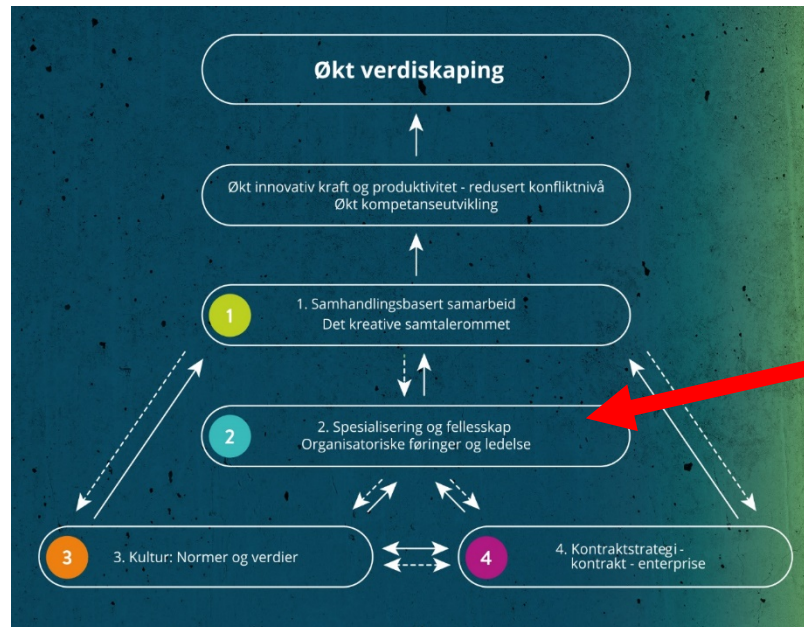


Organisering av spesialistbasert samhandling. Integrert prosjektering, spesialistenes felles selvkoordinering og nye ledelsesoppgaver.

Delprosjekt om organisatoriske føringer

Lars Andersen. Forskningsleder – forsker 1. NTNU Samfunnsforskning



«Hvordan organisatorisk struktur kan bidra til å utløse kraften i verdiskapende spesialistbasert samhandling»

Hvorfor er **samhandling** redningen – samhandling skal både bedre produktiviteten og redusere konfliktnivået?

KSS: **Spesialistbasert** samhandling – handler i høy grad om kompetanse

«Høy spesialisering og kompleksitet i byggeprosessen er ikke en hindring, men en forutsetning for verdiskapende samhandling»

Nøkkelbegreper: spesialisering – tilveksten av kompetanser - verdiskaping

Deltema:

- Integrert prosjektering – tidlig involvering av entreprenør
- Kompleksitet – en koordinerende kjerne?
- Organisert spesialistbasert samhandling på mellomnivå
- Organisert spesialistbasert samhandling på nivået fast operativ planprosess
- Samhandlingsmanagement

Organisatorisk bakteppe

Fra produksjons- til kompetansebedrifter:

- Topp-styrt organisering, ledelse og koordinering av arbeidet hemmer selvstendig bruk og utvikling av kompetanse og kreativ samhandling i den skarpe enden
- Når en flater ut organisasjonen og delegerer – så svikter det lett i koordineringen av arbeidsprosessen



Overstyring

Svikt kompetanseutvikling



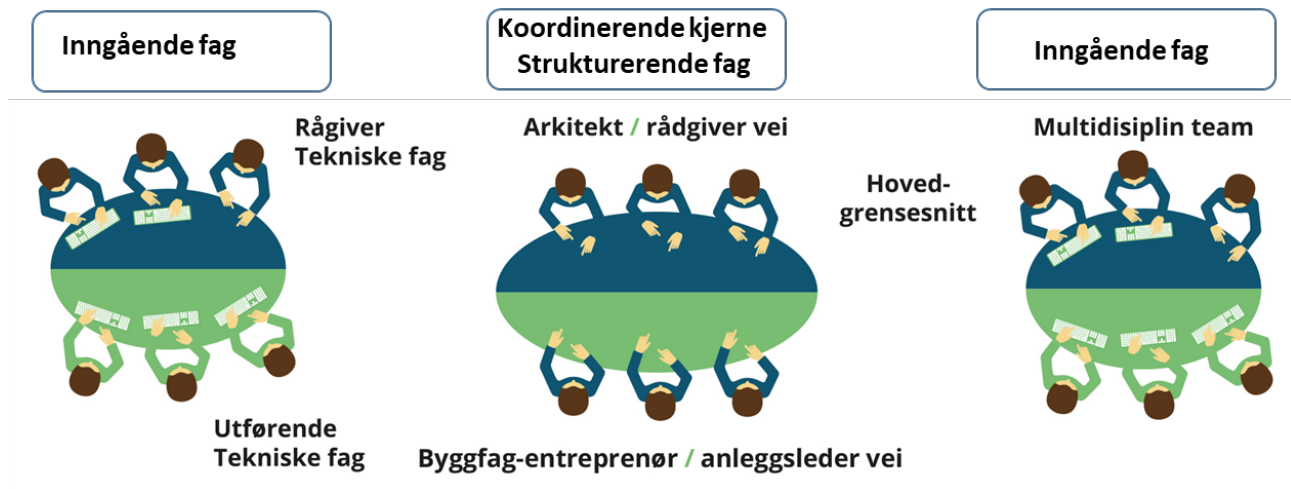
Understyring

Svikt koordinering

Det er behov for en samhandlingsmodell som ivaretar både kreativitet og kompetanseutvikling og koordinering

Integrert prosjektering: spesialistenes egen-koordinering

«Tre dimensjoner»



Samlokalisering

Integrert prosjektering:

Sekvensiell prosess til økt innslag av syklisk prosess – interaktiv bruk av kompetanse – «åpne» prosesser.

«De bør lede produksjonen etterpå»

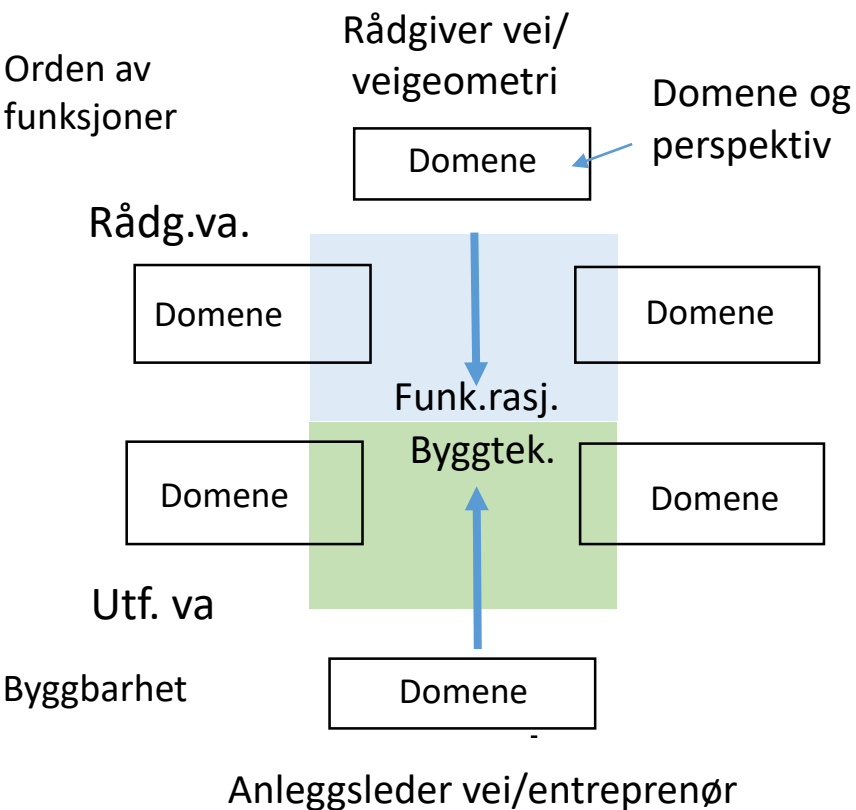
Høy grad av spesialisering og kompleksitet: «samtidighet»...100 personer. Integrert prosjektering: Utførende ledd i tillegg Enorm samling av kompetanser.

Hvordan koordineres dette? Mye som «går av seg selv». Veiprosjekter: noen fagspesialister – som dukket opp ofte i prosessen og som kommuniserte tett sammen. **Rådgiver** vei i veiprosjektene. Anleggsleder vei/masse som motpart.

Koordinerende kjerne som må være i forkant med beslutninger i sitt fagområde. De andre bygger videre på beslutningene til koordinerende fag. Koordinerende fag gikk inn i dialoger med de øvrige fagene, men måtte likevel ligge et hakk foran de øvrige.

Interaktiv modell for koordinering og kompetanseutvikling

Anlegg



Strukturert spesialistbasert samhandling

Hvis Rådgiver va. tar perspektivet til Rådgiver vei, så ser Rådgiver va sammenhengen eget arbeid inngår i. Hvis Rådgiver vei tar perspektivet til Rådgiver va, så ser han mer av hvordan va. sitt bidrag kan tilpasses veien. Det samme gjelder for de øvrige fagene. Rådgiver vei har en koordinerende funksjon. Tilsvarende hvis vi ser Det fra utførende side.

Perspektivtaking mellom de to koordinerende fagene:

Rådgiver vei må ta mer av perspektivet til Anleggsleder vei, sette seg inn i «byggbarhet og kostnadseffektivitet» og legger dette til grunn for utvikling av eget domene.

Anleggsleder vei må sette seg mer inn i perspektivet til Rådgiver vei, sette seg inn i funksjonsrasjonaliteten til Rådgiver vei og legge dette til grunn for utvikling av eget domene.

Når de koordinerende fagene tar hverandres perspektiv, så får vi en koordinerende kjerne (strukturerende fagakse) i den integrerte prosjekteringen. Bør være godt samkjørt.

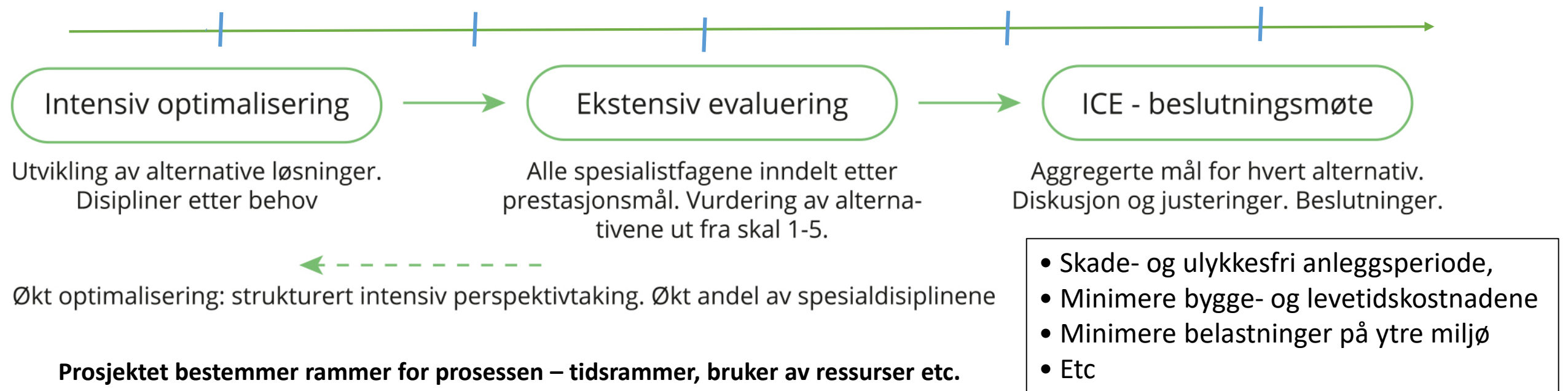
Perspektivtakingen sikrer koordinering samtidig som spesialistene blir mer og bedre spesialister ved å integreres med og lære det andre faget å kjenne !

Dermed har vi grunnlaget for en interaksjonsmodell som både sikrer koordinering og kompetanseutvikling mellom spesialistene.

Bygg: Arkitekt koordinerende fag prosjektering. Byggfag-entreprenør kooordinerende fag produksjon / utførende.

Organisering for å utløse den verdiskapende kraften i spesialistbasert samhandling

Prosjektoptimalisering på mellomnivå



Beslutningsmodell.

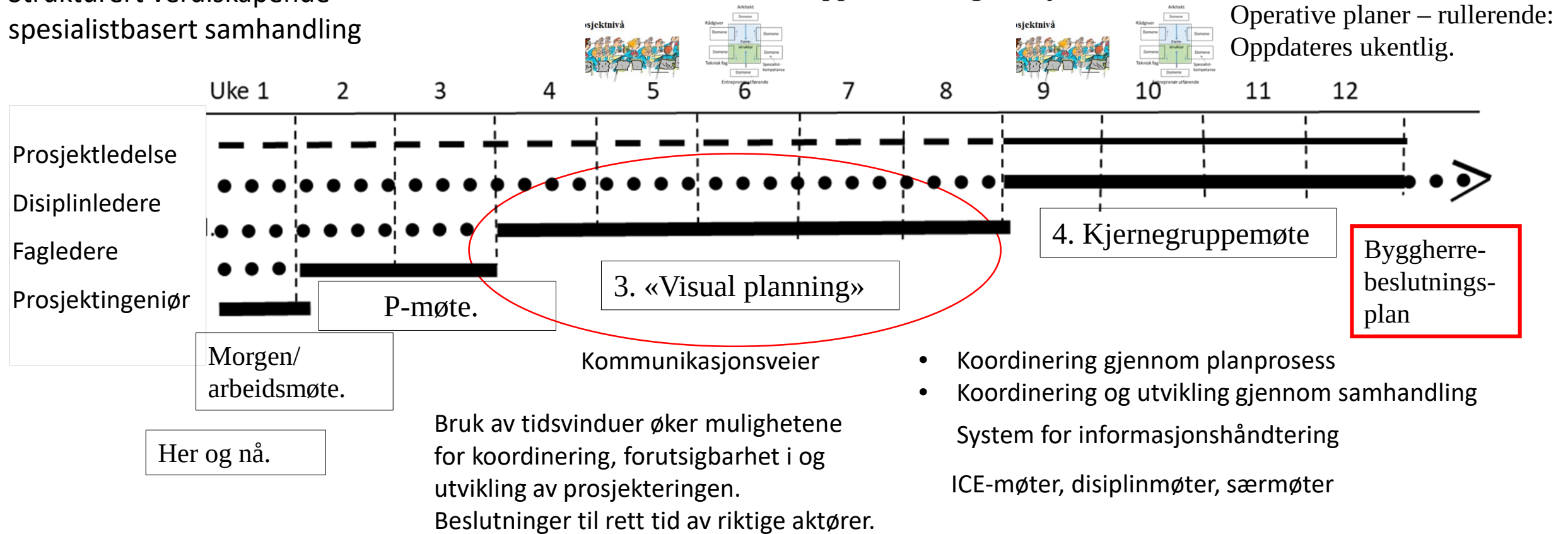
- En byggherre-representant deltar fra start og ivaretar hensyn til veifunksjonalitet, byggbarhet og kostnader – herunder kostnadsberegning av risiko knyttet til det enkelte alternativet.
- I lys av modellen Strukturert spesialistbasert samhandling bør spesialistene ha høyt spillerom til kreativ felles bruk av kompetanser i utvikling av alternative former for verdiskaping i de to første fasene.
- Byggherre bør imidlertid ha tydelig endelig beslutningsmyndighet i ICE-beslutningsmøte. Spesialistene bruker sin kompetanse til å utvikle og utvide mulighetsrommet til bruker, men slik at bruker til slutt velger hvilket alternativ en ønsker å gå videre på.

Organisatorisk system for operativ planprosess, koordinering og prosjektoptimalisering for å realisere potensialet i spesialistbasert samhandling.

Strukturert verdiskapende spesialistbasert samhandling

Trippel hindringsanalyse.

Operative planer – rullerende:
Oppdateres ukentlig.



Samhandlingsmanagement: fra produksjons- til kompetansebedrifter og kunnskapsintensivt arbeid

Top down ledelse innebærer en ledelse som i høy grad står over og bestemmer prosessene på forhånd. I kunnskapsledelse trer leder til side for prosessen og tilrettelegger for at ekspertene får utfolde egne kompetanse.

Dette handler samtidig om delegering og dermed om at leder bør følge med i at prosessene fungerer etter intensjonen.

I ly av KSS er det oppgave for leder å bruke sin posisjon til å:

- følge opp prosedyrer for samhandling som at alle fagperspektivene i et felles møte kommer fram og blir diskutert,
- at aktørene i prosjektet følger opp det organisatoriske systemet for operativ plan- og utviklingsprosess,
- at firmaene bidrar til at metoden for kultur-utvikling i prosjektet blir reell og
- at utviklingsdelen i kontrakten blir iverksatt.

Denne typen ledelse kan betegnes som «Samhandlingsmanagement» fordi det kan handle om et element om å styre inn utvidet samhandling i prosjektene. Det må i tilfelle suppleres med leadership – forståelse, bevisstgjøring, overbevisning

