



*Læring og nye samarbeidsformer
i byggenæringen*

Kunnskapstrokost BI 26 februar

BI

*Lena E. Bygballe
Senter for byggenæringen, BI*

Bakgrunn

- Senter for byggenæringen på BI
 - Opprettet 01.01.05 på initiativ fra næringen
 - Leder for senteret: Marianne Jahre, Inst. Strategi og logistikk, BI
 - Post doktor Lena E. Bygballe og stipendiat Anna Swärd
 - Aktiviteter:
 - To forskningsprosjekter på læring:
 - (1) Læring i byggenæringen (Senteret ved Lena)
 - (2) Plain building – plain sailing? (Senteret i samarbeid med NIFU STEP, Veidekke og BNL)
 - Master of management program i Strategisk ledelse i bygg og anlegg med oppstart høsten 2008
 - Verdiskapingsprosjektet (Espelien og Reve 2007)

Byggenæringen som læringsarena

- Framstilles ofte som lite produktiv og innovativ – 'eksperter på å finne opp hjulet en gang til' – gjentakende byggfeil som indikator
- Tidspress og 'kjappe' overganger til nye prosjekter ses på som et hinder for læring
- Lite fokus på formalisering av læring og erfaringer
- Fokus på kortsiktige relasjoner - ofte begrenset til individuelle prosjekter
- Nye konsepter, eks. partnering, ledelse av forsyningskjeder (SCM), og lean construction for å øke effektiviteten og grunnlaget for læring

'I løpet av de 10 siste årene har vi ikke lært noe'

Antakelser

- Læring skjer, selv om byggenæringen framstilles som lite produktiv og innovativ – Spørsmålet er om og hvordan kunnskapen brukes?
- Mye av potensialet for læring ligger i interaksjonen mellom aktørene – Spørsmålet er om utskiftningen av aktører mellom ulike prosjekter er et hinder eller en fordel for læring?

Hva er organisasjonslæring?

▪ Hvordan lærer individer i en organisasjon?

- Erfaringer gjennom interaksjon og samhandling med andre – både innen samme organisasjon, men også med andre aktører

▪ Hva læres?

- Kunnskap om hvordan man opererer, eks. rutiner, problemløsning, ny teknologi, nye produkter osv.

▪ Hvordan lagres denne kunnskapen?

- Kodifisert og gjort eksplisitt og/eller ligger 'taust'
- Må ha en viss varighet for å kalles læring

Problemet er at mye av den kunnskapen som oppstår blir glemt!

Hva kan nye samarbeidsformer bidra med?

- Redusere kostnader, bedre effektiviteten og legge til rette for mindre konflikter
- Fokus på kritiske suksessfaktorer slik som tidlige seminarer, felles mål, tilretteleggere, åpen kommunikasjon, insentivsystemer, støtte fra toppledelsen, konflikthåndteringsverktøy, osv
- Stabilitet i form av langsiktige relasjoner, eks. strategisk partnering, gjør det mulig å dra fordeler ut av de erfaringene og tilpasningene som er gjort – hindrer at kunnskap blir glemt

Forskningsprosjektet "Læring i byggenæringen"

- 2-årig forskningsprosjekt med oppstart 01.01.07
- Prosjektleder: Lena E. Bygballe
- Finansiert av Byggekostnadsprogrammet og Byggsenteret
- Overordnet problemstilling:
 - *Hvilke muligheter og begrensninger eksisterer for læring (i og mellom aktører og prosjekter) i byggenæringen?*

Empirisk setting: Fase 2 St. Olavs hospital i Trondheim



- Partneringkontrakt mellom Byggherre og hovedentreprenør på bygg, men ikke med de andre entreprenørene (teknisk) eller underentreprenørene
- Samarbeidet generelt følger likevel en 'partneringånd' – eks. gjennom insentivsystemer og 'trimmet bygging' (lean) konseptet

Forskningsdesign og empirisk setting

- En kvalitativ case studie
 - Primærdata basert på dybdeintervju og feltturer/observasjon
 - Sekundærdata basert på dokumentanalyse
- Hittil 28 intervjuer med byggherre, entreprenører på bygg og ventilasjon og underentreprenør på betong
- Fokus på organisering, samhandling og relasjoner, endringer, erfaringsoverføring – hvilke implikasjoner har partneringsamarbeidet for læring?

Foreløpige resultater og implikasjoner

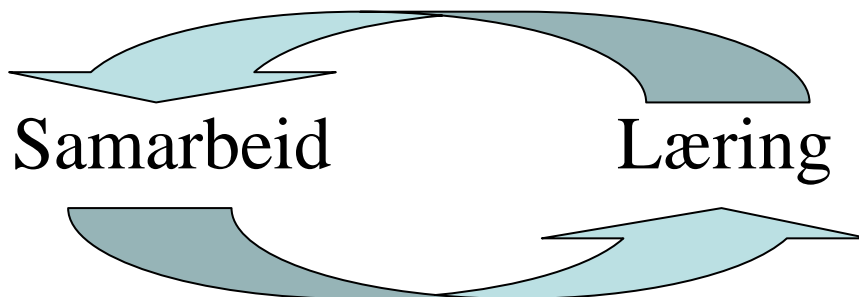
- Tettere samarbeid gir muligheter for bedre koordinasjon, raskere identifisering og løsning av problemer og muligheter for bedre løsninger generelt
 - Eks. Tidlig involvering av leverandører i planleggingsfasen
 - Eks. 'Trimmet bygging' konseptet der de som gjennomfører arbeidet selv planlegger og koordinerer arbeidet i fellesskap gjennom en fast møtestruktur
- Partnering må ikke bli en sovepute – krever mye arbeid av de involverte partene

Betingelser

- Krever grundig forarbeid og forventningsavklaring – må lage nye spilleregler
- Partene må opptre forutsigbart og vise at de ikke ønsker å utnytte hverandre – avhenger av at forventninger om hva relasjonen innebærer er avklart
- Partene må ha tid til å samhandle også utenfor praksis/når problemer oppstår – gi rom for læring
- Partneringsamarbeidet må ta høyde for endringer og dynamikken i prosjektet – avklaring av hva man gjør i slike tilfeller og hvordan man skal unngå eller håndtere konflikter
- Partene må være bevisste på at relasjoner og tillit utvikler seg underveis og kan bare delvis designes/planlegges
- Partene må være bevisste avhengighetene mellom aktører og relasjoner – en relasjon påvirkes alltid av de andre relasjonene partene har
- Krever kontinuerlig oppmerksomhet og evaluering både underveis og etter prosjektets slutt - ta vare på de erfaringene som er gjort

Implikasjoner for læring

- Partnering og andre relaterte samhandlingskonsepter er både et middel til læring så vel som et resultat av læring – kan ikke kopieres, men må tilpasses!
- Ikke bare tett interaksjon og partnering mellom byggherre og hovedentreprenør - involvering av andre leverandører oppover i kjeden gir muligheter for verdifull erfaringsutveksling og læring
- Ikke bare partnering i prosjekter, men også langsiktige relasjoner, dvs. strategisk partnering for å dra nytte av de erfaringene som gjøres



Formidling av resultatene

- Undervisningscases til bruk i Master of Management programmet i Strategisk ledelse i bygg- og anleggsnæringen med oppstart høsten 2008
 - Læring
 - Implikasjoner av ulike samarbeidsmodeller, eks partnering vs. tradisjonelle kontraktsformer
 - Praktiske anvendelser, eks. trimmet bygging
- Artikler
 - Vitenskapelige publikasjoner
 - Populærvitenskapelige publikasjoner

Takk for oppmerksomheten!

BI

<http://www.bi.no>

Senter for Byggenæringen