

LUOTTAMUKSEN KEHITTÄMINEN JA HYÖDYNTÄMINEN RAKENTAMISESSA

Kirjoittajat¹: Antti Peltokorpi, Petteri Uusitalo, Antti Riitakorpi; Aalto-yliopisto, Rakennustekniikan laitos

TIIVISTELMÄ

Hankkeessa tutkittiin luottamuksen merkitystä ja johtamista rakennusalalla. Tutkimuskysymyksinä olivat: 1) Miten luottamus ymmärretään rakentamisessa? 2) Miten luottamusta hallitaan ja johdetaan yhteistyön elinkaaren aikana? 3) Mitä vaikutuksia luottamuksella on hankkeissa ja toimijaverkostoissa? Tutkimuksen mukaan luottamus on ennen kaikkea yksilöiden välistä uskoa siihen, että toinen osapuoli tekee sen minkä lupaa. Luottamus kaikissa projektitiimin suhteissa lisää osapuolten luottavaisuutta koko hankkeen onnistumiseen. Luottamuksen hyödyt hanketasolla konkretisoituvat *joustavampana projektin toteutuksena ja hukan vähentymisenä*. Pitkällä aikavälillä luottamuksellisista suhteista seuraa yrityksille liiketoiminnan kasvua, uusia kumppanuusverkostoja sekä kilpailuetua rekrytointiin. Luottamuksen syntyyn ja kehittymiseen vaikuttaa keskeisesti kaksi mekanismia: 1) yhdessä tekemisen korostaminen ja 2) toimijoiden välinen avoimuus ja tiedonvaihto. Tutkimus osoittaa, että luottamus ja sen johtaminen tulee nostaa rakennusalalla keskiöön, mikäli toimijat haluavat saavuttaa tulevaisuudessa nykypäivästä merkittävästi parempaa laatua ja tuottavuutta.

Suosituksat tiivistettynä:

1. Aseta hankkeelle kunnianhimoiset laatu-, aikataulu- ja kustannustavoitteet. Haastavat tavoitteet tekevät luottamuksesta välttämättömyyden.
2. Valitse projektin johtaja, keskeiset suunnittelijat ja urakoitsijat heidän luotettavuuden, johtamistaitojen ja kommunikointitaitojen perusteella.
3. Luo hankkeessa ensimmäisestä päivästä lähtien yhteisen suunnittelun ja toteuttamisen ja avoimuuden kulttuuria kaikilla tasoilla.
4. Pidä omat lupauksesi. Lupaa vain se minkä voit toteuttaa.
5. Näytä esimerkkiä ihmisten kunnioittamisesta ja tasa-arvoisesta kohtaamisesta. Puutu luottamuskonflikteihin nopeasti ja rakentavasti.
6. Arvioi projektitiimissä luottamuksen tilaa säännöllisesti ja avoimesti.

¹ Tutkimuksen toteutuksessa ja raportoinnissa on ollut mukana Aalto-yliopiston Rakennustekniikan laitoksen VISIO 2030 tutkimushankkeen yrityskumppaneiden edustajia seuraavista yrityksistä: YIT, Skanska, Haahtela, Lipsanen, A-Insinöörit, Lemminkäinen Infra, Granlund, SRV, Trimble, Fira, Parma Consolis.
Lisätiedot: apulaisprofessori Antti Peltokorpi: antti.peltokorpi@aalto.fi

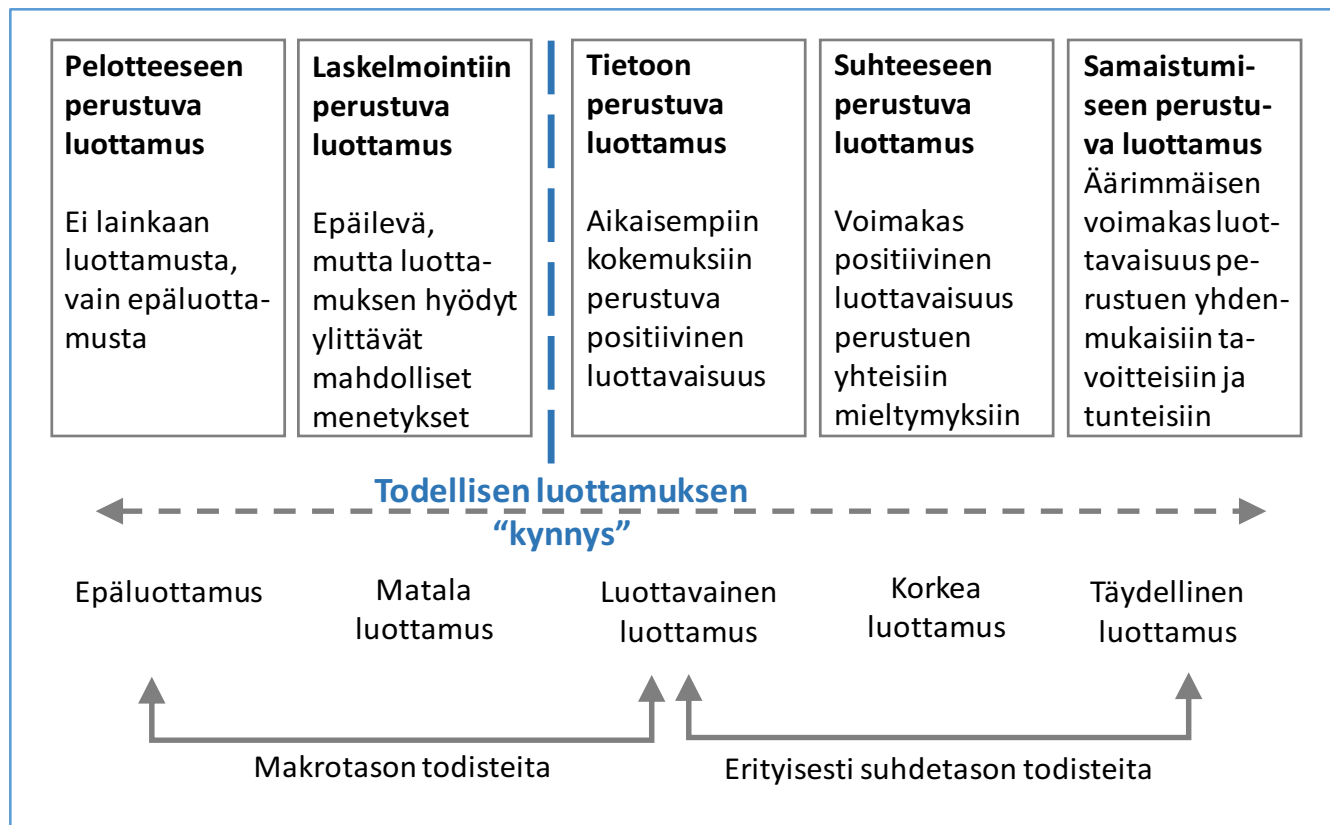
TUTKIMUKSEN TAUSTA

Toimijoiden välinen luottamus - ja etenkin sen puute - on nostettu useissa rakentamista koskevissa arvioissa alan keskeiseksi yhteiskunnalliseksi ongelmaksi. Luottamuksen puute on osin seurausta hankkeiden puutteellisesta laadusta, pitkittyneistä aikatauluista ja ylittyneistä kustannuksista. Toisaalta sen voidaan katsoa johtuvan myös alan vakiintuneista toimintatavoista, jotka suosivat lyhytaikaisia yhteistyösuhteita, voimakasta hintakilpailua, varautumista toisen osapuolen opportunistiseen käyttäytymiseen ja pätevyysvaatimuksia enemmän kuin pitkiä kumppanuuksia.

Luottamuksesta tehty aikaisempi tutkimus korostaa käsitteen hierarkkisuuutta ja dynaamisuutta: Luottamuksesta esiintyy monia eri tasoja ja yhteistyön ulkoiset vaatimukset määrittävät millä tasolla toimijoiden luottamuksen tulee olla (Kuva 1). **Samaistumiseen perustuva luottamus** on mahdollista saavuttaa vain hyvin harvoissa suhteissa ja se on edellytys vain,

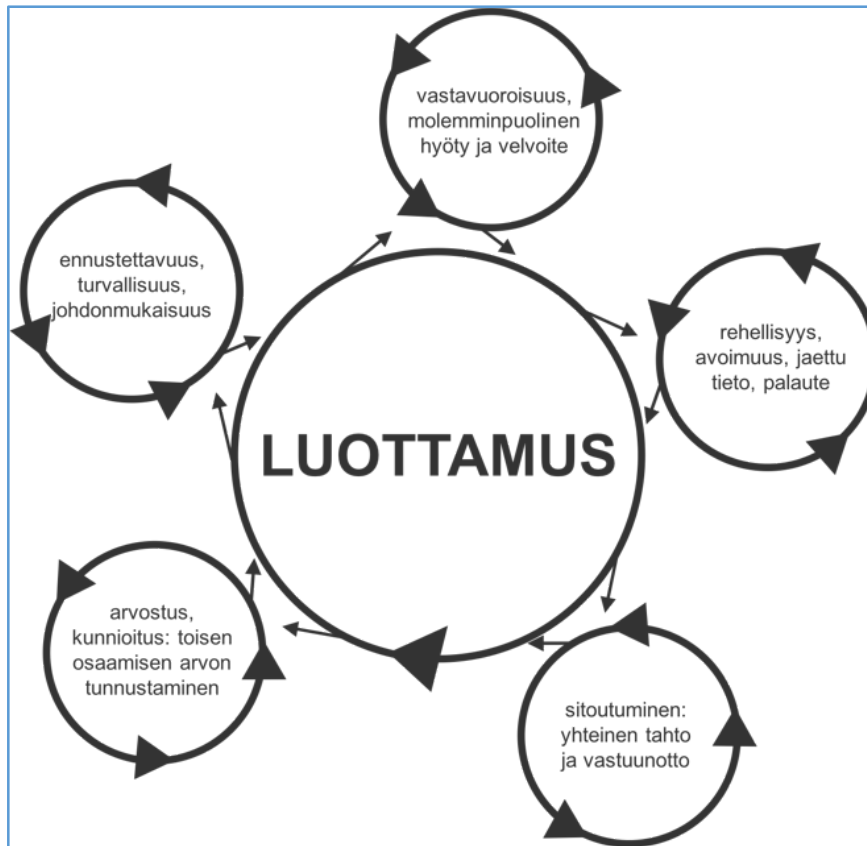
jos yhteinen tehtävä on erityisen vaativa. Useissa tehtävissä riittää **tietoon perustuvan luottamuksen** taso, jossa aikaisemmat positiiviset kokemukset toisesta osapuolesta riittävät yhteisen työskentelyn pohjaksi. Rakennusalalla esiintyy kuitenkin paljon myös **laskelmointiin perustuvaa** matalaa luottamusta. Tällöin yhteistyön hyödyt ovat haittoja suuremmat mutta luottamuksen puute johtaa siihen, että osapuolet eivät anna yhteistyöhön aina parasta osaamistaan ja osapuolet tuhlaavat resurssejaan toisen osapuolen aiheuttamien vahinkojen minimoimiseksi.

Luottamus-käsitteen dynaamisuutta ja monimutkaisuutta korostavat havainnot, joiden mukaan luottamus on sekä syy että seurausta monista muista toimijoiden välistä suhdetta kuvaavista positiivisista piirteistä, kuten ennustettavuus, rehellisyys ja arvostus (Kuva 2). Luottamus on siis kiinteästi yhteydessä osapuolten toimintaan, käytäntöihin ja asenteisiin, joita voidaan johtaa ja joihin voidaan vaikuttaa. Sama



Kuva 1 Luottamuksen tasot (Dietz ym. 2006)

dynamiikka korostaa myös tarvetta positiivisen kierteen synnyttämiseksi, jossa jo synnytetty luottamuksen taso toimii pohjana entistä parempaan yhteistyöhön ja toimintamalleihin.



Kuva 2 Luottamuksen dynamiikka (Mäkipeska ym. 2005)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten luottamusta voidaan synnyttää ja johtaa rakentamisen toimialalla ja mitä hyötyä luottamuksesta on rakentamisessa. Tutkimuskysymykset muodostettiin Visio 2030 –konsortion yritysten muodostamassa työryhmässä. Kuvan 2 alla on kuvattu tutkimuksen päävaiheet.

TULOKSET

Mitä on luottamus rakentamisessa?

Luottamus voidaan pelkistetyimmän määritellä ”*uskomiseksi siihen, että toinen osapuoli tekee sen minkä lupaa*”. Tämä määritelmä nostettiin useasti esille asiantuntijan kansallisuudesta riippumatta.

Määritelmää tarkennettiin jakamalla luottamus toisaalta osaamiseen ja suorituskykyyn ja toisaalta tarkoitukseen ja tahtotilaan toimia hankkeen eteen (Kuva 3). Pelkkä osaaminen tai tahtotila eivät riitä,

molempia tarvitaan luottamuksen syntymiseksi. Hankkeen kannalta keskeistä on, että luottamusta esiintyy kaikissa projektitiimin suhteissa:

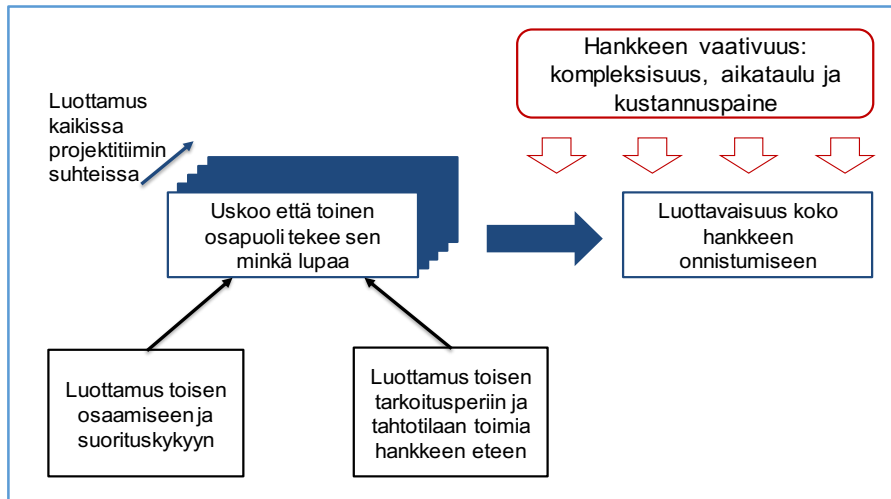
”Luottamuksen pitää olla vähintään kahden yksilön välistä, mieluiten projektiryhmän sisäinen mielen-tila, yhteinen fiilis.”

Molemminpuolinen luottamus kaikissa projektin kannalta keskeisissä yksilöiden välisissä suhteissa synnyttää yksilöiden luottavaisuuden hankkeen onnistumiseen. Luottavaisuuteen vaikuttaa toisaalta hankkeen vaativuus: Mitä monimutkaisempi hanke ja tiukempi aikataulu- ja kustannuspaine, sitä tärkeämpiä ovat luottamukseen perustuvat suhteet luottavaisuuden synnyttämisessä.

Asiantuntijat korostivat luottamusta etenkin yksilöiden välisten suhteiden ominaisuutena. Yrityksen maine luo raamit luottamuksen lähtökohdille, mutta viimekädessä yhteinen historia,

Näin tutkimus toteutettiin:

- Kansainvälinen kirjallisuustutkimus luottamus-aiheisesta tutkimuksesta
- Haastattelututkimus rakennushankkeiden asiantuntijoiden näkökulmista luottamukseen, sen johtamiseen ja hyötyihin: 20 haastateltavaa Suomesta, USA:sta ja Brasiliasta
- Aineiston luokittelu ja analyysi: 28 kommenttia luottamuksen määritelmästä, 283 luottamuksen syntymisestä ja johtamisesta, 54 luottamuksen seurauksista
- Tulosten käsittely ja jatkojalostus VISIO 2030 –hankkeen työryhmissä



Kuva 3 Luottamuksen määritelmä rakennushankkeessa

kokemukset ja sosiaaliset verkostot yksilöiden välillä määrittävät luottamuksen projektissa. Luottamuksen kannalta keskeisimpiä toimijoita ovat tilaaja, rakennuttaja, pääurakoitsija ja keskeiset suunnittelijat. Hankkeen luonteesta riippuen myös luottamukselliset suhteet talotekniikkaurakoitsijoihin, valvojiin ja julkisissa hankkeissa poliittisiin päättäjiin voivat olla hankkeen kannalta ratkaisevia. Yksilöiden välinen luottamus ei riitä, jos ei voida luottaa yksilöiden taustalla oleviin organisaatioihin. Saman yrityksen sisällä voi olla luotettavuudeltaan hyvin erilaisia yksilöitä. Luottamuksen kannalta keskeistä yksilövalinnat ja myös niiden pysyvyys hankkeen loppuun asti.

Miten luottamus syntyy ja miten sitä johdetaan?

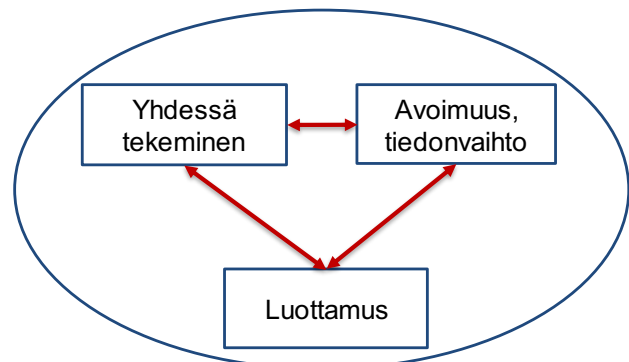
Vaikka tutkimus keskittyi luottamuksen tarkasteluun hanketasolla, nostivat haastateltavat keskeiseksi luottamusta synnyttäväksi tekijäksi yksilöiden yhteisen historian: Toimijoiden tuntiessa toisensa, he tietävät toistensa tarpeet ja toiveet sekä osaamisen, jonka toinen voi projektille antaa. Mitä paremmin toisen tuntee, sitä enemmän on uskallusta luottaa. Tunteminen helpottaa yhteisten päämäärien ja tavoitteiden löytämistä. Luottamuksen kannalta on tärkeää tuntea tiimin jäsenet myös laajemmin ihmisinä eikä pelkästään ammattilaisina.

Hanketasolla luottamuksen syntymisen ja johtamisen kannalta kaksi teemaa nousi ylitse muiden: 1) yhdessä tekeminen ja 2) avoimuus ja tiedonvaihto.

Nämä teemat yhdessä luottamuksen kanssa muodostavat toisiaan ruokkivan kehän (Kuva 4). Yhdessä tekeminen ja avoimuus lisäävät toimijoiden välistä luottamuspääomaa. Toisaalta luottamus lisää sitoutumista yhteistyöhön ja entistä avoimempaan tiedonvaihtoon. Haastateltavat kokivat, että yhteistoiminnalliset hankemuodot tukevat sekä yhdessä tekemistä, että avoimuutta. Samalla korostettiin, että hankemuodosta riippumatta

projekteissa tulee hyödyntää johtamismenetelmiä jotka edistävät parempaa yhteistyötä ja avoimempaa ilmapiiriä hankkeen alusta alkaen.

Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksessa tunnistettuja konkreettisia menetelmiä edistää yhdessä tekemistä ja avoimuutta. Useimmat menetelmistä liittyvät hankkeen johtamiskäytäntöihin ja *Lean rakentamisen* menetelmien soveltamiseen. Tilaajien, rakennuttajien ja pääurakoitsijoiden tulisi kouluttaa ja ohjeistaa projekteistaan vastaavat johtajat luottamuksen merkityksestä sekä hyödyntää tunnistettuja menetelmiä systemaattisesti toimijoiden valinnasta lähtien.



Kuva 4 Luottamuksen syntyminen ja kehittyminen

Yhdessä tekemisen ja avoimuuden ohella haastateltavat tähdensivät sopimusten, *leadership*-taitojen ja konfliktien käsittelymenetelmien merkitystä luottamuksen johtamisessa. Sopimukseen tarvitaan sanktioiden sijaan enemmän avoimeen dokumentointiin ja yhteistyöhön liittyviä sovittavia elementtejä. Hyvä ihmisten johtaminen mm. inhimillisyyttä korostamalla, tiimihenkeä systemaattisesti seuraamalla, antamalla

rakentavaa palautetta ja juhlimalla onnistumisia, rakentaa hankkeessa osaltaan luottamuksen ilmapiiriä. Myös luottamuskonfliktit tulee käsitellä ammattimaisesti. Tämä tarkoittaa syyttelyn ja negatiivisen puheen sijaan konfliktien aikaista esille nostoa, ratkaisukeskeisyyttä ja juurisyyden poistoa. Tarvittaessa tulee tehdä henkilöstövaihdoksia. Samalla tulee ymmärtää, että luottamuskonflikti tulee erottaa asiaerimielisyyksistä: Luottamus mahdollistaa erimielisyyksien avoimemman ja uskaliaamman käsittelyn ja sitä kautta paremman hankkeen lopputuloksen.

Taulukko 1 Luottamusta edistävät menetelmät

<p>Yhdessä tekeminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kick-off tilaisuus joka vaiheen alussa • Tiimidynamiikan kehittäminen henkilövalinnoilla ja vapaamuotoisilla tutustumistilaisuuksilla • Big room ja yhteistilat läpi hankkeen • Työpajatyöskentely, solmutyöskentely • Pull suunnittelusessiot • Reflektointisessiot • Ennakointipalaverit: riskit, kustannukset, aikataulu
<p>Avoimuus ja tiedonvaihto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oman menestymisen avaaminen projektissa • Ennakkokäsitysten ja oletusten poistaminen • Ongelmien esille nosto ajoissa • Kiinnostus, kysyminen, kuuntelu • Reagointi muiden tarpeisiin • Viestintäalustojen käyttö • Avoin dokumentaatio • Avoimet tietojärjestelmät

Eri osapuolten keskeisiä luottamusta parantavia ominaisuuksia on esitetty Taulukossa 2. Näiden lisäksi luottamusta edistävinä ominaisuuksina nostettiin yleisesti esiin lupauksien pitäminen, oman ansaintamallin avaaminen muille, tahto ratkaista ongelmia yhdessä ja yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen panostaminen.

Luottamuksen hyödyt

Kaikki asiantuntijat pitivät luottamusta poikkeuksetta merkittävänä tekijänä hankkeen onnistumisen kannalta. Kommentteista pyrittiin erittelemään luottamuksen välittömät seuraukset ja välittömien seurausten vaikutukset projektin onnistumiseen (Kuva

5). Välittömät hyödyt voitiin jaotella kolmeen teemaan, joista ensimmäinen liittyi organisaatioiden ja työnkuvien raja-aitojen ylittämiseen.

Taulukko 2 Toimijoiden luottamuksen kannalta keskeisiä ominaisuuksia

<p>Tilaaja / rakennuttaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kyky päätöksentekoon • Panostus avoimuuteen ja vuorovaikutukseen hankkeen taitekohdissa • Tuotannon mukaanotto hankkeeseen aikaisessa vaiheessa • Päätöksenteon pelisääntöjen määrittely (mm. käyttäjämootokset) • Realistinen aikataulu ja kannustava kustannusarvio • Yhteistoiminnallisten hankemuotojen ja menetelmien suosiminen <p>Arkkitehti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halu ymmärtää ja sitoutua koko hankkeen tavoitteisiin • Sitoutuminen luonnoksen kehittämiseen valmiiksi tuotteeksi <p>Suunnittelijat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työmäärä ja kapasiteetin käyttö suunniteltu järkevästi • Suunnittelijavaihdosten minimointi ja ennakointi • Suunnittelijoiden selkeä sisäinen työnjako ja kommunikointi <p>Urakoitsija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoin tiedottaminen työn etenemisestä / laatu-poikkeamista • Aikataulu ja kustannuslaskelmien avaaminen • Aliurakoitsijoiden osallistaminen työn suunnitteluun • Aktiivinen apu suunnittelijoiden ongelmanratkaisussa • Ennakoiva ja aktiivinen vuoropuhelu valvojen suuntaan

Luottamuksen avulla voidaan kaataa ammatillisia raja-aitoja eri organisaatioiden ja työnkuvien välillä, mikä johtaa tilanteeseen jossa osapuolet pyrkivät enemmän auttamaan toisiaan. Tämä puolestaan tekee projektin toteutuksesta joustavampaa, kun kunkin tehtävään voidaan käyttää sillä hetkellä sopivinta tekijää ja ongelmia ratkaistaan yhdessä. Lopputuloksena on laadullisesti parempi lopputuote. Raja-aitojen ylittäminen siis lisää innovaatioita ja niiden hyödyntämistä hankkeen parhaaksi. Joustavampi toteutus lisäksi nopeuttaa hanketta.

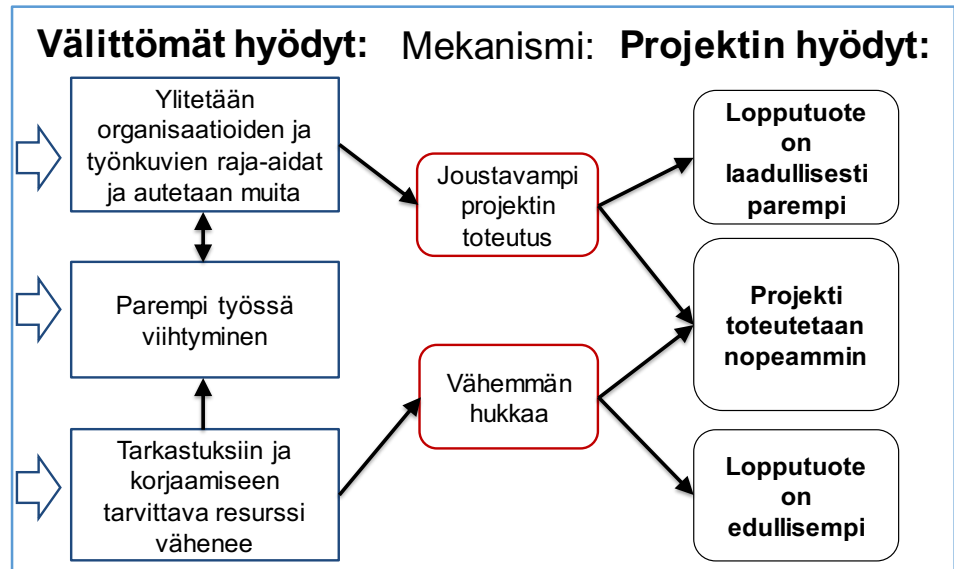
Toisena luottamuksen välittömänä seurauksena on tarkastuksiin ja korjaamiseen tarvittavan resurssin väheneminen. Vaikka haastateltavat edelleen korostivat tarkistusten ja kontrollin tarvetta, yhteisenä näkemyksenä oli, että luottamus ilmenee sovittujen tehtävien täyttämisenä ja niissä onnistumisena ilman ulkopuolisen kontrolloinnin tarvetta. Tarkastusten ja korjaamisten väheneminen vaikuttaa projektin hyötyihin kahdella tavalla. Ensinnäkin se parantaa tiimin jäsenten työssä viihtymistä, kun työaika voidaan käyttää tarkoituksenmukaisimmalla tavalla ja yllättävien ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan vähemmän resursseja. Toisaalta se vähentää suoraa resurssihukkaa työpanoksen kohdistuessa täysipainoisemmin hankkeelle eniten arvoa tuottaviin tehtäviin. Tämä lopulta näkyy edullisempänä lopputuotteena ja nopeampana hankkeen toteutuksena.

Kolmantena erillisenä luottamuksen hyötynä nostettiin esille parempi työssä viihtyminen. Luottamuksen avulla saavutettava ”me-henki” parantaa projektitiimin sisällä vallitsevaa ilmapiiriä josta seuraa parantunut työssä viihtyminen. Parempi työtyytyväisyys heijastuu myös laadukkaampana vapaa-aikana. Luottamuksen synnyttämä työviihtyvyys ei ole välttämättä suoraan yhteydessä hankkeen onnistumiseen. Se sijaan se vaikuttaa hankkeeseen epäsuorasti, kun tiimin jäsenet ovat entistä halukkaampia auttamaan toisiaan yhteisten tavoitteiden eteen. Lisäksi työssä viihtyminen hyödyttää työnantajaa työvoiman parempana pysyvyytenä ja rekrytointivalttina etenkin silloin kun osaavasta työvoimasta on pulaa.

Tutkimuksen mukaan projektin hyödyt näkyvät siis sekä laadukkaampana ja innovatiivisempänä lopputuotteena että aikataulu- ja kustannustavoitteissa pysymisenä. Näistä hyödyistä laadukas lopputuote ja

aikataulussa pysyminen korostuivat haastatteluissa kustannuksia enemmän.

Projektin hyötyjen lisäksi luottamuksella on yhteys projektin osapuolten liiketoiminnan kehittymiseen. Onnistuneet projektit johtavat uusiin tilauksiin, kumppanuusverkostojen syventymiseen ja laajentu-



Kuva 5 Luottamuksen välittömät hyödyt ja hyödyt hankkeelle

miseen ja kunkin osapuolen liiketoiminnan kehittymiseen. Luottamukseen perustuvien kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntäminen antaa yritykselle mahdollisuuden keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa. Myös vaikutukset henkilöstöhallintoon ja rekrytointiin ovat merkittäviä.

TULOSTEN POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus osoitti, että yksilöiden välinen luottamus on merkittävä tekijä ja indikaattori rakennushankkeen onnistumisessa. Toimijoiden välinen luottamus heijastuu sekä rakentamisen prosessin, että lopputuloksen laatuun. Luottamuksen synnyttäminen, johtaminen ja hyödyntäminen tulisi nostaa alan toimijoiden keskuudessa keskeiseksi käsitteeksi sekä henkilöstön osaamisen kehittämisessä, että johtamisprosesseissa.

Rakentamisessa ja rakennuttamisessa on perinteisesti arvostettu vahvaa asiaosaamista ja asioiden johtamista. Luottamuksen synnyttäminen ja johtaminen vaativat myös asiaosaamista mutta ennen kaikkea ihmisten käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen ymmärtämistä, johtajuutta. Hankkeiden monimutkaistuesssa ja kasvaessa johtamisen tulee entistä enemmän keskittyä toimijoiden välisten luottamuksellisten suhteiden kehittämiseen, johtamiseen ja hyödyntämiseen. Uuden johtamisosaamisen lisäksi tämä edellyttää myös uusia mittareita joilla tiimien vuorovaikutusta, avoimuutta ja luottamusta voidaan mitata ja johtaa hankkeen aikana. Onkin suositeltavaa, että luottamuksen mittaaminen, esimerkiksi kyselyillä, otetaan alalla systemaattisesti käyttöön. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi RALA-projektipalautteen keräämisen yhteydessä.

Tuloksissa korostui luottamuksen vahva yhteys osapuolten yhteiseen historiaan ja kokemuksiin toisistaan. Löydös korostaa pysyvien yhteistyösuhteiden ja kumppanuuksien merkitystä rakentamisessa. Kun osapuolet tuottavat uusia ratkaisuja yhdessä, ne oppivat samalla kumppanuustoiminnasta ja pystyvät näin kehittämään yhteistyötä edelleen. Oppimisen myötä yhteistyöstä parhaimmillaan kehittyy positiivinen sykli siten, että toimiva ja tuottava yhteistyö ruokkii yhä syvenevää luottamusta ja sitoutumista kumppanuuteen. Hyödyttävä yhteistyö kannustaa panostamaan lisää aikaa ja resursseja yhteistyöhön, kehittämään toimivampia yhteisiä prosesseja ja rakenteita sekä omaksumaan yhä parempia dialogisia toimintatapoja. Tämän kehityksen myötä luottamus ja sitoutuminen jälleen syvenevät, mikä puolestaan parantaa edelleen tiedon avoimuutta ja kumppanuuden kokonaisvaltaista ratkaisukykyä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Luottamuksen kautta voidaan synnyttää pysyvää kilpailuetua mutta se vaatii toimijoilta lisää investointeja pysyvien kumppanuusverkostojen kehittämiseen.

Rakennusala on moitittu laatuongelmista, kustannus- ja aikataululivityksistä sekä alhaisesta tuottavuuskehityksestä. Tämä tutkimus toi esille, että kehitysloikan saavuttaminen laadussa ja tuottavuudessa edellyttää luottamuksen korkeaa tasoa ja sen jatkuvaa johtamista. Yksinkertaisissa hankkeissa, joiden

aikataulu- ja kustannustavoitteet eivät ole tiukkoja, luottamuksellisten suhteiden merkitys voi olla vähäinen. Hanke voi onnistua tavoitteisiinsa nähden, vaikka toimijoiden välillä esiintyykin laskelmointia ja yhteinen tekeminen ja avoimuus ovat vähäistä. Monimutkaisissa ja tavoitteiltaan kunnianhimoisissa hankkeissa luottamuksen puute sen sijaan johtaa suurella todennäköisyydellä epäonnistumiseen. Samalla on huomattava, että tarvittava kehitysloikka voi toteutua vain, jos hanke hankkeelta tavoitteet asetetaan entistä korkeammalle. Johtopäätöksenä on, että rakennusalan tuottavuustalkoot vaativat luottamustalkoita. Ilman luottamusta ja sen parempaa johtamista ihmisten ja tiimien mahdollisuuksista merkittävä osa jää hyödyntämättä ja resursseja kohdentuu loppuasiakkaalle arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Suuret ja yhteiskunnallisesti merkittävät hankkeet ovat niitä, joiden onnistumisen kautta syntyy laajan yleisön luottamus koko toimialaan. Siksi luottamuksen kehittäminen ja johtaminen tulisi aloittaa suurista hankkeista. Avainkeinoina hanke suositelee toimintatapoja jotka edistävät yhteistä tekemistä, avoimuutta ja jatkuvaa tiedonvaihtoa.

YHTEENVETO

Luottamus rakennushankkeissa tarkoittaa mahdollisuutta uskoa ja luottaa muiden ihmisten toimiin ja tarkoitukseen. Luottamus on hankkeella vallitseva positiivinen mielentila, joka tuo eri projektiosapuolet saman pöydän ääreen työskentelemään hankkeen parhaaksi. Luottamuksen lähtökohtia on mahdollista parantaa hyödyntämällä nykyaikaisia yhteistoiminnallisia urakkamuotoja, mutta tärkeintä on sen rakentaminen ja ylläpitäminen johtamisen toimin hankkeen elinkaaren aikana. Hyvinä esimerkkeinä ovat Lean-filosofian mukanaan tuomat yhteistoiminnalliset työskentelymenetelmät. Ihmisten kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja yhteistä historiaa ei missään nimessä tule väheksyä. Luottamus on merkittävä osatekijä onnistuneissa projekteissa, joissa lopputuote on saatu toimitettua tilaajalle laadullisesti parempana, nopeammalla aikataululla ja kustannustehokkaasti.