



Hvordan bygge godt samarbeidsklima?

Temadag NFF, 14. mai 2019

Lena E. Bygballe

www.bi.no/bygg



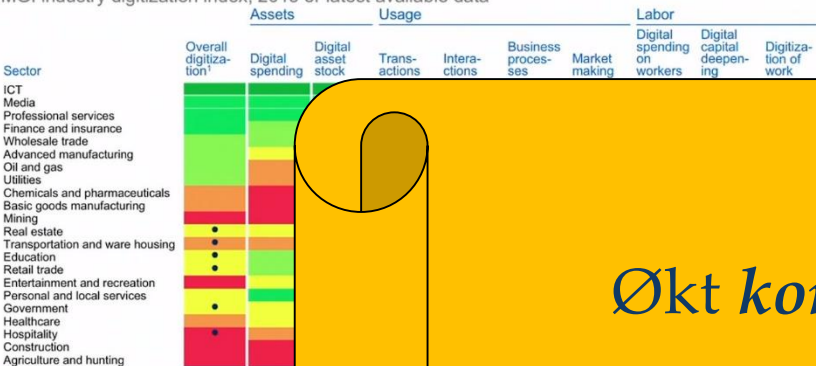
Målsetning og agenda

Koble tidlig involvering til samarbeid

- Hvorfor samarbeid og hva er det egentlig?
- Hvordan legge til rette for samarbeid og godt samarbeidsklima, og hva har tidlig involvering med saken å gjøre? Snapshot på Bygg21s anbefalinger og funn fra studier ved BIs senter for byggenæringen

Construction $\neq$ Digital.

MGI industry digitization index, 2015 or latest available data



THE 10 BIGGEST
CONSTRUCTION
COMPANIES
IN THE WORLD

10
TECHNIPAR

£10,000,000,000

8
SKANSKA AB

£14,000,000,000

1
CHINA COMMUNICATIONS
CONSTRUCTION COMPANY LTD

£42,000,000,000

Økt kompleksitet løses ved økt
spesialisering og differensiering, som
igjen øker behovet for
koordinering og integrasjon.

The productivity opportunity
in construction

Construction matters for

... but has a long

Construction-related spending

accounts for

13% of the world's GDP

\$1.6 trillion

meeting half the world's infrastructure

PATTERNS

Helge Tenne



S
A
M
A
R
B
E
I
D

2019

Samhandling i byggeprosjekter

Etter oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet

2019

Vi bygger best – med åpenhet og tillit

Etter oppdrag fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet

bygg
21

bygg
21

bygg
21

Bygg21s nye
rapport og veileder
om samhandling

Råd 1:

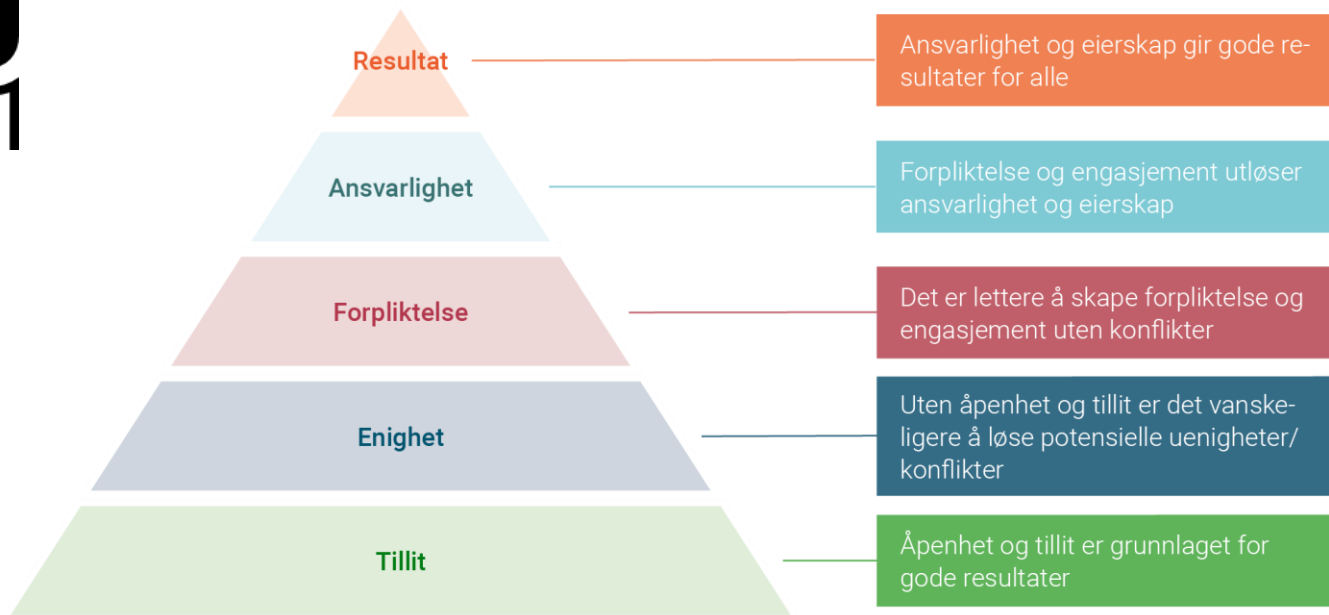
Bruk **standardkontrakter**.
Eventuelle endringer skal
være begrunnet og
balanserte.

Råd 2:

Etterspør **relasjonskompetanse**.
(Kunnskap, ferdigheter, evner og
holdninger som bidrar til god
samhandling)

Råd 3:

Bruk Bygg21s **veileder**
«Vi bygger best – med
åpenhet og tillit»



Figuren viser sammenhengen mellom tillit og gode resultater for byggeprosjekter. Ta grep for å bygge tillit!



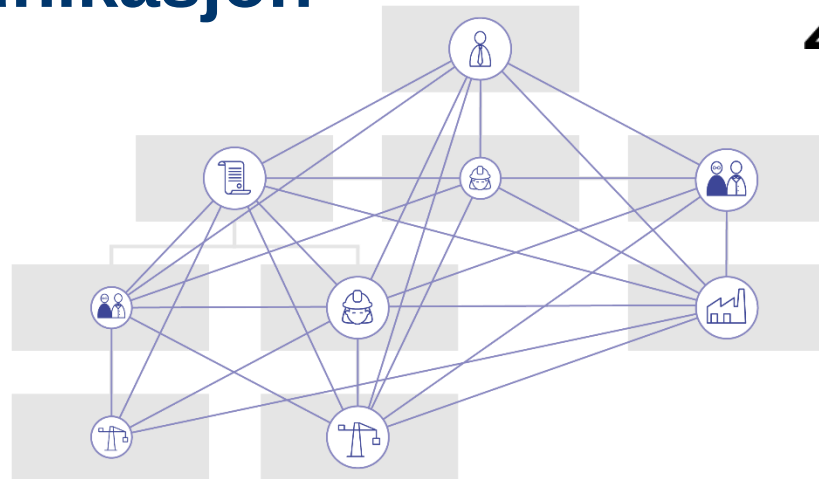
Hovedanbefalinger i Bygg21s veileder for å bygge tillit mellom partene

1. **Definer tydelige mål som alle parter jobber for å nå**
2. **Sett sammen et godt fungerende prosjektteam**
3. **Etabler faste samhandlingsarenaer**
4. **Gjennomfør felles usikkerhetsstyring for prosjektet**
5. **Lag gjennomtenkte planer og definer klare grensesnitt**
6. **Sørg for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon**

Sørg for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon

bygg
21

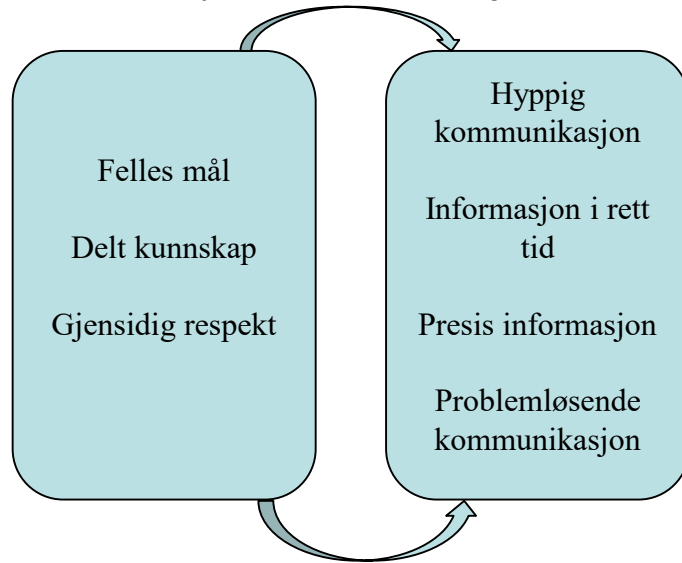
- **Prosjektledere må sørge for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon**
 - Lytte og oppmuntre til dialog
 - Kombinere muntlig og skriftlig kommunikasjon
 - Lese kroppsspråk
- **Gjennomfør strukturert dokumenthåndtering**



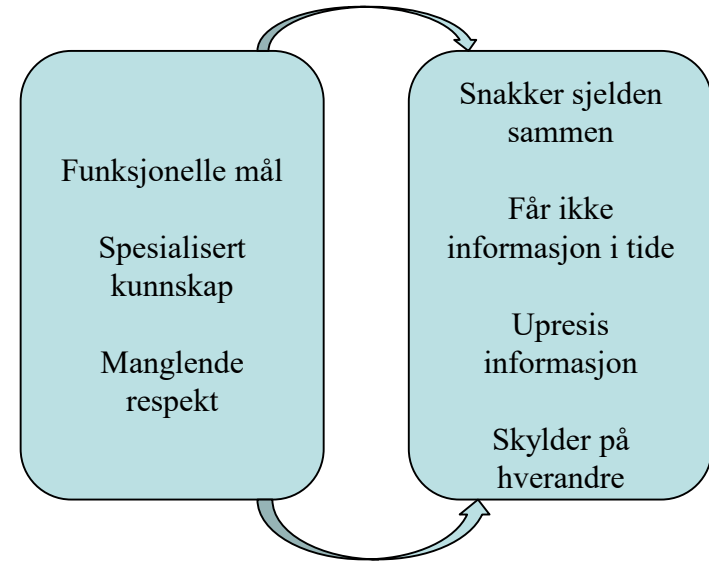
Funn fra studier på BI: Ragnhild Kvålshaugen og Anna Swärd (2018) Sluttrapport «Samhandling og prosessledelse.» Rapport 1/2017, Handelshøyskolen BI

Høy-kvalitets samarbeidsrelasjoner

Høy-kvalitetsrelasjoner



Det motsatte.....



Effekter av høy-kvalitetsrelasjoner: innovasjon og læring, arbeidsengasjement, økt kvalitet og sikkerhet, effektivitetsgevinster, kundeengasjement

Kilde: Gittell, J. H. 2016. *Transforming relationships for high performance*. Stanford: Stanford University Press, s.14.

Samarbeidets to dimensjoner

Samarbeid (collaboration) avhenger av *vilje* til å samarbeide (cooperation) og *evne* til å synkronisere, justere og tilpasse (coordination)*
- skaper en positiv spiral



*Gulati, R., Wohlgezogen, F., Whelyazkov, P., 2012. The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. Academy of Management Annals 6 (1), 531–583.

Formelle og uformelle mekanismer kan forsterke hverandre, og bidra til den positiv spiralen og etablere betingelser for godt samarbeidsklima



«Kultur er noe man oppnår som fortjent etter målrettet arbeid, kultur kan ikke besluttes – struktur kan besluttes, det er strukturen og metodene som over tid gir kulturen.»

(Utbyggingsdirektør på St. Olavs hospital, fase 2 del 1)



Tillit bidrar til åpenhet og at man lettere deler info som er nyttig for samarbeid.

Tillit involverer forutsigbarhet, og det å kunne stole på at andre ikke utnytter sårbarheten din, selv om de kan.

Mye av basisen for godt samarbeid og tillit legges i tidlig fase – setter avtrykk (imprints) og gir signaler (cues).

Tillit styrkes av *gjensidighet*, og å vise god vilje og problemløsende atferd.

Tillit er ikke det samme som å være enig alltid – få uenigheter fram i lyset, også fordi de er kilde til læring.

Swärd, A. (2016) Trust, Reciprocity, and Actions: The development of trust in temporary inter-organizational relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860.

"There is a difference
between knowing the path
and walking the path."

Morpheus



SCOOPWHOOP.COM



"You have to let it all go,
Neo. Fear, doubt,
and disbelief. Free your mind."

Morpheus



SCOOPWHOOP.COM

Takk for oppmerksomheten!

BIs Senter for byggenæringen
(www.bi.no/bygg)

E-post: lena.byggballe@bi.no



Referanser

• Rapporter i BIs forskningsrapportserie (kan lastes ned fra www.bi.no/bygg):

- Lena E. Bygballe (2010) Samarbeid og læring i byggenæringen. En casestudie av Nye St. Olavs Hospital i Trondheim. Rapport 2/2010, Handelshøyskolen BI
- Ragnhild Kvålshaugen og Anna Swärd (2018) Sluttrapport «Samhandling og prosessledelse.» Rapport 1/2017, Handelshøyskolen BI
- Anna Swärd (2017) Samhandling i samferdselsprosjekter. Rapport 1/2018, Handelshøyskolen BI

• Journal artikler :

- Bygballe, L.E., Jahre, M. and Swärd, A. (2010) Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), 239-253.
- Bygballe, L.E., Endresen, M. and Fålun, S. (2018) The role of formal and informal mechanisms in implementing lean principles in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(10), 1322-1338.
- Bygballe, L.E., Swärd, A.R.S., and Vaagaasar, A.L. (2016) Coordinating in construction projects. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1479-1492.
- Gittell, J. H. 2016. *Transforming relationships for high performance*. Stanford: Stanford University Press, s.14.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., Whelyazkov, P., 2012. The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals* 6 (1), 531–583.
- Swärd, A. (2016) Trust, Reciprocity, and Actions: The development of trust in temporary inter-organizational relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860.