



Samarbeidsevne og tillitsnivå reduserer konflikter

Professor Ragnhild Kvålshaugen, Senter for byggenæringen



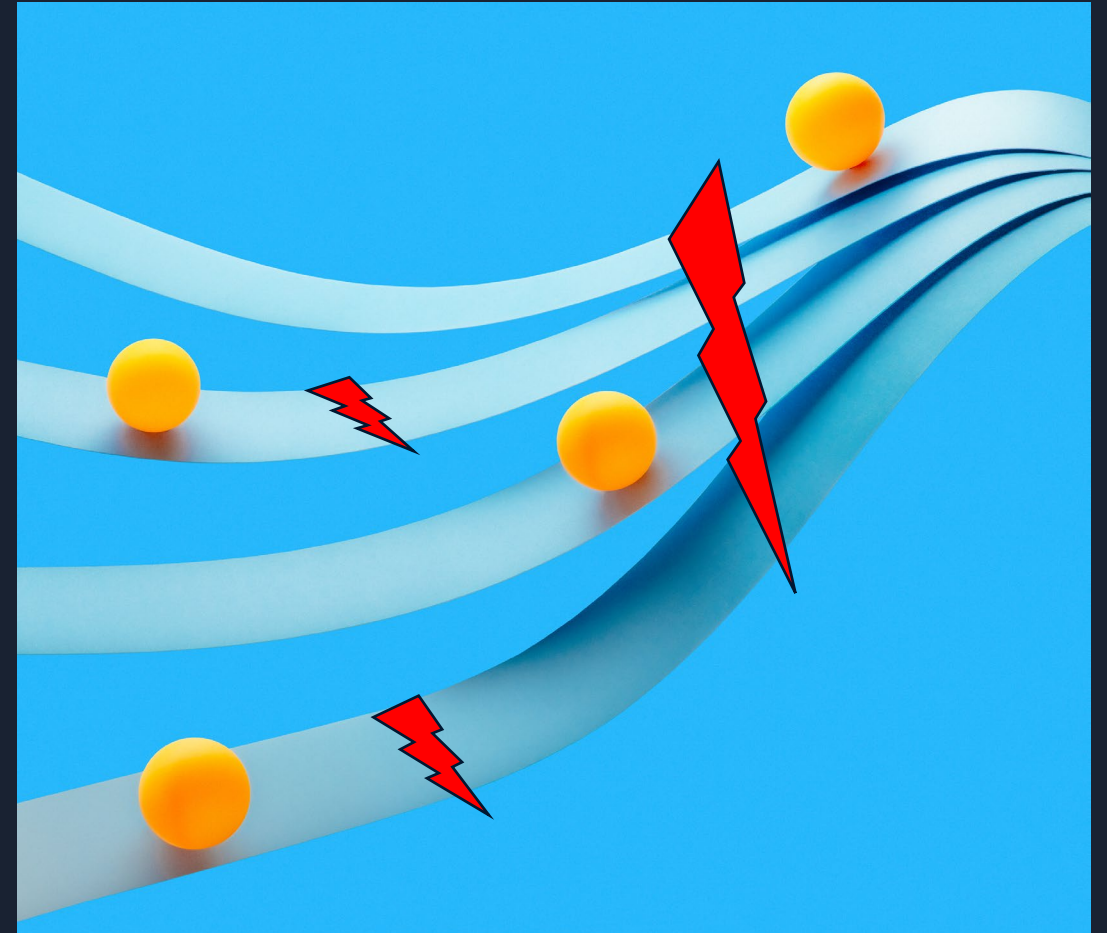
Ting går ikke som planlagt!

Alle aktører i byggeprosjekter planlegger for optimal drift (god flyt)

Realiteten: Det skjer omtrent aldri

Hvorfor (eksempler)?

- Grensesnitt: Uklare roller og ansvar mellom aktørene
 - Mest utfordrende i enhetspriskontrakter, men....
- Forsinkelse i leveranser av tegningsgrunnlag, produksjon, materialer og tilgjengelighet til folk
- Folk blir syke
- Været tillater ikke optimal produksjon



Mange endringer underveis i prosjekter

Byggherre ombestemmer seg

Nye organisasjoner kommer til
etterhvert som prosjekter går
framover (ulike tidshorisonter)

Ulike kontraktstyper

Partnere i prosjekter bytter ut folk
underveis

- Effektive team må bygges flere
ganger underveis i prosjekter





Hvordan forberede seg på det uforutsette?

Håndtering av uforutsette hendelser

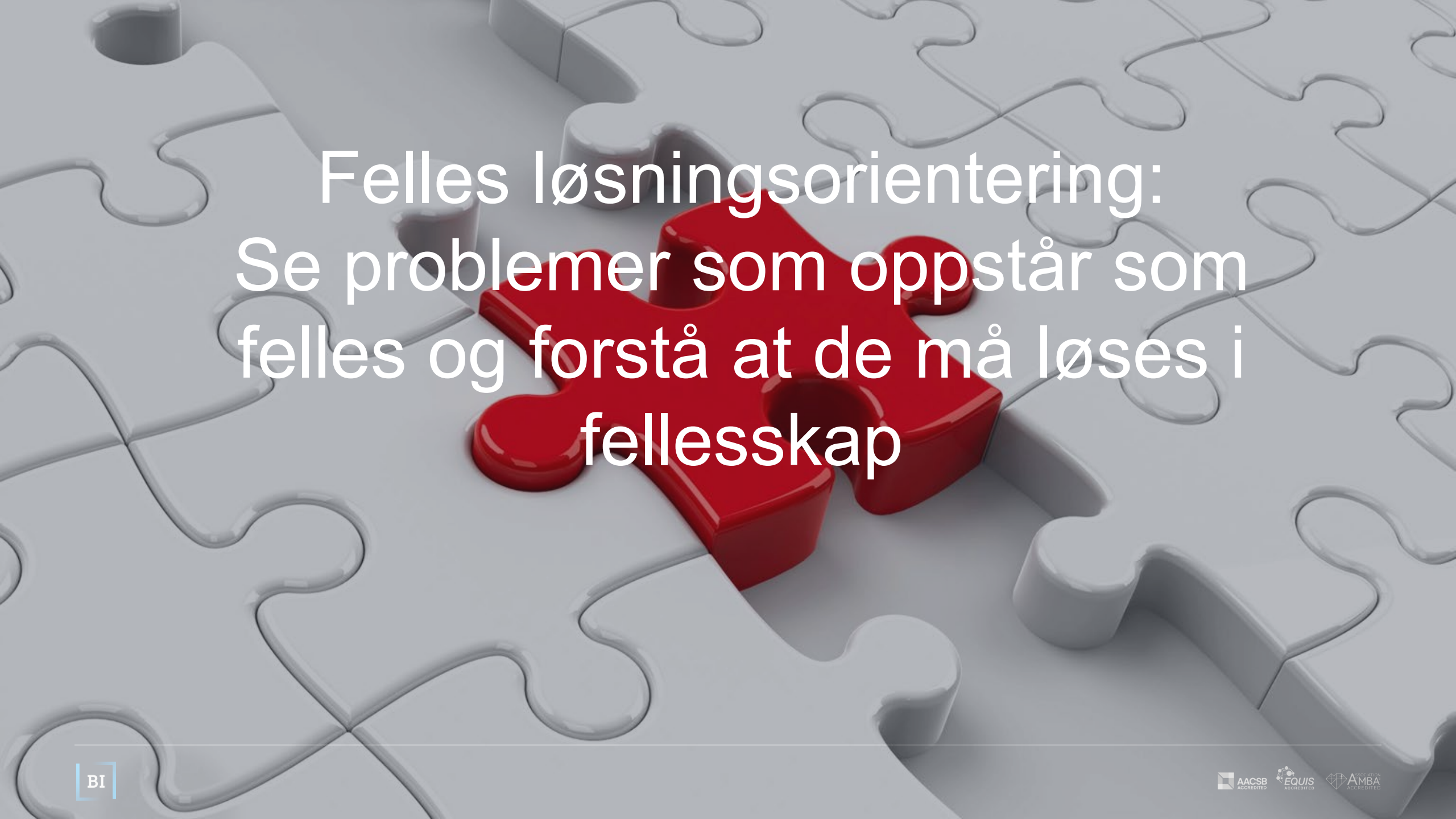
Proaktiv

- Usikkerhetsstyring knyttet til prosjektgjennomføring
- Planlagte strukturer for å håndtere uforutsette hendelser (PRIME, Konfliktråd, underveisevaluering)

Reaktiv

- Løser saker når de oppstår
- Fleksibilitet og tilpasset prosjektet
- Læringseffekt





Felles løsningsorientering:
Se problemer som oppstår som
felles og forstå at de må løses i
fellesskap

Bygge tillitsfulle relasjoner tidlig i prosjektet



Utvikle felles prosjektmål

Åpen og ærlig kommunikasjon

Bygger tillit ved å:

- Være kompetent
- Vise velvillighet
- Vise integritet

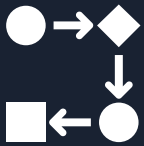
«KNUTE PÅ TRÅDEN» - hva kan gjøres?



Felles problemløsning
Finne felles løsninger på kritiske forhold, for eksempel forsinkelser, feilproduksjon, ressursmangel



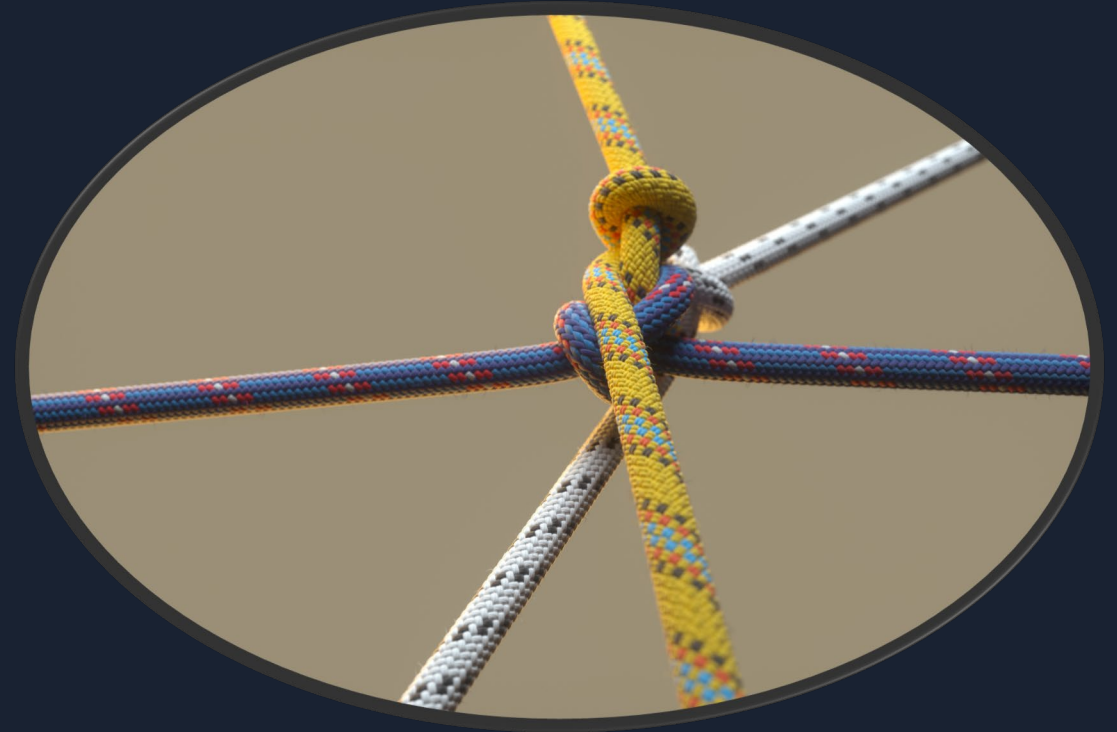
Reorganisering
Nye samarbeidsrelasjoner og -former, for eksempel nye møtearenaer, bytte folk, justere/endre fremdrift



Rutiner
Felles forståelse av rutiner, for eksempel kontroll, kvalitetssikring, HMS



Kompensasjon
Skille pengespørsmålet fra problemløsning



Referanser

- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.
- Kerrissey, M., Mayo, A. T., & Edmondson, A. C. 2021. Joint Problem-solving Orientation in Fluid Cross-boundary Teams. *Academy of Management Discoveries*, 7(3): 381-405.
- Kvålshaugen, R. 2024. Tillit som ressurs. *Praktisk økonomi & finans*, 40(4): 292-298.
- Kvålshaugen, R., Svendsen, J. H., & Bjønness, S. L. 2021. En god start: Produktivt samarbeid i tidligfase av byggeprosjekter. Oslo: Construction City Cluster/BI Norwegian Business School, Centre for Construction Industry.
- Kvålshaugen, R., & Swärd, A. R. 2024. Managing Complex Collaboration in Construction Projects. In S. Moradi, K. Kahkonen, K. Koskela, O. J. Klakegg, & A. K. (Eds.), *Routledge Handbook of Collaboration in Construction*, 1 ed.: 217-226. London: Routledge.
- Kvålshaugen, R., & Swärd, A. R. S. 2018. Samhandling og prosessledelse, Forskningsrapport. Oslo: BI Norwegian Business School, Centre for the Construction Industry.
- Swärd, A. R. S., Kvålshaugen, R., & Bygballe, L. E. 2023. Unpacking the Duality of Control and Trust in Inter-Organizational Relationships through Action-Reaction Cycles. *Journal of Management Studies*, 60(8): 2091-2124.



Senter for byggenæringen

