midlertid at dette også har fremmet samarbeidet, ettersom man har fått muligheten til å belyse ulike meninger og løsninger godt før man har landet på de endelige løsningene. Det ferdigstilte bygget er samtlige av informanter i oppgaven fornøyde med, og de mener at man gitt omstendighetene gjorde sitt beste.

In 2000, it was decided that the port-area in Oslo would be used for various urban development purposes. In the years that followed, it was decided to build a new main library at Bjørvika. This library had very high environmental ambitions and it was thus decided to try to achieve these climate goals in a collaboration between the project's various public and private participants. The building, that was planned on being complete in 2016 was not finished before year 2020 and then it had costed more than half a billion NOK more than planned. In this thesis, I am interested in finding out more about the participants experience in the collaboration to achieve the climate goals for Deichman Bjørvika, and how the communication between the actors has been affected by changes and delays that appeared along the way. The research-question in the thesis is as follows:

- What promotes and restrains cooperation related to pursuing climate-goals in larger construction projects, and how does the communication get affected by changes throughout the project?

To answer this, I have used in-depth interviews of key participants in the Deichman project to learn more about their experiences related to the collaboration. The thesis sheds light on which factors the actors have experienced as promoting and restraining, and how they have encountered the various conditions. On the basis of the theoretical framework, relations related to the balance of power and resources between the actors, their motivation, the project's institutional design, leaders influence and the collaboration process itself have been looked at in more detail.

The thesis shows how the collaboration is promoted by a great interest in the project and the learning potential that lies in such a project. The collaboration is also promoted by having such specific climate goals, so that its clear what one is working for. How to get there, on the other hand, has been a more complicated affair. Disagreements about how to achieve the project's climate goals have led to a number of conflicts, and it has sometimes taken a long time to figure out and reach an agreement. However, the informants in the thesis point out that this has also promoted the collaboration as they have been given the opportunity to shed light on different opinions and solutions well before they have landed

on the final solutions. All of the informants in the thesis are satisfied with the completed building, and they believe that they did their best, given the circumstances.

Innholdsfortegnelse

Forord:	2
1.1 - Problemstilling	9
1.2 – Valg av tema og tidligere forskning	9
1.3 – Oppgavens struktur	10
2.0 – Om byggingen av Deichman Bjørvika	10
2.1 – Om Deichman-samarbeidet	11
3.0 – Teori	12
3.1 – Ansell og Gash sin samarbeidsmodell	12
3.1.2 - Institusjonell design	15
3.1.3 – Ledelsespåvirkning	16
3.1.4 – Samarbeidsprosessen	16
3.2 - Effektivitet i samarbeid	18
3.2.1 – Relasjonsbygging	18
3.2.2 - Styring gjennom påvirkning og forhandling	19
3.2.3 - Kompleksitet og avhengighet	19
3.3 – Koordinative samarbeid og kollaborative samarbeid	20
3.4 – En oppsummering – hva fremmer og hemmer samarbeid?	21
3.4.1 – Faktorer som fremmer samarbeid	21
3.4.2 – Faktorer som hemmer samarbeid	22
4.0 - Metodevalg	23
4.1 - Kvalitative eller kvantitative data?	23
4.2 - Rekruttering av informanter	24
4.3 - Intervjusituasjonen	25
4.4 - Databehandling og analyse	27
4.5 - Evaluering av metodeopplegg	28
4.6 – Ethiske hensyn	31
5.0 – Analyse	32
Startsforhold	32
Institusjonelt design	34
Samarbeidsprosessen	37
Ledelse i samarbeidet	41
Kommunikasjon	41
6.0 - Konklusjon	43
7.0 - Kildeliste	44
8.0 – Vedlegg	48

1.0 – Innledning

Klima- og miljøutfordringer trekkes stadig frem som noen av de kjente utfordringene Norge og den offentlige sektoren vil stå ovenfor de neste tiårene (St.meld. nr. 30 (2019-2020)). Kullkraftverk, oljenæringen, gassproduksjon, avskoging og kjøttneringen pekes ofte på som de store driverne til økte klimagassutslipp (European Commission, 2022). En sektor eller næring som kanskje ikke får et like stort fokus i diskusjonen om økende klimagasser er bygg- og anleggsnæringen. Ettersom bygg- og anleggsnæringen i dag har relativt små direkte utslipp, kan den fort bli glemt i klimadiskusjonen. Dermed menes det at det er nødvendig å regne med de indirekte utslippene som er knyttet til denne næringen, for å forstå dens reelle påvirkning på klimaendringer (European Environment Agency, 2021).

Bygg- og anleggsnæringen – som også inkluderer eiendomsnæringen kalles ofte for «40%-næringen». Navnet har den fått ettersom bygg bruker 40% av alle materialressurser og 40% av energien i samfunnet. Om en inkluderer utslippene knyttet til produksjon og transport av materialer, er denne prosentandelen enda høyere. Faktisk er det under denne prosessen – ved produksjonen av bygget og fraktingen av materialene at utslippene er på sitt høyeste (European Commission, 2022). De siste årene har en rekke aktører jobbet aktivt med ulike prosjekter som tar sikte på å redusere klimagassutslipp i bygg- og anleggsnæringen. Målet har vært å kutte utslippene med minst 40% og gjerne 50% og mer. FutureBuilt - en offentligeid byggaktør har stått i front når det gjelder bærekraftige og energieffektive byggeløsninger. FutureBuilt-programmet har som mål å realisere prosjekter som oppfyller FNs bærekraftsmål og Parismålene, og alltid kutter klimagassutslipp med minst 50% i forhold til vanlig praksis (FutureBuilt, 2022).

Da FutureBuilt-programmet formelt startet i 2010, ble det bestemt at det nye Deichman-biblioteket på Bjørvika skulle være et av de første prosjektene som skulle overholde FutureBuilt-kriteriene (Oslo Kommune, 2013). I tillegg til kravet om minst 50% lavere klimagassutslipp enn tilsvarende bygg, skulle Deichman-bygget holde en passivhusstandard som på den tiden var svært lite utprøvd i Norge. For å oppnå en slik standard stilles det krav til høy kvalitet, godt inn klima og et ekstremt lavt energibehov i bygget (Standard Norge, 2022). Med passivhuskravet og de øvrige FutureBuilt-kriteriene hadde man ambisjoner om

at biblioteket skulle bli det mest energieffektive bygget i Norge. Veien dit – de konkrete løsningene som skulle til for å oppnå disse klimamålene var man i midlertid ikke like sikre på. Disse elementene ved bygget - klimamålene ble dermed et samarbeidsprosjekt innad i selve byggeprosjektet. Mange av de private aktørene som bidro til å forme og bygge selve bygget skulle sammen med de offentlige aktørene også bidra med å finne løsninger på klimatiltakene i prosjektet (Oslo Kommune, 2013).

Da Deichman Bjørvika stod ferdig i 2020 var det både flere innovative og svært klimaeffektive løsninger tilstede i bygget. Fasadeløsningen, foldetaket og lyssjaktene var spesielt utviklet for biblioteket, og man hadde eksperimentert med en ny type ventilasjonssystem og bikubehimlinger i taket. Disse løsningene hadde bidratt til å opprettholde både det arkitektoniske uttrykket i bygget, i tillegg til å sikre byggets ambisiøse klimamål (FutureBuilt, 2020). Selv om man hadde greid å nå disse målene med god margin, ventet det også en god del kritikk rettet mot prosjektet. Kritikken var dog ikke rettet mot prosjektets klimamål, men heller prosjektet for øvrig. Bygget som hadde en byggestart i 2013 var planlagt å ferdigstilles innen 2016 og koste totalt 2,6 milliarder kroner (Oslo Kommune, 2013). På grunn av flere forsinkelser, uenigheter og komplikasjoner underveis ble bygget hele 4 år forsinket og kostet over en halv milliard mer enn planlagt. I 2015 vurderte byrådet i Oslo sterkt å stoppe byggingen på grunn av de flere budsjettsprekene i prosjektet. (Rosa & Takvam, 2015).

Etter mye om og men bestemte man allikevel å gå videre med byggingen, men med en del endringer. Det ble blant annet bestemt at opptil 7500 kvm² av bygget – hele 40% av totalen ville leies ut til andre kommunale, statlige og private aktører for å hente seg inn etter den store kostandssprekken (Aune & Aas, 2015). Underveis i prosjektet var det dessuten flere aktører som hadde sluttet og en av entreprenørene hadde også hevet kontrakten sin (Eriksen, 2015). Med så store budsjettsprek og forsinkelser i prosjektet ønsker jeg å finne ut mer om hvordan disse utfordringene og endringene underveis har påvirket aktørene som har deltatt i byggingen av Deichman Bjørvika. Med flere hundre aktører involvert i de over 10 årene det tok fra arkitektkonkurransen til ferdig bygg er jeg særlig interessert i høre om hvordan samarbeidet om å nå klimamålene og kommunikasjonen mellom aktørene ble

påvirket av utfordringene som dukket opp underveis. Problemstillingen i oppgaven blir dermed følgende:

1.1 - Problemstilling

- Hvordan fremmes og hemmes samarbeid knyttet til å nå klimamål i store byggeprosjekter, og hvordan påvirkes kommunikasjonen av endringer underveis?

1.2 – Valg av tema og tidligere forskning

I rapporten som ble lagt frem til byrådet i Oslo – som ledet til at de vurderte å stoppe byggingen av biblioteket, kom det frem at den store budsjettsprekken i stor grad var knyttet til en svak ledelse, prosjektorganisering og styring. Dette, i tillegg til en dårlig markeds- og entreprisestrategi førte til et betydelig tidsbruk knyttet til oppfølging, koordineringsmøter og rapportering (Gravklev, 2015). De samme faktorene trekkes frem som de viktigste årsakene til forsinkelser og budsjettsprekke generelt i byggebransjen (Kumaraswamy & Chan, 2010) (Goldstrong , 2022). Prosjektorganisering, der man definerer alle prosjektplaner, tidsplaner og har et konkret kostnads- og kvalitetsestimat klart så tidlig som mulig er dermed viktig for hvordan prosjektet utfolder seg videre. Svak styring og planlegging, kombinert med store og komplekse byggeprosjekter skiller seg altså ut som faktorer som ofte leder til forsinkelser og kostnadsoverskridelser (Goldstrong , 2022).

I litteraturen og forskningen knyttet til suksess i byggeprosjekter, ser vi at det først og fremst er disse faktorene som er satt i fokus. Hvordan disse faktorene – en svak ledelse og styring, dårlige kontraktsstrategier og vage gjennomføringsplaner påvirker effektiviteten i byggingen er et viktig tema innen forskningen. Dermed er løsningene på disse problemene gjerne av en teknisk karakter, for eksempel innen systemintegrasjon, utvikling i informasjons- og kommunikasjonsteknologi og ulike styringsverktøy knyttet til tid, kost og kvalitet. Menneskenes rolle i byggeprosjekter og hvordan de påvirkes av dårlige strategier og ineffektiv ledelse får gjerne et mindre fokus (Liqun, et al., 2021) (Tang, et al., 2010).

Hvor viktig ulike aktører opplever at et prosjekt er, hvilken motivasjon de har for å bli en del av det og hvordan de kommuniserer med hverandre underveis er i midlertid ofte viktige faktorer for å forklare hvor vellykkede samarbeidsprosjekter blir. I denne oppgaven er det

nettopp dette jeg er interessert i å finne ut mer om: Hvordan opplever aktørene i Deichman-prosjektet at de overnevnte faktorene som ofte leder til forsinkelser og kostnadsoverskridelser i byggeprosjekter påvirker deres roller, arbeid og motivasjon? Og hvordan påvirker disse faktorene, altså endringer og forsinkelser hvordan de kommuniserer med hverandre?

1.3 – Oppgavens struktur

I kapittel 2 skal jeg forklare Deichman-prosjektets nærmere, og kort redegjøre for prosessen med arkitektkonkurransen, klimaambisjonene i prosjektet, anbudsstrategien og forhold som ikke var avklart ved byggestart. I kapittel 3 skal jeg presentere det teoretiske rammeverket, der jeg tar for meg samarbeidsmodellen til Ansell og Gash (2008) og Williams teori om effektivitet i samarbeid (2000). Jeg skal også kort redegjøre for hva slags type samarbeid Deichman-prosjektet er, da dette er viktig for å få en bedre forståelse av hvordan samarbeidet kan fremmes og hemmes. Deretter skal jeg i kapittel 4 redegjøre for forskningen og de metodiske avveiningene som er gjort i forskningsprosessen. I kapittel 5 skal jeg analysere og diskutere funnene i forskningen opp mot teorien og oppsummere og konkludere disse i kapittel 6.

2.0 – Om byggingen av Deichman Bjørvika

I 2000 vedtok Bystyret i Oslo at byens havneareal skulle benyttes til ulike byutviklingsformål, både innen boligutvikling og kommersielle formål (Plan- og bygningsetaten, 2000). I årene som etterfulgte - og med byggingen av Operahuset ble det også reist en rekke spørsmål om hva annet man ønsket å bygge i nærheten. Da iverksatte offentligeide HAV-Eiendom AS oppdraget «Operaens omgivelser», i samarbeid med Plan- og bygningsetaten. Oppdraget ble avsluttet i 2008, og det ble inngått en avtale mellom Oslo Kommune og HAV Eiendom AS, der kommunen fikk en opsjon for enten kjøp eller leie av tomt eller bygninger for blant annet det Deichmanske hovedbiblioteket og en rekke andre kulturbygg (Juryrapport, 2009). Arkitektkurransen om Deichman Bjørvika ble organisert som en begrenset plan- og designkonkurransen i perioden mellom november 2008 og februar 2009, og ti arkitektkontorer ble direkte invitert til å delta. Ytterligere ti ble valgt gjennom en prosess med internasjonal prekvalifisering, og totalt deltok 20 grupper i konkurransen. Gjennom en

enstemmig juryavgjørelse ble det bestemt at konseptet «Diagonale» med Lund Hagem Arkitekter og Atelier Oslo var vinnerne av arkitekturkonkurransen (Juryrapport, 2009).

I bestemmelsen sin påpekte juryen at de hadde valgt konseptet «Diagonale» på grunn av dets potensiale for å bli et “sant ikon for litteratur og kunnskap, og som et bidrag for en vellykket byutvikling”. De understrekte samtidig at konseptet hadde potensiale for å forbedres ytterligere, og at noen konkrete faktorer burde tas med og vektlegges i det videre arbeidet. Blant annet betvilte de at «Diagonale» ville oppnå lav energitilstand uten ytterligere tiltak, og mente dermed at det måtte til både mer planlegging og avbøtende tiltak for å få til dette. De pekte på mulige løsninger, blant annet å redusere glassandelen i fasaden ytterligere, introdusere innovative løsninger for belysningen og anvende mer solar skjerming på glasspartiene. Det var altså et godt konsept, men med en del punkter for forbedring som burde tas hensyn til i den videre planleggingen (Juryrapport, 2009).

2.1 – Om Deichman-samarbeidet

Slik nevnt innledningsvis, bidro over 100 aktører i byggingen av Deichman Bjørvika på et eller annet tidspunkt av den over 10 år lange prosjektperioden. Bygget er offentligeid, og byggherren i prosjektet var Kultur og Idrettsbygg Oslo KF, i dag kjent som Oslobygg KF. De andre aktørene ble engasjert i prosessen hovedsakelig gjennom byggherrestyrte delentrepriser eller hovedentrepriser. Skissen for prosjekteringen av bygget startet straks arkitektkonkurransen var over, og forprosjektet ble avsluttet i 2012. I 2013 hadde man klart et styringsdokument som ga oversikt over alle sentrale forhold i prosjektet. Prosjektets rammer, med overordnede betingelser, mål, kontraktsstrategi, gjennomføringsplan, kvalitetssikring og de økonomiske rammene var forsøkt avklart så detaljert som mulig. I styringsdokumentet ble det også trukket frem en rekke kritiske suksessfaktorer som måtte oppfylles for å kunne nå målene i prosjektet. Flere av disse var knyttet til organisatoriske forhold, slik som beslutningskraft hos de ulike aktørene og et godt samarbeid mellom dem (Oslo Kommune, 2013).

Selv om de fleste ansvarsområdene ble fordelt på de ulike offentlige og kommersielle aktørene, var det fortsatt noe usikkerhet rundt visse aspekter ved bygget. Da Styringsdokumentet for Deichman Bjørvika ble lagt frem i 2013 var det fortsatt en rekke

uavklarte forhold tilstede. I dokumentets kapittel 3 leser man om en stor usikkerhet knyttet til oppvarming og kjøling av bygget. Tidligere hadde man planlagt å etablere en varmepumpebasert energisentral i Kongshavn, for å dekke hele det fremtidige kjøle- og varmebehovet til Bjørvika-området. Det ble det ikke noe av. Videre vurderte man å etablere et underjordisk fjernkjølingsanlegg på feltet under biblioteket, men også denne løsningen ble skrotet. Etter mye frem og tilbake hadde man ved både forprosjektets avslutning og ved utarbeidelsen av styringsdokumentet ikke landet på en endelig løsning. Det var også en del usikkerhet rundt prosjektets tekniske anlegg og fasade, på grunn av dens avanserte og omfattende størrelse. Dermed ønsket man å benytte seg av kontrakter som åpnet opp for byggherrens mulighet for påvirkning og kontroll underveis, i tilfelle man ønsket endringer og justeringer i gjennomføringsfasen (Oslo Kommune, 2013).

I tillegg til disse uavklarte forholdene som var til stede før man startet med byggingen, var det også en stor usikkerhet rundt hvordan man skulle oppnå de ulike klimamålene i prosjektet. Å bygge etter en passivhusstandard var slik nevnt nesten helt nytt i Norge, særlig i tilknytning til så store og komplekse bygg. Man hadde heller ikke noen liknende referansebygg å sammenlikne seg med, når man forsøkte å redusere klimagassutslippet med «minst 50% sammenliknet med tilsvarende bygg». Allikevel greide man å oppnå både en passivhusstandard og kutte klimagassutslipp knyttet til transport, materialbruk og energi med hele 69% (FutureBuilt, 2020). Samtlige av de mest sentrale aktørene i prosjektet påpekte at man hadde greid å få til dette gjennom et godt og tett samarbeid mellom de ulike aktørene, der man sammen hadde funnet frem til de beste løsningene. Med enormt mange tekniske grensesnitt mente de at et utstrakt tverrfaglig samarbeid mellom de offentlige instansene og private aktørene i prosjektet var helt avgjørende for å komme i land med klimamålene. Dette tverrfaglige samarbeidet var også avgjørende i arbeidet med de innovative elementene i bygget, blant annet knyttet til fasadeløsningen og kjølerør i tak og (FutureBuilt, 2020).

3.0 – Teori

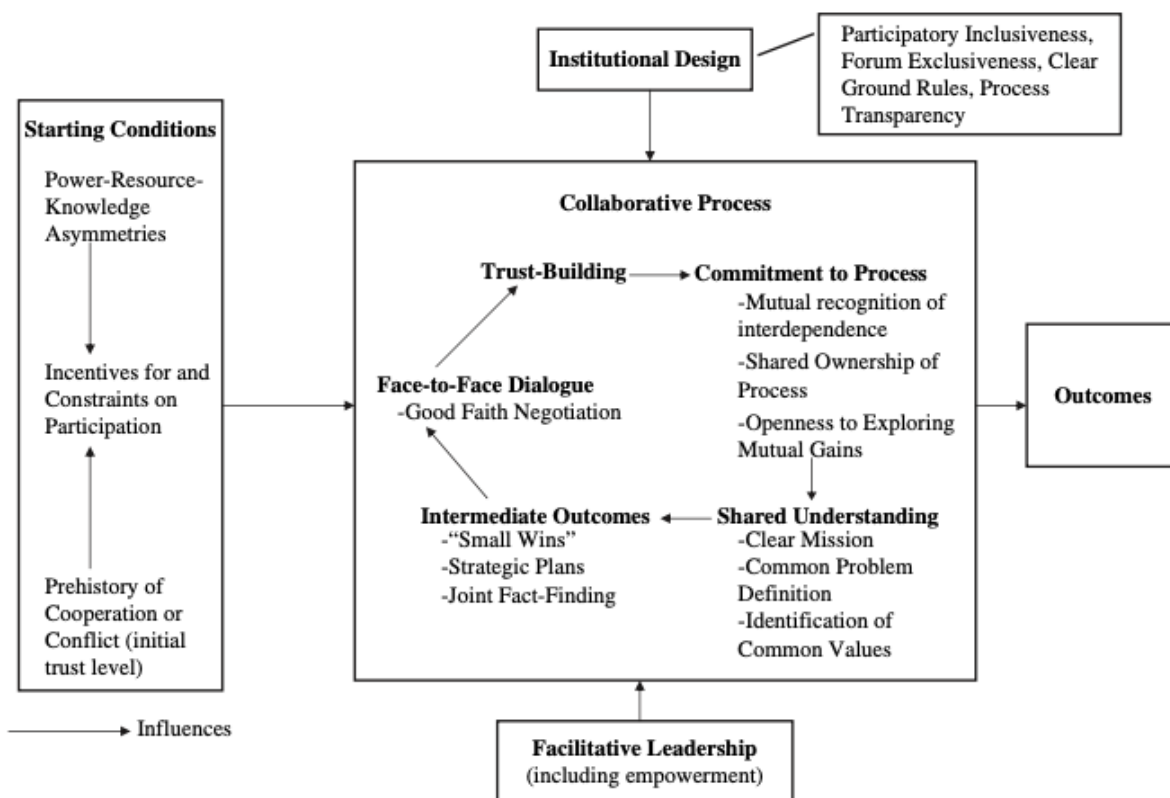
3.1 – Ansell og Gash sin samarbeidsmodell

Nærmest samtidig som konseptet «Diagonale» ble utpekt som vinnere i arkitekturkonkurransen for Deichman Bjørvika, skjedde det en utvikling av miljø- og

innovasjonsprogrammet FutureBuilt. Slik nevnt besluttet Oslo Kommune i 2010 at Deichman Bjørvika, sammen med de andre kulturbyggene Munchmuseet og Nasjonalmuseet skulle bli Forbildeprosjekter i FutureBuilt-programmet (Oslo Kommune, 2013). Denne beslutningen passet bra for Deichman-prosjektet, ettersom juryen i arkitektkonkurransen hadde etterspurt flere klimatiltak i prosjektet. På den tiden var dette svært ambisiøse og krevende miljøkrav, og slik aktørene i Deichman-prosjektet påpeker måtte man samarbeide om å finne løsninger som oppfylte disse kravene. Byggherren – i dag Oslobygg, FutureBuilt og de mange private aktørene som var engasjert i prosjektet gikk dermed sammen for å oppfylle de ambisiøse miljøkravene som var satt for prosjektet (Oslo Kommune, 2013).

Ansell og Gash presenterer en modell som tar for seg slike samarbeid knyttet til konsensusorientert beslutningstaking (Ansell & Gash, 2008). I løpet av de to siste tiårene har det utviklet seg en ny styringsstrategi der ulike private og offentlige aktører og interessenter går sammen for å finne løsninger på offentlige problemer. Ansell og Gash kaller denne styringsmåten for «collaborative governance». Gjennom en metaanalytisk studie av den allerede eksisterende litteraturen om slik samarbeidsstyring, har de utarbeidet en modell som synliggjør ulike forhold som gjør slike samarbeid mer eller mindre effektive. Jeg skal bruke denne modellen for å forklare samarbeidet knyttet til klimamålene nærmere, og se på hvordan disse forholdene fremmet og hemmet prosjektet. Modellen består av 4 hovedkategorier: **startsforhold, institusjonelt design, ledelsespåvirkning og selve samarbeidsprosessen**. Samarbeidsprosessen står i sentrum av modellen, og de andre kategoriene presenteres som viktige faktorer som påvirker denne.

Modellen ser slik ut:



A Model of Collaborative Governance (Ansell & Gash 2008, s.550)

3.1.1 – Startsforhold

Med startsforhold siktes det blant annet til forhold som er tilstede før samarbeidet tar plass. Makt og ressursbalanse, ulike insentiver for å delta og tidligere erfaringer med hverandre påvirker hvordan samarbeidet utfolder seg videre. Hvis det finnes en ubalanse i hvor mye makt og ressurser de ulike partene har, kan visse parter føle seg redde for å bli utnyttet eller overkjørt. Dette fordi partene ikke føler at de stiller like sterkt ved forhandlingsbordet. At noen sitter på mer kunnskap enn andre, eller har mer beslutningsmakt, høyere kapasitet eller status kan også bidra til at de andre aktørene føler seg underrepresentert. Slik ubalanse i maktforholdene kan lede til mistillit i gruppen eller et svakt engasjement for prosjektet etterhvert (Ansell og Gash, 2008, s. 553).

Når det gjelder hvilke insentiver man har for å delta, kan disse variere fra organisasjon til organisasjon. Hvor mye tid og ressurser er vi villige til å legge ned i samarbeidet, i forhold til hva vi får igjen for det? De ulike partene har høyere motivasjon til å delta i et samarbeid,

hvis de ikke kan oppnå de samme resultatene og målene alene. Videre ser man at de ulike aktørene både har et større ønske om å ta del i et prosjekt og har mer tillit til samarbeidet når de har tidligere, positive erfaring med de andre aktørene. Tidligere vellykkede samarbeid leder til økt tillit, og påvirker også hvordan partene kommuniserer med hverandre. Allikevel ser vi at et høyt konfliktnivå eller manglende tillit mellom partene ikke nødvendigvis trenger å være en barriere for samarbeidet. I mange vellykkede samarbeid ser vi at aktørene har innsett at de ikke kan oppnå de beste resultatene alene, og at en mellomting mellom egne og motstridende meninger kanskje er den beste løsningen. I samarbeid der alle er enige og ingen har «kontroversielle og upopulære» meninger som skiller seg fra flertallet er det også større sannsynlighet for at man nøyer seg med den første og enkleste løsningen. Dermed går man glipp av forhandlinger og diskusjoner som potensielt kan lede til bedre belyste løsninger, der man har overveiet alle fordeler og ulemper (Weber, 2003, s. 53).

3.1.2 - Institusjonell design

Institusjonell design handler om de spesifikke reglene og retningslinjene for samarbeidet. Hvem som i de hele tatt har mulighet til å delta i et samarbeid kan være et viktig premiss for hvordan samarbeidet utfolder seg. Det argumenteres for at de som har en stor interesse i å ta del i et prosjekt også har en høyere forpliktelse til prosjektet. Dermed kan en betingelse for et vellykket samarbeid være at alle som har lyst til og interesse i et samarbeid også skal få muligheten til å delta. Dette inkluderer også potensielt “kontroversielle” organisasjoner eller parter. (Gray, 1989) argumenterer for at dette kan lede til uenigheter, men at det også er med på å belyse problemstillingen bedre. Å være inklusiv i rekrutteringen til samarbeidet henger videre tett sammen med hvor eksklusivt samarbeidet oppleves. Slik nevnt kan det å få lov og mulighet til å delta i et samarbeid være et insentiv i seg selv. Samarbeidet oppleves eksklusivt og viktig når man er “en av de få” som får jobbet med et prosjekt.

En annen ting som er viktig er de konkrete betingelsene og retningslinjene for samarbeidet. Tillit er en viktig del av dette. Tillit er noe som bygges opp fra start, og kommer når forventningene til de ulike partene faktisk innfris. Dermed er det ofte en del skeptisisme hos aktørene når de først inntreer samarbeidet, med mindre de er godt kjent med hverandre fra før av. De er kanskje urolige for hvilken personlig agenda de andre partene har, og i hvor stor grad egne mål og meninger kan prioriteres. Dermed er konkrete retningslinjer viktig for å

sette premissene for samarbeidet. Å definere de ulike rollene er en viktig del av dette. Da vet partene hva som forventes av dem, og hva de kan forvente i gjengjeld. Å oppnå konsensus og enighet beskrives som en viktig del av vellykkede samarbeid, men det er selvfølgelig ikke alltid dette oppnås like lett. Det argumenteres faktisk at det ikke nødvendigvis er en negativ ting at det oppstår uenigheter og konflikter. Slik nevnt over, kan uenigheter være med på å belyse problemstillingen bedre, slik at man ikke nøyer seg med den første og enkleste løsningen (Coglianese & Allen, 2003) (Chrislip & Larson, 1994) (Huxam & Vangen, 2000). Å sette premissene for samarbeidet og fordele roller er dog med på å senke konfliktnivået i uenighetene, da aktørene har en bedre forståelse av hva det jobbes for.

3.1.3 – Ledelsespåvirkning

Det er godt kjent at god ledelse både er viktig for å bringe ulike organisasjoner sammen for å samarbeide, men også for å dirigere de ulike aktørene gjennom krevende perioder i samarbeidsprosessen (Burger, et al., 2001). Selv om det er mulig å forhandle med hverandre uten en leder, koordinator eller en nøytral tredjepart tilstede, ser man at forhandlinger med en slik part tilstede oppnår bedre resultater og har et lavere konfliktnivå. Noe form for ledelse er altså viktig for å etablere og opprettholde klare spilleregler, bygge tillit mellom partene og legge til rette for dialog og forhandling mellom partene. Når det samarbeides om store prosjekter, kan det være hensiktsmessig å ha flere slike ledere tilstede, for å få en bedre flyt i kommunikasjonen på tvers av de ulike fagområdene. (Huxam & Vangen, 2000) argumenterer at effektive ledere er de som utnytter tiden, ressursene og ferdighetene som er tilstede i prosjektet godt. Videre er ledelse også viktig når det er en ubalanse i makt og ressurser blant de ulike aktørene. Lederne kan være med på å løfte og synliggjøre de underrepresenterte partene, og få frem deres interesser. Dette bidrar til at man får frem ulike synspunkt, som igjen skaper en helhet og belyser problemstillingen bedre.

3.1.4 – Samarbeidsprosessen

I sentrum av modellen finner vi selve samarbeidsprosessen, og hvilke faktorer som kan være med på å fremme eller hemme et samarbeid. Ansell og Gash påpeker at suksess i de faktorene de trekker frem ikke nødvendigvis alltid er avgjørende for hvor vellykket et samarbeid er. Ettersom samarbeid er så ulike i sin karakter, finnes det heller ikke en fasit en

kan følge for å sikre et godt samarbeid. Prosessen er ikke lineær, men heller syklisk, der de ulike faktorene påvirker hverandre. Disse faktorene er: personlig kommunikasjon, å bygge tillit, å være forpliktet til prosessen, en felles forståelse og resultatene som skapes underveis.

Personlig kommunikasjon mellom de ulike aktørene trekkes frem som en viktig del av samarbeidsprosessen. Når aktørene kommuniserer og møter hverandre på et mer personlig plan, er det også enklere å forhandle både egne interesser og finne fellesinteresser som gagnar alle parter. Personlig kommunikasjon er altså kjernen i prosessen for å bygge tillit, gjensidig respekt, og en felles forståelse og forpliktelse til prosessen. Ansell og Gash påpeker allikevel at personlig kommunikasjon absolutt er viktig, men ikke nødvendigvis avgjørende for vellykkede samarbeid. Videre mener de at tillit er en viktig del av samarbeidsprosessen. Gjennom casestudiene sine finner de at tillit er noe som tar lang tid å skape, men som forsvinner fort. Dermed må det jobbes aktivt for å bygge og opprettholde tillit.

En annen viktig faktor i samarbeidsprosessen er partenes forpliktelse til samarbeidet. Flere casestudier viser at aktørenes forpliktelsesnivå er en kritisk variabel for å forklare om et samarbeid er en suksess eller ikke (Alexander, et al., 2003) (Margerum, 2001). Nivå av forpliktelse henger tett sammen med den originale motivasjonen til å delta i samarbeidet. Hvor forpliktet en aktør er til samarbeidet kan også påvirke hvordan de forholder seg til endringer eller justeringer underveis i prosessen. Selv om man er enige om retningslinjer og roller i starten, kan det hende at ting endrer seg uforventet underveis i prosessen. Hvordan partene forholder seg til dette henger igjen tett sammen med hvilken grad av ansvar og eierskap de ulike aktørene opplever ovenfor samarbeidet.

Videre er det viktig at de ulike aktørene danner en felles forståelse av hva de kan oppnå sammen, gjennom samarbeidet. En felles forståelse er også med på å definere problemet bedre, og skape en viss enighet om hvordan problemet burde løses. Når man er enige om at det det jobbes mot er en viktig sak, kan også forpliktelsen til prosjektet øke. En annen viktig faktor i samarbeidsprosessen er resultatene som skapes underveis. Flere casestudier peker på at vellykkede samarbeid oppstår når man både ser positive resultater underveis, og kjenner på fordelene ved å delta i samarbeidet. Å se progresjon som et resultat av en felles

innsats er også med på å styrke motivasjonen. Det skaper også et momentum, og kan være en viktig faktor for å få til et vellykket samarbeid.

3.2 - Effektivitet i samarbeid

I likhet med Ansell og Gash sin samarbeidsmodell som peker på ulike faktorer som er med på å fremme eller hemme et samarbeid, trekker også (Williams, 2002) frem noen faktorer som kan påvirke hvordan et samarbeid utarter seg. Williams er særlig interessert i å identifisere hvordan aktørens kompetanse, ferdigheter og rolle i organisasjonen påvirker et samarbeidsprosjekt. Gjennom å analysere en rekke samarbeidsprosjekter forsøker Williams å identifisere, beskrive og kategorisere ulike faktorer som er med på å lede til en økt effektivitet i samarbeid. Gjennom arbeidet sitt finner han særlig tre viktige faktorer av betydning: Å bygge gode relasjoner, å styre gjennom påvirkning og forhandling og håndtere kompleksitet og gjensidig avhengighet.

3.2.1 – Relasjonsbygging

Først og fremst mener Williams at det er viktig å bygge gode relasjoner når man samarbeider om et prosjekt. Hvorfor man velger å inngå et samarbeid er en viktig faktor her. Vil samarbeidet lede til en økt relasjonsbygging, og er det mulighet for å få innsyn i kunnskap en ikke besitter selv? Det er særlig når det jobbes med store og komplekse utfordringer at det er viktig å være bevisst på hva man selv bidrar med i samarbeidet, og hva den andre parten kan bidra med. Skjønner man at man ikke kan løse et problem alene, blir man altså nødt til samarbeide om å finne de beste løsningene i fellesskap. Williams mener at det er viktig å bruke dette til sin fordel, og ta lærdom av andre i prosjektet som besitter annen kunnskap enn den man selv har. Her er det viktig å bruke dette til sin fordel – deltar vi i dette samarbeidet fordi vi må, eller fordi vil og burde?

For å bygge gode relasjoner til sine samarbeidspartnere i denne prosessen er det viktig med god kommunikasjon. Å lytte til samarbeidspartnerne sine og ta til seg deres vurderinger er viktig. For å gjøre dette på best mulig måte mener Williams at konflikthåndtering er viktig. Hvordan løser vi eventuelle konflikter som oppstår underveis? Williams trekker frem at fagfolk som håndtere konflikter best er de som viser respekt, er ærlige, viser åpenhet og toleranse. Videre handler relasjonsbygging også om tillit. Når man innleder et samarbeid tar

man en risiko, ettersom man åpner seg opp for andre og blir noe avhengige av dem. Dermed er det viktig å ikke bryte hverandres tillit.

3.2.2 - Styring gjennom påvirkning og forhandling

Videre peker Williams på viktigheten av hvordan samarbeidet styres og hvordan man forhandler frem ulike elementer. Samarbeid mangler ofte tydelige hierarkiske strukturer, og dermed er det viktig at man kommer til enighet på en annen måte. Intervjuobjektene i forskningsprosjektet til Williams mener at det er viktig å oppnå konsensus og likhet i samarbeidet. Dette oppnås best gjennom påvirkning, forhandling og mediering. For å få til dette er det viktig med nettverksbygging. Å møtes - også utenfor formelle møter er med på å styrke samarbeidsforholdet. Å snakke om fag, enten om det er relatert til det det jobbes med eller ikke, trekkes frem som en viktig faktor blant intervjuobjektene. De mener at det er når utfordringer deles og diskuteres, mål settes, problemer løses og løfter avlegges at man faktisk samarbeider. Slik mer personlig kommunikasjon er med på å løfte potensialet og kvaliteten i samarbeidet.

3.2.3 - Kompleksitet og avhengighet

Videre er det viktig å ta hensyn til hvordan man håndterer kompleksitet og gjensidig avhengighet. Hvordan samarbeidsforholdet pleies gjennom alle dets stadier er noe å ta i betraktning. I planleggingsfasen er det viktig at man redegjør for de ulike forventningene man har til forholdet. Videre er det viktig at man delegerer ansvar, slik at alle partene vet hvem som har gjøre hva, og hvem som kan stilles til ansvar. I gjennomføringsfasen er det viktig at partene opplever at samarbeidet lever opp til de forventningene man ble enige om. Partene burde ikke føle seg utnyttet eller kjenne på at de står ovenfor noe form for risiko. Holder de andre partene seg til sin del av avtalen, og overholder man protokoller, tidsfrister og budsjetter? Intervjuobjektene i prosjektet påpeker at de føler et ansvar for de oppgavene de sitter med. De vil gjerne bidra til en reell og viktig påvirkning gjennom arbeidet sitt. Dermed trekker de også frem at de verdsetter muligheten til å delta i tverrfaglige samarbeid, ettersom de får muligheten til å teste ut nye løsninger uten å ta all risikoen alene.

3.3 – Koordinative samarbeid og kollaborative samarbeid

Før jeg går videre til metodevalgene som er gjort i oppgaven, ønsker jeg kort å gjøre rede for hva slags type samarbeid som egentlig finner plass i Deichman-prosjektet. I litteratur om samarbeid ser man ofte at det brukes forskjellige begreper for å beskrive ulike former for samarbeid: «cooperation», «coordination», og «collaboration» blant annet (McNamara, 2012). Også i norsk faglitteratur ser man de mange ulike begrepene som blir brukt for å beskrive ulike type samarbeid eller interorganisatorisk interaksjon. De som forsker på samarbeid og samarbeidsprosesser mener ofte at det er viktig å skille mellom de ulike begrepene for samarbeid, for å få en bedre forståelse av hvordan de er ulike fra hverandre og bringer med seg ulike krav til og forventninger hos deltakerne (Martin, et al., 2014) (McNamara, 2012).

Å definere forskjellen mellom samarbeidsformene «collaboration» og «coordination» er viktig i Deichman-samarbeidet, ettersom forskjellen er med på å forklare og forstå rollene til de ulike aktørene i samarbeidet, og hva som forventes av dem. (Schöttle, et al., 2014) mener at forskjellene i begrepene er særlig viktig når det er snakk om samarbeid i byggeprosjekter. Der er rolle- og ansvarsfordelingen gjerne kontraktsfestet og meget spesifikk, og det stilles dermed også andre krav til samhandlingen mellom aktørene generelt i prosjektet.

Schöttle et al. (2014) identifiserer en rekke forskjeller mellom koordinative og kollaborative samarbeid. I koordinative samarbeid finner de at aktørene i større grad beholder autonomien sin, ettersom de først og fremst jobber med sine egne og noe separate arbeidsoppgaver. I kollaborative samarbeid dannes det i større grad nye strukturer som definerer hierarkier og beslutningsmakt. Når det gjelder beslutningstaking i kollaborative samarbeid, går de ulike aktørene sammen om å ta en avgjørelse, mens man i koordinative samarbeid i større grad tar avgjørelser alene. Dette fordi man i koordinative samarbeid slik nevnt har større autonomi over egne, noe uavhengige oppgaver. Også når det gjelder planlegging og problemløsning, skjer dette på et mer felles plan i kollaborative samarbeid, enn i koordinative samarbeid. Informasjonsdeling skjer der det er nødvendig i koordinative samarbeid, mens dette er helt essensielt gjennom hele samarbeidsprosessen i kollaborative samarbeid.

I begge formene for samarbeid finnes en forståelse av at deltakerne ikke er i stand til å oppnå målet med prosjektet alene. Tillit, kommunikasjon, forpliktelse til samarbeidet og kunnskaps- og informasjonsutveksling trekkes dog frem som viktigere og mer nødvendig i kollaborative samarbeid. I kollaborative samarbeid er det også et større fokus på å løse oppgaver og ta beslutninger i felleskap (Schöttle , et al., 2014) (McNamara, 2012).

Deichman-prosjektet – på grunn av aktørenes kontraktsfestede arbeidsoppgaver og roller kan i stor grad defineres som et koordinativt samarbeid, ettersom aktørene i prosjektet jobber hver for seg. Ingeniørene, arkitektene, entreprenørene og så videre jobber med hvert sitt fagområde, og bidrar til det felles målet for prosjektet - nemlig å bygge et nytt hovedbibliotek.

Når det gjelder oppgavene knyttet til miljømålene derimot, er det forventet at aktørene sammen skal komme frem til de beste løsningene. Dermed stilles det også andre krav til grad av kommunikasjon og informasjonsutveksling mellom aktørene. Samarbeidet om klimamålene er dermed et kollaborativt samarbeid, der de offentlige og private aktørene sammen finner ut av hvordan man skal oppnå prosjektets klimamål. Jeg ønsker å presisere disse forskjellene fordi jeg ser at samarbeidet om å oppnå klimamålene påvirkes av at Deichman-prosjektet befinner seg i et grensesnitt mellom et koordinativt og kollaborativt samarbeid.

3.4 – En oppsummering – hva fremmer og hemmer samarbeid?

I den foregående gjennomgangen av teorien har det blitt trukket frem en del forhold som både kan fremme og hemme et samarbeid. Selv om gjennomgangen kan virke noe eklektisk, har formålet vært å fremheve de ulike forholdene som kan ha en påvirkning på hvor vellykket et samarbeid både blir, men også hvordan samarbeidet oppleves av de deltakende aktørene. Basert på teorien kan disse funnene oppsummeres slik:

3.4.1 – Faktorer som fremmer samarbeid

Det er flere faktorer som kan være med på å fremme et samarbeid. Først og fremst ser vi at samarbeid som oppleves som unike, eksklusive, viktige eller nyttige av deltakerne også har mer motiverte og forpliktete deltakere. For dem er muligens muligheten til å ta del i samarbeidet et insentiv i seg selv. En slik motivasjon bidrar dessuten til at deltakerne føler

en større eierskap til prosjektet, og har en bedre forståelse for endringer som dukker opp underveis. Videre ser vi at samarbeid der retningslinjene for prosjektet er klare, og rollene er godt fordelt har et lavere konfliktnivå. Dette fordi premissene for samarbeidet er satt – alle aktørene har en noe klar forståelse av hvilke mål det jobbes mot. Dermed er ikke uenigheter og forhandlinger mellom partene nødvendigvis en negativ ting, ettersom det bidrar til at problemstillingen blir bedre belyst. Også personlig kommunikasjon mellom aktørene gjør det enklere å forhandle både egne meninger, og finne fellesinteresser for prosjektet.

Videre trekkes ledelse frem som en viktig faktor. God ledelse er særlig viktig i tøffe og vanskelige perioder i samarbeidet, og kan legge til rette for dialog og forhandlinger mellom aktørene. Ledelse er særlig viktig i store prosjekter, ettersom ledere kan bidra til å skape en bedre flyt i kommunikasjonen mellom de ulike deltakerne, på tvers av fagområder. Avslutningsvis ser vi at det er viktig at det oppnås delmål underveis i prosjektet, og at man opplever at prosjektet beveger seg fremover. Dette skaper et momentum og holder motivasjonen til deltakerne oppe.

3.4.2 – Faktorer som hemmer samarbeid

Når det gjelder faktorene som hemmer et samarbeid, ser vi at en fraværelse av de fremmede faktorene ofte kan hemme et samarbeid. Der klare roller og en god ansvarsfordeling styrker et samarbeid, kan mangelen av dette svekke et samarbeid. Mangelen på disse bidrar til at aktørene ikke vet hvem som skal gjøre hva, og en uklar definisjon på problemet eller manglende premisser for prosjektet skaper den samme forvirringen. Videre ser vi at også en ulikhet i ressurser, erfaring og makt svekker et samarbeid. Aktørene føler at de ikke er likestilte med hverandre, og at de er underrepresentert ved eventuelle forhandlinger. En slik posisjon kan bidra til mistillit i samarbeidet, og et lavere engasjement hos enkelte. Uenigheter kan slik nevnt bidra til at en problemstilling blir bedre belyst, men kan også virke hemmende for et samarbeidsprosjekt. Konflikter oppstår gjerne fordi man er uenige med hverandre, og kan også bidra til at forhandlinger og diskusjoner tar mye lenger tid enn det burde. Ledelse er viktig for å holde slike konflikter i sjakk, og dermed kan mangel på en tydelig og effektiv ledelse virke hemmende.

4.0 - Metodevalg

I denne delen av oppgaven skal jeg redegjøre for mine valg knyttet til innsamling av data. Først skal jeg redegjøre for mitt metodevalg i forhold til problemstillingen, og deretter beskrive hvordan rekrutteringen av informanter foregikk. Videre skal jeg beskrive selve intervjusituasjonen og hvordan de innsamlede dataene ble behandlet og analysert. Så skal jeg evaluere dataenes reliabilitet, validitet og objektivitet, før jeg avslutningsvis redegjør for de etiske hensynene som har vært viktig å ivareta i prosjektet.

4.1 - Kvalitative eller kvantitative data?

Når en skal bestemme seg for hvilken metode som skal velges for å samle inn data, er det flere faktorer som kan påvirke valget. Problemstillingen og hva man ønsker å finne ut av er i stor grad med på å bestemme fremgangsmåten for innsamlingen. Det finnes to metodetilnærminger man kan benytte seg av: kvalitative metoder og kvantitative metoder. Kvantitative metoder benyttes ved innsamling av data som foreligger i form av tall eller andre mengdetermer. En slik metodetilnærming er med på å gi en oversikt over generelle forhold, og til å teste ulike teorier og hypoteser (Johannessen, et al., 2021, s.22). Der kvantitative metoder brukes til å forklare noe målbart, brukes kvalitative metoder til å forklare hendelser og opplevelser på et dypere nivå. Tanker, følelser og opplevelser knyttet til hendelser er best målt gjennom kvalitative metodetilnærminger (Tjora, 2020, s.22).

Ettersom jeg ønsker å finne ut mer om hvordan de ulike aktørene har opplevd samarbeidet, er det naturlig å benytte en kvalitativ metodetilnærming. Jeg ønsker å høre mer om erfaringene og opplevelsene til aktørene, og slik informasjon hadde ikke vært naturlig å innhente gjennom kvantitative metoder. Den kvalitative metodetilnærmingen jeg har valgt er intervjuer, nærmere bestemt semistrukturerte intervju. Kvalitative intervjuer er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning, og gir en fyldig og detaljrik beskrivelse av det som studeres (Johannessen, Christoffersen, et al., 2021, s. 105). Jeg er interessert i å få mer kunnskap om informantenes forståelser, følelser, erfaringer, oppfatninger og meninger knyttet til samarbeidsprosessen rundt byggingen av Deichman Bjørvika og miljøkravene i prosjektet, og dermed er semistrukturerte intervjuer et naturlig metodevalg.

Tabell over informanter:

Nummer	Tittel/rolle	Sektor	Kjønn	Type intervju
1	Representant fra byggherre	Offentlig	Kvinne	Intervju via Teams
2	Representant for prosjektets klimamål (FutureBuilt)	Offentlig	Kvinne	Intervju via Teams
3	Representant fra Deichman	Offentlig	Mann	Fysisk intervju
4	Prosjektrådgivning	Privat	Mann	Intervju via Teams
5	Lederstilling (Tekniske fag)	Privat	Mann	Intervju via Teams
6	Prosjektrådgivning	Privat	Mann	Intervju via Teams

4.2 - Rekruttering av informanter

Totalt har jeg intervjuet 6 informanter, der tre av disse er offentlige aktører og tre er private aktører. Informant nr. 1 representerer byggherren, og hadde mye av ansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Hun ble del av prosjektet i 2014, ved byggestart. Informant 2 representerer FutureBuilt som har vært med på å sette klimamålene i Deichman-prosjektet. Hun var mest delaktig i starten av prosjektet, da disse klimamålene ble satt. Informant nr. 3 representerer Deichman, som også var bestiller av det nye biblioteket. Han har fulgt prosjektet fra start. Informant nr. 4 har også vært med i prosjektet fra start og hatt en rådgivende rolle. Dette er særlig knyttet til energi- og miljøfagene i prosjektet. Informant nr. 5 har hatt en lederstilling knyttet til noen av de tekniske fagene i prosjektet. Han har også jobbet med kvalitetssikring, fulgt opp entreprenørene i produksjonsfasen og jobbet med kontraktsoppfølging. Han var en del av prosjektet i 3 år. Informant nr. 6 har hatt en viktig rolle i utformingen av selve bygget, og har fulgt prosjektet fra start. Han har også ledet prosjektgruppen knyttet til sitt fagområde. Flere av informantene har påpekt at jeg selv kan

bestemme om jeg vil anonymisere de eller ikke – hva enn som er best for flyten i oppgaven, men jeg har valgt å anonymisere samtlige. Navn, spesifikk organisasjonstilhørighet, konkrete roller og ansvarsoppgaver har ikke hatt en betydning for hvordan samarbeidet har utartet seg og dermed er informantene anonymisert.

I følge Johannesen et al., (2021, s. 57) er det å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse en viktig del av samfunnsforskningen. I kvantitative forskningsopplegg benytter man seg gjerne av store og representative utvalg, men dette kriteriet er ikke nødvendigvis like sentralt i kvalitative forskningsopplegg. Slik nevnt er man heller opptatt av å velge et begrenset antall informanter, gjerne de som har mye og relevant informasjon om det aktuelle fenomenet som undersøkes. For min del har det dermed vært viktig å ta kontakt med de mest sentrale aktørene av de flere 100 aktørene som har vært en del av prosjektet, og særlig de som har bidratt aktivt med utformingen av klimamålene. De fleste av informantene mine har vært med i prosjektet nærmest hele prosjektperioden, og har dermed også flere erfaringer knyttet til prosjektet. De har også vært med lenge nok til å kunne si noe om hvordan samarbeidet har blitt fremmet og hemmet av endringer underveis og hvordan dette har påvirket kommunikasjonen mellom aktørene. Utvalgsstrategien min har altså vært en strategisk utvelging, der de mest sentrale aktørene i samarbeidet er valgt ut.

En stor fordel ved å ha tilgang på informasjon om de ulike aktørene i Deichman-prosjektet på offentlige sine nettsider, var at det gjorde prosessen knyttet til rekruttering av informanter mye enklere. Gjennom disse nettsidene har det videre vært enkelt å få tak i informantens jobbmail. Hadde jeg kontaktet feil person så ble jeg henvist til riktig sted, og det var også et par tilfeller der jeg ble tipset om noen med mer kunnskap om byggeprosjektet, eller noen som kunne komme med gode innspill til det jeg undersøkte.

4.3 - Intervjusituasjonen

Kvalitative intervjuer kan ha en ulik grad av struktur, fra helt ustrukturert til med større grad av struktur (Tjora, 2020). Selv har jeg benyttet meg av et semi-strukturert intervju, med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Spørsmålene og rekkefølgen på disse har variert noe fra intervju til intervju, alt etter hvilken retning det har vært naturlig å ta med

hver informant. Intervjuene jeg har hatt med de offentlige aktørene har både handlet om selve samarbeidet, men også mer om Deichman-prosjektet generelt. Disse spørsmålene har vært nyttige for å få en bedre forståelse av hvordan og hvorfor samarbeidet ble til, og hvordan man har navigert seg gjennom endringer knyttet til for eksempel budsjettsprekke og nye føringer fra byrådet. Intervjuguiden min har vært tredelt, med faktaspørsmål og introduksjonsspørsmål innledningsvis, deretter overgangsspørsmål og nøkkelspørsmål og avslutningsspørsmål til slutt.

Ettersom samarbeidet med å bygge Deichman Bjørvika har vært en relativt lukket prosess, har det vært viktig å starte med spørsmål knyttet til de spesifikke rollene til informantene først. Det har dessuten vært en lang byggeprosess, og dermed har det vært naturlig å spørre om hvilken fase av byggeprosessen informanten har tatt aktiv del i. Deretter har overgangsspørsmålene gått nærmere inn på selve samarbeidsprosessen og nøkkelspørsmålene har vært knyttet til opplevelsen og erfaringene til informanten. Disse er knyttet til hva deres motivasjon for samarbeidet har vært, hvordan man har kommunisert med hverandre underveis, og hvordan samarbeidet har fungert. Avslutningsvis har informanten fått mulighet til å legge til kommentarer eller oppklare i eventuelle uklarheter.

Alle intervjuene foregikk over Teams, med unntak av intervjuet med representanten fra Deichman som gjerne ville møtes på biblioteket. Selv om informantene hadde mottatt informasjon om temaet og problemstilling i oppgaven over mail, brukte jeg litt tid på starten av intervjuene til å snakke om både hva jeg studerer, og hvorfor jeg synes det er interessant å skrive om akkurat dette temaet i masteroppgaven. Jeg opplevde at informantene mine hadde en stor nysgjerrighet og interesse for dette, og flere påpekte at det var uvant å diskutere samarbeidsaspektet knyttet til byggprosjekter. Dermed var dere også flere som hadde et særlig stort engasjement og mye å fortelle om under intervjuene. Jeg opplevde at denne småpraten bidro til at stemningen ble lettere, og at samtalen fløt enklere.

Samtykke til å delta hadde jeg allerede samlet inn skriftlig over mail, og samtykke til å ta opp intervjuene ble innhentet muntlig før hvert intervju. Informantene hadde ikke noen innsigelser mot at samtalen ble tatt opp, og jeg spesifiserte også at eventuelle direkte sitater ville sendes til dem. Når det gjelder å ha selve samtalen rundt intervju spørsmålene, så

påpeker Tjora (2020, s. 118) at det kan ta et par intervju før forskeren greier å løsrive seg fra intervjuguiden og følge opp andre temaer som dukker opp underveis. Dette stemte også for min del, men ettersom informantene var såpass åpne og ivrige ble det enklere å stille oppfølgingsspørsmål. Fordelen med å ha en mer åpne og fri samtale er at informantene selv dro frem de samme opplevelsene og eksemplene fra samarbeidet. Denne informasjonen ble et viktig grunnlag for både samtalen videre og de resterende intervjuene.

4.4 - Databehandling og analyse

Etter at hvert intervju var gjennomført, transkribere jeg samtalen så raskt som mulig, for å ha intervjuet fersk i minnet. Ettersom jeg ønsket å bevare meningsinnholdet fra intervjuene i en så stor grad som mulig, ble alt transkribert ned ordrett. Underveis i intervjuene la jeg dessuten merke til en del endringer i kroppsspråk og følelsesuttrykk som usikkerhet og latter, men disse valgte jeg ikke å notere ned. Ettersom intervjuene foregikk over Teams ville det bety at jeg måtte gi slipp på øyekontakten for å notere disse endringene ned, og det ønsket jeg ikke. Det kan dessuten tenkes at informanten er forsiktig med å uttrykke seg like fritt og åpent, når de merker at deres uttrykk blir notert ned.

Når tekst analyseres, leter man etter forekomster av situasjoner, hendelser eller visse egenskaper i datamaterialet. En forsøker altså å finne likheter og ulikheter, eller mønstre i dataen som er samlet inn. For å kunne finne slike mønstre er det viktig at man jobber systematisk (Tjora, 2020, s. 195). Dette kan man gjøre ved å kode det som er transkribert. En forsker kan benytte seg av ulike dataprogram for å gjøre prosessen med koding enklere, men for min del var det enklere å lage et eget system for dette på Word, ved å bruke de ulike numrene for informantene. Jeg kodet avsnittene i henhold til de ulike påvirkningsfaktorene som ble omtalt. Ettersom jeg i stor grad hadde benyttet meg av de samme spørsmålene i hvert intervju, ble det også enkelt å systematisere hvert tema og hver påvirkningsfaktor.

Jeg startet først med de større temaene, for eksempel "Kommunikasjon" som så ble snevret inn til "viktighet med kommunikasjon" og "kommunikasjon med leder". Deretter foregikk analysen som en vekslende prosess mellom teori og empiri, for å beskrive de ulike faktorene som fremmer eller hemmer et samarbeid. En slik tilnærming kalles for abduktiv tilnærming, der man beveger seg mellom teorien og empirien for å beskrive fenomener, sosiale

strukturer og prosesser. Å ta utgangspunkt i informantenes beskrivelser og forklaringer av ulike fenomener er viktig i en slik abduktiv tilnærming. En abduktiv forskningslogikk baserer seg på at «samfunnet ikke består av ting og kausale relasjoner mellom ting, men av aktive og skapende mennesker som inngår i meningsfulle relasjoner til hverandre» (Hagen & Gudmundsen, 2011). For å få et grep om den sosiale realiteten som skapes av disse relasjonene må man dermed ta utgangspunkt i informantenes forståelse av relasjonene (Hagen & Gudmundsen, 2011). Jeg var halvveis inn i teoridelen da jeg satt med transkriberingen, og etterhvert som jeg samlet inn mer data merket jeg et behov for å bringe inn flere teoretiske perspektiv. Dette hjalp både med å fange inn de ulike påvirkningsfaktorene informantene beskrev, men også å spisse problemstillingen ytterligere.

4.5 - Evaluering av metodeopplegg

Reliabilitet, også omtalt som pålitelighet (Johannessen et al., s.250) knytter seg til undersøkelsens data, altså hvilken data som brukes, hvordan denne dataen samles inn, og hvordan den bearbeides. Hvorvidt andre kan gjenskape det samme forskningsopplegget med den samme metoden eller andre metoder, og oppnå de samme resultatene er et viktig spørsmål når man skal vurdere reliabiliteten i en studie. Ettersom det er samtalen som styrer datainnsamlingen i et intervju, er de samme validitetskravene som stilles til kvalitative metodetilnærminger mindre relevante. Allikevel er det en del grep forskeren kan ta, for å styrke reliabiliteten i innsamlingen. Først og fremst kan man gi leseren en inngående forklaring av konteksten rundt datainnsamlingen. Hvordan har fremgangsmåten vært, hvilke avgjørelser er tatt og hvilken data sitter man igjen med til slutt. Det kan også være hensiktsmessig å gjøre rede for hvem forskeren er, og under hvilke sosiale settinger eller omstendigheter dataen er samlet inn i.

Når det gjelder oppgaven min, er det flere faktorer som kan spille inn på og påvirke reliabiliteten. Noen av faktorene som kan ha påvirket svarene til informantene - altså dataen som er samlet inn er først og fremst hvem som har holdt intervjuet. Det kan tenkes at en informant åpner seg opp mer for en nøytral, ekstern student, enn det de ville ha gjort for en leder eller kollega. Hvor mye kunnskap intervjupersonen har om tema eller prosjektet fra før av kan også være med på å påvirke samtalen. Slik nevnt har byggingen av Deichman Bjørvika

vært en relativt stor, lukket og kompleks prosess, og det har ikke nødvendigvis vært enkelt å gjøre research og lese seg opp på forhånd. For min del har det allikevel vært viktig å stille så forberedt som mulig, og med en naturlig nysgjerrighet for samarbeidsprosjektet. Dermed opplever jeg også at informantene mine har bidratt med det samme engasjementet tilbake, i tillegg til å ta seg tid til å forklare prosesser eller elementer ved samarbeidet som jeg ikke har hatt kunnskap om fra før av eller nødvendigvis har spurt om i intervjuguiden.

Andre faktorer som kan ha vært med på å påvirke dataenes reliabilitet, er hvordan intervjuene ble utført, og hvor mye tid det var satt av til hvert intervju. Slik nevnt foregikk alle intervjuene over Teams, med unntak at ett intervju. Hvorvidt man får best kontakt med informanter over skjerm eller ved fysisk tilstedeværelse er et tema som naturligvis har blitt diskutert mye den siste tiden. Selv opplevde jeg at det var enklere å stille visse spørsmål over skjerm, for eksempel spørsmål knyttet til konflikter, uenigheter og hvordan disse er løst. Ved et fysisk møte derimot kan det tenkes at det er vanskeligere å unngå øyekontakt eller ta en lang pause for å tenke en stund, uten at det påvirker dynamikken i samtalen. Hvor og hvordan intervjuet tar plass kan altså være med på å påvirke svarene til informantene, og i hvor stor grad de velger å åpne seg opp og gå i dybden på visse temaer.

En annen ting som kan påvirke oppgavens reliabilitet er selvfølgelig minnet til informantene. I et prosjekt som har vart i over 10 år, med mye frem og tilbake, en del byggestopp og forsinkelser og ulik grad av involvering i prosjektets ulike faser er det ikke overraskende om informantene kanskje ikke husker alt av detaljer. De fleste informantene har dog fulgt prosjektet fra start til slutt og vært involvert gjennom hele prosjektperioden – i større eller mindre grad. Jeg opplever ikke at informantene sliter med å huske ting, og de gjengir detaljerte beskrivelser av opplevelser og hendelser.

Med validitet – eller gyldighet menes i hvilken grad man ut fra resultatene i en studie eller et forsøk kan trekke gyldige slutninger om det man har tenkt å undersøke. Reliabiliteten er med på å påvirke validiteten, ettersom metoden man bruker for å gå frem med å samle inn data også påvirker hvilke data som samles inn, og hvor gode disse dataene er. Validitet deles gjerne i ytre og indre validitet, der ytre validitet handler om hvorvidt resultatene fra en begrenset studie også kan regnes å gjelde for en større gruppe. Indre validitet derimot sier

noe om hvorvidt resultatene er gyldige og korrekte for det studerte utvalget. Finner man faktisk ut av det man ønsker å finne, gjennom det valgte metodeopplegget? Indre validitet handler altså om troverdighet, mens ytre validitet handler om overførbarhet eller generaliserbarhet (Tjora, 2020, s.238-239).

Når det gjelder den ytre validiteten i oppgaven, har det ikke nødvendigvis vært et mål å sitte igjen med data som er generaliserbare og overførbare til liknende fenomener. Da jeg først startet med oppgaven var jeg interessert i å finne ut om det spesifikke og unike ved akkurat samarbeidet knyttet til byggingen av Deichman Bjørvika, og de ulike meningene til samarbeidspartene. Jeg synes det var ganske interessant at bygget hadde så store kostnadsoverskridelser og var forsinket med hele 4 år. Ganske tidlig inn i intervjuprosessen innså jeg dog at det ikke nødvendigvis var noe unikt ved akkurat dette samarbeidet, men at opplevelsene til informantene i stor grad var påvirket av deres egen rolle i prosjektet, prosjektets omfang og tidsperspektiv og de høye klimaambisjonene man hadde for bygget. Dermed ble det heller interessant å finne ut av hvordan fagpersoner generelt opplever slike store og krevende samarbeid om byggeprosjekter, og hvordan kommunikasjonen påvirkes av disse faktorene.

Et annet kriterium som ofte blir brukt for å teste kvaliteten til forskningsfunn, er bekreftbarhet, også omtalt som objektivitet. Med bekreftbarhet siktes det til i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen er resultater av forskningen, og ikke forskerens egne, subjektive holdninger og meninger (Johannessen et al., 2021, s.252). Bekreftbarhet i kvalitativ forskning tilsvarer det samme som objektivitetskriteriet i kvantitativ forskning, og det finnes en rekke ulike strategier en kan ta i bruk for å sikre en høy bekreftbarhet. Først og fremst kan forskeren styrke funnernes bekreftbarhet ved å beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen, slik at leseren selv kan følge og vurdere disse. I en slik beskrivelse er det viktig å være selvkritisk til hvordan prosjektet er gjennomført, å kommentere mulige skjevheter eller avvik og redegjøre for fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i prosjektet (Johannessen et al., 2021, s. 253).

Bekreftbarhet kan også styrkes ved å referere til og støtte seg på annen litteratur eller ved å støttes av informantene i undersøkelsen. For å styrke objektiviteten i oppgaven har jeg

vurdert mine funn opp mot foreliggende forskning og faglitteratur om samarbeid i byggebransjen. Flere av informantene har tidligere erfaring med liknende komplekse og både store og små prosjekter, og har selv aktivt sammenliknet Deichman-prosjektet med disse. For eksempel har det vært naturlig for informantene å dra paralleller mellom Deichman-prosjektet og andre mindre prosjekter med like høye klimamål. For å styrke objektiviteten har jeg også vært forsiktig med å stille ledende og mindre nøytrale spørsmål.

4.6 – Ethiske hensyn

I studier som handler om eller innehar deltakelse fra mennesker, er det viktig å verne om deltakernes privatliv, integritet, omdømme og interesser slik at de ikke utsettes for unødig belastning eller skade (NESH, 2021). Informasjon om deltakernes personlige forhold skal dermed som utgangspunkt behandles konfidensielt og anonymiseres. Forskeren må også sikre at deltakerne er informert om studiets formål, omfang og tema, og sørge for at deltakerne er klar over at deltakelsen er frivillig. I dette studiet er alle disse premissene oppfylt, og studiet ble meldt inn og godkjent av NSD i god tid før intervjuene tok plass. Informantene mottok informasjon der det ble redegjort for temaet i oppgaven og dets formål, og de ble informert om at dataene ville behandles konfidensielt.

Slik nevnt var det ganske enkelt å få tak i informantene, da opplysninger om disse var listet opp på flere offentlige nettsider om Deichman-prosjektet. Etersom jeg gjennom en strategisk utvelgelse valgte de mest sentrale aktørene i prosjektet, kan det være en etisk utfordring knyttet til informantenes anonymitet. Dermed har det vært ekstra viktig å være bevisst på hvordan jeg ordlegger meg i beskrivelser av de ulike informantene, og hvordan jeg presenterer deres sitater. Et grep jeg har tatt for å styrke anonymiteten til informantene er å tildele de alias i form av tall, og ikke gå nærmere inn på deres stillingsbeskrivelse enn det som har vært nødvendig. Jeg har også gitt generelle beskrivelser av valg og avgjørelser som er tatt i prosjektet, i stede for å beskrive de i detalj, eller knytte de opp til spesifikke fagfelt. Det har uansett ikke vært interessant å gå nærmere inn på de spesifikke elementene i et bygg – for eksempel gulv, vindu, oppvarming, belysning og så videre, men heller hvordan man har samarbeidet om å finne løsninger *generelt*. Slike mer generelle formuleringer bidrar til at informantenes utsagn ikke avslører deres fagtilhørighet. Dette er et valg også informantene har støttet.

5.0 – Analyse

Startsforhold

Når et samarbeid blir til, er det en rekke faktorer de ulike aktørene må ta i betraktning først. Ansell og Gash mener at startsforholdene ved et samarbeid er viktige for hvordan samarbeidet utfolder seg videre. De mener det er særlig tre faktorer som kan påvirke dette: Hvilke insentiver og motivasjon deltakerne har til å ta del i samarbeidet, hvordan makt- og ressursbalansen oppleves av dem, og hvilke erfaringer de har med hverandre fra før av. De ikke-offentlige informantene - som representerer hver sin bedrift, har alle en ganske lik motivasjon for hvorfor de ønsket å ta del i samarbeidet. Informant 4 påpeker at det var viktig å ligge i front faglig, og at kulturbyggene var gode muligheter for å få til dette. "Det var et bevisst valg fra vår side, og det har vært viktig for oss å kunne ha dette som en referanse senere". Han påpeker at man på den tiden ikke hadde de samme høye ambisjonene og kravene for miljø og klima, og dermed var det viktig å henge seg på når dette først kom med kulturbyggene: «Fordi vi ønsket å ligge i front faglig, brukte vi også en del tid på å prøve å vinne konkurransen».

Også informant 5 trekker frem mye av det samme, i tillegg til å påpeke viktigheten av langsiktigheten knyttet til prosjektet: "Det er klart at store, offentlige prosjekter er veldig attraktive. Dette fordi vi kan ha med oss flere ressurser inn i ett prosjekt, noe som gir en omsetning over tid". Derfor brukte også de en del tid på å prøve å vinne anbudskonkurransen. I tillegg til langsiktigheten i prosjektet, trekker han frem markedsføringsverdien i å ha jobbet med et slikt prosjekt: "Signalprosjekter som Deichman er jo åpenbart noe vi kan bruke aktivt i markedsføringen vår i ganske lang tid etterpå, og det er også attraktivt". Også informant 6 som var med fra start og konkurrerte med store, internasjonale aktører ser på muligheten til å delta i byggingen av biblioteket som en viktig seier: "Vi vant faktisk, og det har vært det morsomste jeg har vært med på. Det har vært en spennende oppgave som har tatt lang tid, men vi er glade for muligheten".

Slik nevnt, mener Ansell og Gash at insentivene de ulike aktørene har til å ta del i et samarbeid også er med på å forme hvor vellykket et samarbeid blir etterhvert. Aktører er villige til å legge ned mye tid og ressurser på et prosjekt hvis de føler at de får mye igjen for det. Dette gjelder særlig hvis samarbeidet oppleves som unikt, og hvis de samme målene

ikke kan nås alene eller gjennom et annet prosjekt. Dermed sitter man gjerne igjen med både de flinkeste og mest motiverte aktørene. Informant 2, som var med på å forme og stille spesifikke miljøkrav fra start, mener også at aktørene som har gode insentiver og en genuin interesse i samarbeidsprosjektet både har en høyere motivasjon til å gjøre en god jobb og faktisk gjør en god jobb: «Det er helt avgjørende. Vi ønsker ikke å ha med prosjekter som ikke eier ambisjoner eller er med av feil grunn - de burde være genuint interessert i å få til noe bra». Hun drar en parallell til andre prosjekter med høye miljøkrav og stor interesse for deltakelse blant aktørene i byggebransjen: «Til syvende og sist handler det om aktørene og deres motivasjon - er de dedikerte, vil de faktisk dette? Om de gjør det, vil de også oppleve prosjektet som gøy og lærerikt. Og da er de flinke til å bruke oss som ressurs og få hjelp av oss». Aktørene i Deichman-samarbeidet er altså de beste av de beste innen sitt felt, og har en ekstra motivasjon til å gjøre en god jobb. Samtlige informanter påpeker også at en deltakelse i Deichman-prosjektet er noe man kan markedsføre med i god tid etterpå, og at dermed har vært viktig å både få plass i samarbeidet og faktisk levere det man har lovet å levere.

Videre argumenterer Ansell og Gash at makt- og ressursbalansen mellom aktørene, samt hvilke erfaringer de har med hverandre fra før av også er viktige premissleverandører for hvordan samarbeidet utfolder seg. I Deichman-prosjektet har informantene ikke samarbeidet med hverandre tidligere, og de påpeker selv at dette ikke var en viktig faktor da de bestemte seg for å ta del i Deichman-prosjektet. Grunnen til at Ansell og Gash trekker frem dette som en viktig faktor, er at tidligere positive erfaringer også er med på å bygge tillit mellom partene. Dermed går man inn i samarbeidet med mindre bekymringer knyttet til å bli utnyttet eller overkjørt av de andre. I Deichman-prosjektet ser vi at aktørenes arbeidsoppgaver og roller i stor grad er kontraktsfestet. De vet altså hva som forventes av dem og hva de selv kan forvente når det gjelder de tekniske oppgavene i prosjektet. Dermed fjernes mange av bekymringene knyttet til ubalanse i makt og ressurser. Når det gjelder samarbeidet om klimamålene derimot, ser vi tendenser til ubalanse i kunnskap og makt, og hvordan dette påvirker forhandlingene man har om de beste løsningene. Dette kommer jeg nærmere inn på senere.

Institusjonelt design

Ettersom rollene og ansvarsområdene til de ulike aktørene i stor grad er kontraktsfestet på forhånd, var jeg interessert i å høre mer om hvordan informantene opplevde sin rolle i samarbeidet. I det Ansell og Gash kaller samarbeidets institusjonelle design, finner vi de de konkrete retningslinjene og reglene for samarbeidet. Slik vi har diskutert, kan aktører inntre et samarbeid med en del skepsis om de ikke kjenner til de andre aktørene fra før, og ikke har hatt muligheten til å bygge opp noe tillit til hverandre enda. Å avklare forventninger og definere roller kan ta vekk mye av den skepsisen, og bidra til en høyere grad av enighet blant aktørene. Dette fordi man vet hva som forventes av en selv, og hva man kan bli stilt til ansvar for. Ansell og Gash påpeker at det å definere roller og sette premisser for samarbeidet dessuten er med på å redusere konfliktnivået ettersom man har en klar forståelse av hva det jobbes for.

Når informant 5 blir spurt om hvordan han opplever sin rolle i samarbeidet, påpeker han at den var noe vagt definert på grunn av utformingen av kontrakten deres: «Det er klart at rollene er ganske tydelig definert i form av avtaleverk og mandatet. Så i utgangspunktet - i teorien er det forståelig for de fleste hva deres rolle er. I Deichman-prosjektet derimot var dette ganske vagt definert. Man organiserte kontrakten som en rådgiverkontrakt, og da er ytelsen mer flytende». Han påpeker at dette trolig ble gjort bevisst, på grunn av prosjektets kompleksitet. «Man vil ikke utelukke visse ting. Så man ble litt en potet i organisasjonen». Konsekvensene av dette ble at man etter hvert oppbemannet der det var et behov for det og der informanten selv ikke greide å sjonglere alle ballene alene. Det kom dermed nye folk inn i prosjektet underveis, både for å håndtere de administrative oppgavene, men også de tekniske oppgavene.

Informant 4, som har tidligere erfaring med liknende store prosjekter med høye klimaambisjoner mener at han opplevde sin rolle som klar. Samtidig poengterer han at han opplevde at målsettingene knyttet til miljø og klima ikke var godt nok forankret i resten av prosjektorganisasjonen. Dermed kunne han til tider bruke mye tid på å minne de andre aktørene på klimamålene, og hvor viktige og krevende disse faktisk var. «Det er store utfordringer knyttet til det å få en hel prosjektorganisasjon til å innse hva som må til, og hva konsekvensene av ulike valg er. Særlig når folk ikke har vært med på det før. Da gjør de

gjørne slik de har gjort tidligere. Så det ble mye av min jobb, hele tiden, å snakke med folk, få de til å forstå og holde de motivert”. Han mener at det er avgjørende at man har en klar forankring av prosjektets karakter og mål hos alle de involverte partene. Han mener også at denne må komme tidlig i prosessen og være forankret gjennom hele prosjektperioden. I Deichman-samarbeidet manglet mange av aktørene en slik forankring, og miljømålene opplevdes ikke som en integrert del av prosjektet, men heller som «et av mange krav».

Slik nevnt drøfter Ansell og Gash den samme problematikken som både byggelederen og miljørådgiveren tar opp. De mener at det er enklere å unngå konflikter og uenigheter hvis man setter premissene for samarbeidet tidlig, og fordeler både ansvar og roller, og konkretiserer hva målene med samarbeidet er. I Deichman-samarbeidet ser man at en mangel på klar ansvarsfordeling bringer med seg en rekke utfordringer. Et av problemene informant 5 trekker frem, er at man stadig måtte oppbemanne ved behov, ettersom ytelsene i kontrakten var mindre spesifikke. Dermed kom det stadig nye folk inn i samarbeidet, og man måtte gå enda en runde med opplæring og forankring av målene. Også informant 6 trekkes frem dette som problematisk: “Det som skjer er at det blir en del utskiftninger av folk - på godt og vondt. Det kommer inn nye, fine innspill, men veldig ofte må man gå en runde til på de beslutningene som egentlig allerede er tatt”. Han påpeker at dette svekker effektiviteten i arbeidet, ettersom gamle og løste problemer ofte blir tatt opp og forsøkt å problematiseres igjen.

Det informant 4 nevner om en manglende forankring av klimaambisjoner, beskriver også informant 2 som en stor utfordring. «Utfordringen i store prosjekter er at det er mange folk som er involvert i prosessen fra start til slutt. Mye av vår jobb blir å få disse aktørene bevisste på de høye klima- og miljømålene. Når det kommer inn nye folk som mangler en forankring rundt dette, akkurat det er en utfordring. For de har ikke det samme eieforholdet til prosjektet og målene». Slik vi har sett, brukte også informant 4 mye tid på å minne resten av prosjektorganisasjonen på disse klimamålene. Når han blir spurt om hvordan den rollen har blitt mottatt sier han at det avhenger litt av hvem han prater med: «Det er både og. De kan synes det er alright at jeg forteller hva som skal til, men hvis det de har planlagt er en skikkelig dårlig løsning så liker de ikke å høre det. Samarbeidet går jo på tvers av mange ønsker, krav og konsepter, så det er alltid noen som føler at det jeg kommer

med er en begrensning for sitt eget fag. Og det kan det jo være. Men de som er litt mer fremoverlente skjønner at spillereglene i dette prosjektet er akkurat sånn, og at de nå må tenke litt nytt og annerledes».

Når informantene blir spurt om hvordan de opplevde at klimamålene i prosjektet var forankret fra start, påpeker samtlige at de selv synes at disse har vært forankret godt. Uenighetene som oppstod rundt disse handlet ikke om selve miljøkravene, men heller hvordan man skulle komme seg dit og hvordan disse ble opplevd av nye aktører som kom inn underveis. De har altså fått konkrete mål, for eksempel 50% reduksjon i klimautslipp, men det er veien dit som har vært utfordrende. Slik informant 4 påpeker: «På den tiden så var det egentlig ikke så mange kriterier som vi har nå. Så sånn sett var det ikke vanskelig å skjønne hva man skulle. Alle ville være miljøvennlige, men mange holdt på med ting som ikke nødvendigvis passet så godt til disse kravene. De opplevde at akkurat det de drev med var så spesielt at de kunne se bort fra miljø, og heller satse på at alle andre var med på å fikse det».

Det jeg tidligere har nevnt om ansvarsfordelingen og rollene som i stor grad var kontraktsfestet kan være med på å forklare hvorfor aktørene ikke følte et like stort ansvar for oppgaver utover sine egne. Så lenge man selv var fornøyd med sin fremgang og sine løsninger, var det ikke så viktig eller nødvendig å få med seg hva de andre holdt på med. At Deichman-prosjektet først og fremst var av en koordinativ karakter, der alle satt med egne oppgaver, men samarbeidet om klimamålene var et kollaborativt arbeid kan også forklare hvorfor man hadde utfordringer med å få til en bedre samhandling. I kollaborative samarbeid har man en større autonomi over egne oppgaver og informasjonsdeling sees ikke på som like viktig (McNamara, 2012).

Problemene informant 4 nevner, trekkes også frem av informant 5 i det han beskriver som avhengigheter som ble skapt underveis i samarbeidet. «Det er det som er så krevende i slike prosjekter, disse avhengighetene som er tilstede. Ditt valg påvirker ikke bare deg selv, men også ti andre». Han påpeker at disse avhengighetene leder til at det dannes grupperinger innad i organisasjonen: «Mange tenker først på å mele sin egen kake. De tenker kanskje at hvis det går bra med meg, så driter jeg i alle andre - for å sette det på spissen. Og det så man

også tendenser til på Deichman». Der det manglet konkrete løsninger på hvem som skulle gjøre hva, og hvilke løsninger man skulle gå for, ble det skapt et rom for diskusjon. På grunn av prosjektets tverrfaglighet, der et valg påvirket flere fag, ble det dermed også vanskelig å finne løsninger alle var fornøyde med. Konsekvensen at dette igjen ble at det ble formet grupperinger innad i organisasjonen. Dette diskuterer Ansell og Gash nærmere i det de kaller "samarbeidsprosessen".

Samarbeidsprosessen

De største utfordringene som trekkes frem i Deichman-samarbeidet, og som vi smått allerede har vært inne på, er prosessene knyttet til å oppnå enighet om hvordan man skulle nå de ulike klimamålene som var satt i prosjektet. I sentrum av Ansell og Gash sin samarbeidsmodell finnes vi selve samarbeidsprosessen og de ulike faktorene som er med på å fremme eller hemme et samarbeid. En viktig faktor i samarbeidsprosessen er den personlige kommunikasjonen mellom partene underveis. Ansell og Gash argumenterer at det er enklere å forhandle frem både egne interesser og finne fellesinteresser for prosjektet når man møter hverandre og kommuniserer på et mer personlig plan. (Williams, 2002) påpeker at dette er særlig viktig i samarbeid der man mangler tydelige hierarkiske strukturer. Enighet må oppnås gjennom påvirkning og forhandling, og dette skjer gjennom kommunikasjon med hverandre. Å snakke om fag, og faktisk diskutere fordeler og ulemper slik Ansell og Gash nevner gir også partene en mulighet til å fremme egne, og finne fellesinteresser.

Informantene trekker frem denne personlige kommunikasjonen som en viktig faktor i prosessen med å komme til enighet om hvordan man ønsket å oppnå de ulike klimakravene i prosjektet. Informant 4 påpeker at har man rett og slett satte seg ned og pratet ut om hvordan man ønsket å gå frem og hvordan man kunne løse uenighetene på en best mulig måte. Han poengterer at det i disse møtene var viktig å ikke legge skylden på enkelte aktører, men heller være åpne og konstruktive om hvilken løsning som faktisk var best egnet for prosjektet. Også informant 5 påpeker at det var viktig å forstå hverandres synspunkter, og se på de praktiske og teoretiske utfordringene samlet. Denne prosessen var ikke nødvendigvis enkel, men til slutt kom man frem til løsninger man var fornøyd med: «Det var ikke uten omkamper, turbulens og ikke minst mye kompromisser underveis at vi kom frem

til det gode samspillet vi fikk til slutt». Og når man fikk til et godt samspill mellom de ulike aktørene, ble det etterhvert også enklere å trekke inn folk der det var behov for avklaringer.

Informantene trekker frem to store fordeler ved den personlige kommunikasjonen man hadde med de andre aktørene underveis i prosjektet. Slik informant 5 påpeker ble det skapt en slags kultur for å diskutere ting med hverandre. Han trekker frem særlig en spesifikk hendelse som for han vitnet om høy tillit blant de ulike aktørene. «Vi hadde problemer med noe teknisk, som vi brukte mye tid på å finne ut av. Og da var det rom for å si i fra om at man synes ting er så vanskelig at man ikke greier å finne ut av det på egenhånd. Og da ble rørleggerne med i møtene der man diskuterte problemet - med olje på buksa der de andre satt i ullgenser. Vi hadde aldri vært borti noe liknende før (problemet), men kanskje du som er rørlegger og har holdt på med disse tingene et helt yrkesliv har gode innspill?». Han påpeker samtidig at dette - å be om hjelp der det var behov, ikke var noe de var flinke på i starten, men at det kom seg etterhvert. Williams (2002) trekker frem viktigheten av slike faglige diskusjoner blant de ulike aktørene, og mener at dette er med på å effektivisere samarbeidet. Slik vi ser i Deichman-samarbeidet tok det litt tid før man kom seg dit, men når det først ble skapt en kultur for åpen diskusjon ble det også enklere å ta opp ulike utfordringer man slet med.

Det informant 5 nevner om kulturen for å diskutere kompleksitet, mener også Williams (2002) at er en viktig del av relasjonsbyggingen i et samarbeid. Han mener at fagfolk som viser hverandre respekt, er ærlige og har en åpenhet rundt eget og andres arbeid også er de som håndterer konflikter best. Å ha en slik innstilling var også viktig i Deichman-prosjektet. Informant 4 som hadde brukt mye tid på å samle aktørene og skape en enighet om ulike løsninger mener at dette var viktig for samarbeidet i prosjektet: «Da tok de det inn over seg, at de må gjøre ting på litt andre og nye måter. Opprinnelig ville de gå for den ene løsningen, som var en viktig del av planen deres, men de tok det inn over seg at hvis vi gjør ting annerledes, så kan vi fortsatt sitte igjen med noe flott. Og det at man greier å tilpasse seg sånn, det skal man ha honnør for». Fordelen med å ha disse møtene der man kunne diskutere ulike problemstillinger, er at man fikk muligheten til å belyse saken med hensyn til de tverrfaglige områdene i prosjektet. Dermed ble det etterhvert også enklere å koordinere

sitt arbeid med de andre fagområdene, og man satt i større grad igjen med løsninger de fleste var fornøyde med.

Williams (2002) mener at en annen faktor som påvirker relasjonene som skapes i et samarbeid, er hvilken motivasjon de ulike aktørene har eller hadde for å ta del i samarbeidet. Slik vi har sett allerede, har informantene hatt noe ulik motivasjon for hvorfor de ønsket å ta del i Deichman-samarbeidet. De ble også en del av samarbeidet på ulike stadier av prosjektet, og med ulike type kontrakter. Dermed har de også kjent på en ulik grad av forpliktelse eller eierskap til prosjektet. Følgene av det er at noen rett og slett har opplevd det som viktigere enn andre, å få gjennomslag for sine ønsker. Møtene der man hadde muligheten til å oppklare uenigheter, ble dermed for noen sett på som et hinder og noe som tok lenger tid enn nødvendig.

Informant 6, som har vært med helt fra starten sier at han hele tiden har vært opptatt av å finne løsninger som hadde flere fordeler enn bare en god flyt i den tekniske oppgaven. Totalopplevelsen, selve funksjonen et bibliotek har, var også en viktig del av suksessfaktoren. Å ivareta disse hensynene og få sin vilje på spesifikke løsninger var dermed veldig viktig for han: «Når det er så mange folk - kanskje hundre ulike konsulenter og prosjektledere som skal styres inn mot det samme målet, er det veldig vanskelig å ta hovedavgjørelsene. Og det krever et samarbeid. Vi hadde noen avgjørelser som for vår del var veldig viktig å få igjennom. Og det var det veldig, veldig vanskelig å få alle de hundre konsulentene med på. Det var hvert fall en års-prosess, kan jeg tenke meg, før vi til slutt ble enige om at vi skulle gå for det». Han påpeker samtidig at mye av usikkerheten var knyttet til at man ikke var kjent med løsningene fra før, og at man ikke turte å satse på det. Dessuten ville disse løsningene påvirke de andre aktørene, og gjøre fremdriften på byggeplassen mer komplisert. Allikevel opplevde arkitekten dette som viktig for helheten i biblioteket: «Vår løsning var bedre tilpasset stedet og ga en merverdi til bygget. Den andre løsningen ville nok ha vært enklere, men også kjipere. Så dette var en vinn-vinn situasjon for oss, for vi fikk både en bra måloppnåelse energi- og miljømessig, og det så bra ut. Så det var en veldig, veldig, veldig viktig seier».

Det var altså både fordeler og ulemper knyttet til disse møtene der man fikk mulighet til å diskutere problemstillinger som strakk seg på tvers av de ulike fagfeltene. Slik informant 5 påpekte, ble det skapt en kultur for å ta opp problemstillinger underveis, og spørre om hjelp der ens egen kompetanse ikke strakk til. Virkningene av dette, slik informant 6 påpeker, er at man da fikk jobbet seg gjennom problemstillingen ordentlig, og med hensyn til alle de ulike fagfeltene. Ulempen ved dette slik informant 6 påpeker var at ting tok veldig lang tid, og at man ofte måtte gå flere runder med de samme problemstillingene: «Når det er skepsis knyttet til visse løsninger er man egentlig avhengig av å få 100% enighet i alle fagene. Og hvis det da er ett fag som ikke er enig blir man usikker og ting dras ut i tid. Men, igjen, da ble også ting gjort veldig grundig». Også informant 3, som representerer Deichman, ser på dette som en stor fordel. «Ja, det har vært masse uenigheter rundt løsninger, men dette har bidratt til at man da har fått en reell diskusjon om hvilke løsninger som faktisk er best. Da har man også tatt med det som handleren om brukeren, brukerbehovet og dynamikken i bygget i tillegg til å opprettholde klimamålene. Og det er dette – etter mitt syn, som har gjort biblioteket så bra».

Selv om prosjektet tok lenger tid enn planlagt, mener informant 4 at dette ikke nødvendigvis var noe negativt. Han påpeker at man underveis i prosjektet fikk muligheten til å tilegne seg ny kunnskap som gjorde at det var enklere å finne løsninger på ting som tidligere hadde vært vanskelig: «Det at prosjektet tok så lang tid gjorde jo at man fikk nye måter å gjøre ting på underveis. Så det har egentlig bare hjulpet prosjektet, for produktet ble bedre og bedre etterhvert. Det som var rocket-science før - for eksempel å få til et passivhus som man aldri hadde gjort tidligere, hvert fall ikke på denne størrelsen, ble nå enklere. Så vi var nok med på å pushe markedet, og det at det tok så lang tid gjorde nesten ting enklere - så lenge vi holdt på de samme målsettingene vi hadde fra start». Dermed fikk man også muligheten til å lære seg ting man kunne ta med seg videre til andre, store prosjekter. Munch-museet som stod ferdig i 2021 og Nasjonalmuseet som straks åpner sine dører klassifiseres også som passivhus, og byggingen der foregikk omtrent samtidig som Deichman Bjørvika. Både arkitekten og miljørådgiveren hadde aktivt jobbet med aktører fra disse prosjektene, og det var forventet at man utvekslet erfaringer knyttet til miljøkravene. Dermed var det et stort læringspotensial i Deichman-prosjektet, ettersom man fikk prøvd ut og testet nye løsninger.

Ledelse i samarbeidet

Slik vi har sett, påpeker Ansell og Gash (2008) at det er viktig med god ledelse i et samarbeidsprosjekt. Dette gjelder særlig i store prosjekter, ettersom det gjerne er flere deltakere tilstede og flere oppgaver som skal koordineres. Ledere kan også bidra med å legge til rette for dialog og forhandlinger mellom aktørene og synliggjøre de underrepresenterte partene i samarbeidet. I Deichman-prosjektet har flere av informantene etterspurt en slik ledelse, og flere mener at møtene man hadde der man tok opp ulike problemstillinger kunne ha vært mer effektive med en leder eller nøytral tredjepart tilstede. Informant 4 påpeker at det ofte ble vanskelig å forhandle når det var et overtall av aktører med den samme fagbakgrunnen tilstede. Han mener at ledere som representerer byggherren for eksempel gjerne har en egen mening om hvordan ting skal være, og blir ikke sett på som en nøytral person – eller tredjepart, som kan kaller det. «Ofte så styrer noen mye og lenge, og tar over prosjektet litt. Og da burde man heller ha en nøytral tredjepart tilstede, som legger opp til en mer tverrfaglig styring der alle blir husket på».

Også informant 1 påpeker at man kanskje kunne ha engasjert flere aktører som fasilitatorer i prosjektet. De mener at organisasjonen til informant 2, som satte mange av de ambisiøse klimamålene kunne ha bidratt mer i en slik rolle. Samtidig påpeker de at det ikke var realistisk å ha slike forventninger på den tiden, ettersom organisasjonen til informant 2 var nylig opprettet og hadde Deichman-prosjektet som sitt første prosjekt. Informant 2 trekker frem det samme resonnetet, og poengterer at de i senere tid har tatt på seg en slik rolle i andre prosjekter og tilbyr konfliktløsning som en integrert del av sitt bidrag.

Kommunikasjon

Slik informantene påpeker, tok prosjektet mye lenger tid enn planlagt som følge av uenigheter, manglende rollefordeling og kontrakter og forventninger som endret seg underveis. Konsekvensen av dette var at kommunikasjonen i prosjektet ble svekket. Slik vi allerede har vært inne på, hadde man på grunn av en manglende rollefordeling et behov for å oppbemanne når man innså at oppgaven var større og mer krevende enn planlagt. At det kom inn nye folk underveis påvirket forankringen man hadde knyttet til målene og kravene i prosjektet. Man mistet også mye av denne forankringen da en del aktører sluttet underveis i prosjektet på grunn av prosjektets varighet. Slik nevnt skulle bygget stå klart for drifts åpning

i august 2016, men biblioteket åpnet ikke sine dører før 2020. Byggeprosjektet var altså forsinket med hele 4 år. I løpet av den perioden hadde man også stilt spørsmål ved om man i det hele tatt skulle gå videre med prosjektet eller ikke, fordi det kostet mye mer enn først antatt. Informant 4 trekkes også frem dette som problematisk for kommunikasjonen i prosjektet: «Prosjektet var jo gjennom mange politiske prosesser og stadig nye byråd som skulle sette sitt preg på både det ene og det andre. Det gjør noe med fremdriften i prosjektet og hvilken opplevelse man har av at ting går fremover. Det påvirker prosjektets momentum og man mister igjen den forankringen man har hatt. Og da må man gå enda en runde». Ansell og Gash mener at fremdrift og det at man ser resultater underveis er med på å styrke et samarbeid og aktørenes forpliktelse til prosjektet. Når dette forsvinner påvirkes også aktørenes motivasjon.

Selv om samtlige informanter påpeker at det var en rekke uenigheter og konflikter i prosjektet, trekker de frem kommunikasjon som en viktig faktor for å senke konfliktnivået. De mener at det ble enklere å ta opp ulike problemstillinger når man satt seg ned sammen og diskuterte fordeler og ulemper. Ansell og Gash trekker frem personlig kommunikasjon som en viktig del av samarbeidsprosessen, og mener at det bidrar til at problemet belyses bedre og med hensyn til alle partene i samarbeidet. Slik informant 3 påpeker, var dette noe av det viktigste for prosjektets suksess, ettersom man satt igjen med et bygg der man hadde diskutert og overveiet alle mulige løsninger.

Avslutningsvis ser vi at informantene, til tross for forsinkelsene underveis og uenighetene i fremgangsmåten er fornøyde med det endelige produktet. Informant 6 påpeker at diskusjonene man hadde på tvers av fagfelt i stor grad bidro til et såpass vellykket bygg som man fikk til slutt. Også informant 5, som mener at visse ting kunne ha blitt gjort annerledes påpeker at Deichman-prosjektet alt i alt var vellykket. Når informantene blir spurt om hva de hadde gjort annerledes, mener de at det sikkert var visse ting man kunne ha gjort bedre, men at man gitt omstendighetene gjorde så godt man kunne. Også påpeker de at det er viktigere å fokusere på alt som gir riktig og bra, enn det som gikk galt.

6.0 - Konklusjon

Slik vi har sett, var det flere momenter som var med på å fremme og hemme samarbeidet om å nå klimamålene i Deichman-prosjektet. Først og fremst opplevdes prosjektet som svært attraktivt for de ulike informantene og de brukte dermed mye tid på å forsøke å vinne anbudskonkurransen. Samtlige av informantene har også brukt prosjektet aktivt i markedsføringen sin, og det kan dermed tenkes at de har hatt en høy motivasjon for å gjøre en god jobb. De har også sett på prosjektet som en god mulighet for læring og som et viktig prosjekt i seg selv.

Videre ser vi at informantene til tider har opplevd en manglende forankring rundt klimamålene og en noe vag beskrivelse av sine roller. Slik vi ser i styringsdokumentet som ble laget før prosjektstart, ble dette gjort bevisst for å åpne opp for byggherrens påvirkning underveis (Plan- og bygningsetaten, 2000). Dette har bidratt til at man har behøvd å oppbemanne og nedbemanne underveis i prosjektet etter behov. Informantene opplever dette som hemmende for samarbeidet, ettersom man har mistet mye av flyten i kommunikasjonen og fordi dette har bidratt til at man må gå flere runder med de samme diskusjonene. Dette har i midlertid gjort at man har fått belyst utfordringene og problemene man har stått ovenfor ordentlig og med hensyn til de ulike meningene som har vært tilstede i prosjektet. En slik kommunikasjon blant aktørene har også bidratt til at man har spurt om hjelp der det har vært behov.

7.0 - Kildeliste

- Alexander, J. A., Comfort, M. A. & Weiner, B. J., 2003. Governance in public-private community health partnerships: A survey of the Community Care Network: SM demonstration sites. *Nonprofit Management & Leadership*, 17 Juli, s. 231-332.
- Ansell, C. & Gash, A., 2008. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 November, s. 543-571.
- Aune, O. & Aas, M. L., 2015. *Bygger nytt Deichmanske og leier ut 40 prosent*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/kultur/bygger-nytt-deichmanske-og-leier-ut-40-prosent-1.12683297> (Hentet: 16 Februar 2022).
- Burger, J. et al., 2001. Science, policy, stakeholders, and fish consumption advisories: Developing a fish fact sheet for Savannah River. *Environmental Management*, Issue 27, s. 501-514.
- Chrislip, D. & Larson, C. E., 1994. *Collaborative leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bas.
- Coglianesi, C. & Allen, L. K., 2003. *Harvard Kennedy School*. Tilgjengelig fra: <https://www.hks.harvard.edu/publications/building-sector-based-consensus-review-epas-common-sense-initiative> (Hentet: 15 Mars 2022).
- De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/> (Hentet: 27 April 2022).
- Eriksen, K. F., 2015. *Entreprenør fikk nok - sluttet å jobbe med Deichman*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/oslo/i/nmXo/entreprenoer-fikk-nok-sluttet-aa-jobbe-med-deichman> (Hentet: 16 Februar 2022).
- European Commission, 2022. *Greenhouse gas emissions from energy use in buildings in Europe*. Tilgjengelig fra: https://ec.europa.eu/clima/climate-change/causes-climate-change_en (Hentet: 15 Mai 2022).
- European Environment Agency, 2021. *Greenhouse gas emissions from energy use in buildings in Europe*. Tilgjengelig fra: <https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/greenhouse-gas-emissions-from-energy/assessment> (Hentet: 15 Februar 2022).

FutureBuilt, 2020. *Deichman i dybden*.

Tilgjengelig fra: <https://www.futurebuilt.no/Nyheter#!/Nyheter/Deichman-i-dybden> (Hentet: 16 Februar 2022).

FutureBuilt, 2022. *FutureBuilt: Om oss*.

Tilgjengelig fra: <https://www.futurebuilt.no/FutureBuilt-kvalitetskriterier> (Hentet: 16 Februar 2022).

Goldstrong, V., 2022. *Top 8 Reasons for Delays in Construction Projects*.

Tilgjengelig fra: <https://www.schedulereader.com/blog/8-reasons-for-construction-project-delays/> (Hentet: 18 Februar 2022).

Gravklev, B. R., 2015. *Ledelsen i Bjørvika får strykkarakter*.

Tilgjengelig fra: <https://www.dagsavisen.no/oslo/nyheter/2015/04/16/ledelsen-i-bjorvika-far-strykkarakter/> (Hentet: 18 Februar 2022).

Gray, B., 1989. Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems. *The Academy of Management Review*, Juli, s. 545-547.

Hagen, R. & Gudmundsen, A., 2011. Selvreferanse og refleksjon: Forholdet mellom teori og empiri i forskningsprosessen. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 23 November, s. 459-489.

Huxam, C. & Vangen, S., 2000. Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, s. 1159-1175.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A., 2021. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Juryrapport, 2009. *Deichman-aksen*. Tilgjengelig fra:

<https://rasmusbroennum.files.wordpress.com/2009/04/090420juryrapportendeligve-rsjon-deichmanaksen-lavopplselighet.pdf> (Hentet: 5 Mars 2022).

Kommunal- og distriksdepartementet, 2019. *En innovativ offentlig sektor — Kultur, ledelse og kompetanse*.

Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/> (Hentet: 15 Februar 2022).

Kumaraswamy, M. M. & Chan, D. W. M., 2010. Contributors to construction delays. *Construction Management and Economics*, 21 Oktober, s. 17-29.

Liquan, X., Tan, Y., Shen, G. & Jin, X., 2021. Applications of multi-agent systems from the perspective of construction management: A literature review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27 Juli, s. 1-23.

- Margerum, R. D., 2001. Organizational commitment to integrated and collaborative management: Matching strategies to constraints. *Environmental Management*, 28 Oktober, s. 421-431.
- Martin, E., Nolte, I. & Vitolo, E., 2014. The Four Cs of disaster partnering: Communication, cooperation, coordination and collaboration. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Oktober, s. 621-643.
- McNamara, M., 2012. Starting to Untangle the Web of Cooperation, Coordination, and Collaboration: A Framework for Public Managers. *International Journal of Public Administration*, 3 Mai, s. 389-401.
- Oslo Kommune, 2013. *Kulturbyggene i Bjørvika*. Tilgjengelig fra: <https://docplayer.me/48346594-Kulturbyggene-i-bjorvika.html> (Hentet: 16 Februar 2022).
- Plan- og bygningsetaten, 2000. *Prinsipper for videre utvikling av fjordbyen*. Tilgjengelig fra: <https://www.yumpu.com/no/document/read/30965891/fjordbyplanen-vedtatt-versjon-fjordbyen> (Hentet: 26 Februar 2022).
- Rosa, I. D. & Takvam, M., 2015. *Byrådet vil bygge Deichmanske bibliotek*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/kultur/byradet-vil-bygge-deichmanske-bibliotek-1.12682604> (Hentet: 16 Februar 2022).
- Schöttle, A., Haghsheno, S. & Gehbauer, F., 2014. *DEFINING COOPERATION AND COLLABORATION IN THE CONTEXT OF LEAN CONSTRUCTION*. Tilgjengelig fra: <https://iglcstorage.blob.core.windows.net/papers/attachment-1f57b84b-eea0-4db2-b113-f0e5118e99bd.pdf> (Hentet: 7 April 2022).
- Standard Norge, 2022. *Passivhus*. Tilgjengelig fra <https://www.standard.no/fagomrader/bygg-anlegg-og-eiendom/passivhus/> (Hentet: 16 Februar 2022).
- Tang, L., Shen, Q. & Cheng, E. W., 2010. A review of studies on Public–Private Partnership projects in the construction industry. *International Journal of Project Management*, Oktober, s. 683-694.
- Tjora, A., 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Weber, E. P., 2003. Bringing Society Back In: Grassroots Ecosystem Management, Accountability, and Sustainable Communities. *American and Comparative Environmental Policy. The Quarterly Review of Biology*, Desember, s. 453-462.

Williams, P., 2002. The competent boundary spanner. *Public Administration*, 17 Desember, s. 103-124.

8.0 – Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide for masteroppgave om samarbeidet i Deichman-prosjektet.

Før intervjuet starter:

- Si litt om intervjuets tema (formål, bakgrunn)
- Forklar taushetsplikt og prosessen å anonymisere av data
- Spør om noe er uklart, eller om informanten har noen spørsmål
- Spør om samtykke til opptak, og hvordan dette eventuelt vil skje

Introduksjon:

Hvordan ble du en del av Deichman-prosjektet? (Anbudskonkurranse, prekvalifisering etc.)

- Når ble du først involvert i prosjektprosessen?
- I hvilken del av prosjektet var du mest aktiv?

Hva har din rolle vært i prosjektet?

Hva var din/deres motivasjon for å ta del byggeprosjektet?

- Hvem tok den beslutningen?
- Har denne motivasjonen endres seg underveis?

Hoveddel:

Hva var din rolle i samarbeidet om prosjektets klimamål?

Opplever du at dette samarbeidet er annerledes enn andre samarbeidsprosjekter du har tatt del i?

- Hvordan/hvorfor – hvorfor ikke?
- Annerledes med tanke på – størrelse, antall involverte parter, endringer som kom underveis.
- Hvordan har dere opplevd egen autonomi i prosjektet?

Hvor mye kommunikasjon var det mellom dere og FutureBuilt gjennom prosjektet?

- Hva har denne kommunikasjonen gått ut på?
- Hvilken betydning har denne kommunikasjonen hatt for samarbeidet?
- Har FutureBuilt sin rolle i prosjektet vært klar?

Hvor mye kommunikasjon var det mellom dere og byggherren i prosjektet?

- Hva har denne kommunikasjonen gått ut på?
- Hvilken betydning har denne kommunikasjonen hatt for samarbeidet?
- Har byggherrens sin rolle i prosjektet vært klar?
- Hvordan har ledelsen vært i prosjektet?

Hvor mye kommunikasjon har det vært mellom dere og de andre aktørene i prosjektet?

- Hva har denne kommunikasjonen gått ut på?
- Hvilken betydning har denne kommunikasjonen hatt for samarbeidet?
- Hvordan opplever dere deres egen rolle i prosjektet – er denne klar/uklar? Hvorfor?

Hvordan har tilliten mellom dere og de øvrige deltakerne i samarbeidet vært?

- Tillit mellom dere FutureBuilt?
- Tillit mellom dere og byggherren?
- Tillit mellom dere og de andre aktørene i prosjektet?

Hvem har dere samarbeidet (mest) med i prosjektet, og hva har dette samarbeidet gått ut på?

- Hvordan har dette samarbeidet fungert?
- Har det oppstått uenigheter underveis, og hvordan har man løst disse?
- Har det oppstått konflikter underveis, og hvordan har man løst disse?
- Hva er dine tanker om hvordan uenigheter og konflikter ble løst i prosjektet (om de var tilstede)? Hvordan kunne man ha løst disse annerledes eller bedre?

Deichman-prosjektet har strukket seg over et tiår – hvilken grad av eierskap opplever du til prosjektet?

- Er det fordeler knyttet til prosjekter som strekkes seg over så lang tid?
- Er det ulemper knyttet til prosjekter som strekker seg over så lang tid?

Har du tatt noe lærdom av prosjektet som du tar med deg videre – hva i så fall?

- Opplever du at prosjektet levde opp til dine forventninger?

Avslutning:

Noe mer du ønsker å legge til, som jeg ikke har fått spurt om?

