

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Examensuppsats 10 poäng

Institutionen för företagande och ledning

# Resan mot partnering

*Nog finns det mål och mening i vår färd – men det är vägen, som är mödan värd.  
- K. Boye*

## Abstract

---

The purpose of this thesis is to examine how the working method partnering has been welcomed in the Swedish construction company NCC and find possible explanations to this. The theoretical background used to understand and discuss our findings mainly builds on value and network dynamics. The empirical study is of a qualitative nature and builds upon 13 semi-structured interviews and the participation in a two-day start up workshop with 21 representatives from involved parties. The study shows that partnering has been positively accepted at NCC. Possible explanations for this can be found in the contrast the method represents to the traditional way of working within the construction industry. Our findings are in line with international research done in the area but contribute with something new in that this study looks at partnering from the viewpoint of a construction company's employees instead of from a project point of view.

**Key words:** partnering; construction industry; value creation; shared goals; conflict avoidance; satisfaction

---

Uppsatsförfattare: Kerstin Ljung & Ann Sonne

Handledare: Pär Larsson

Framläggning: 27 februari 2009, A-salen (B621) kl. 09.15-11.00

Opponent: Carl Durlow & Adrian Torstensson

## **Tack!**

Vi vill tacka NCC:s personal som ställt upp med tid och positivt bemötande under empiriinsamlingen till denna studie. Stort tack även till vår handledare, Pär Larsson, för ovärderlig hjälp med genomläsning, konstruktiv kritik och intressanta diskussioner.

Kerstin Ljung & Ann Sonne  
Stockholm, 2009-02-04

# Innehållsförteckning

1. Studiens utgångspunkter .....	4
1.1 Inledning.....	4
1.2 Syfte och frågeställning.....	5
2. Bakgrund .....	6
2.1 Byggsektorn .....	6
2.1.1 Den traditionella byggprocessen .....	6
2.2 Partnering .....	8
2.3 Tidigare forskning .....	10
2.4 Presentation av företaget .....	12
2.5 Partnering på NCC .....	13
2.6 Avgränsning.....	14
3. Teoretiska utgångspunkter .....	16
3.1 Värdedekjan .....	16
3.2 Vad är värde?.....	17
3.3 Nätverk och relationer .....	19
3.3.1 Industriella Nätverk.....	19
3.3.2 Strategiska Nätverk .....	20
3.4 Institutionell teori.....	22
4. Metod .....	23
4.1 Vetenskapligt synsätt.....	23
4.2 Undersökningsansats - kvalitativ & kvantitativ metod.....	23
4.3 Empiriinsamling.....	24
4.3.1 Intervjuerna .....	25
4.3.2 Deltagande observation.....	27
4.3.3 Dataanalys .....	28
4.4 Studiens kvalitet.....	29

4.4.1 Trovärdighet.....	29
4.4.2 Äkthet.....	30
5. Resultat .....	31
5.1 Uppfattas partnering som någonting positivt?.....	31
5.2 Varför uppfattas partnering positivt? .....	32
5.2.1 Samsyn.....	33
5.2.2 Att undvika konflikter .....	36
5.2.3 En delaktig beställare .....	38
5.2.4 Nöjdhet.....	40
5.2.5 Stöd och resurser .....	42
5.2.6 Sammanfattning.....	44
6. Diskussion.....	45
6.1 Från transaktion till relation.....	45
6.2 Konflikthantering.....	45
6.3 Utvidgat nätverk.....	46
6.4 Immateriella tillgångar .....	47
6.5 Ledningens stöd.....	48
6.6 Institutionella trender.....	50
6.7 Uppsatsen generaliserbarhet.....	51
7. Sammanfattning och framtida studier .....	53
8. Referenser .....	54
8.1 Tryckta källor .....	54
8.2 Elektroniska källor .....	55
8.3 Intervjuer .....	56
9. Appendix .....	57
a. Intervjumall för semistrukturerad intervju .....	57

# 1. STUDIENS UTGÅNGSPUNKTER

## 1.1 INLEDNING

Byggbranschen är en av Sveriges största näringskällor och en som sysselsätter en stor grupp människor med en mängd olika kompetenser. Det är en mansdominerad och traditionstyngd bransch med låg förändringsbenägenhet där skråväsendet fortfarande lyser igenom på flera håll. Utmaningar för byggbranschen har den senaste tiden varit att anpassa sig efter mer moderna byggtekniker, effektivare arbetssätt, könsutjämning och en ökad internationalisering. Det finns med andra ord en hel del möjliga infallsvinklar om man är intresserad av att studera byggbranschen utifrån ett organisationsperspektiv.

Under det senaste årtiondet har en mängd nya initiativ tagits för att förbättra byggindustrins prestationer vilket har föranletts av en diskurs som lyft fram att byggindustrin måste lära sig från andra industriella sektorer (Bresnen et al. 2005). Ett koncept som har fått mycket uppmärksamhet och som har blivit förordat genom olika initiativ och nätverk är supply chain management (Ferne & Thorpe, 2007) vilket behandlar branschens värdekedja.

Byggbranschens värdekedja är intressant bland annat på grund av sin komplexa natur. Ett byggprojekt har ofta många aktörer inblandade och kan spänna över flera år. Komplexiteten består både i byggnaden som ska färdigställas och byggprocessen i sig. Att hålla sig inom budget- och tidsramar kräver en hög grad av samordning mellan aktörer som ibland arbetar med flera parallella projekt samtidigt. I en traditionell byggprocess stiger de olika aktörerna in i olika skeden av processen och interaktionen dem emellan kan vara begränsad och ibland helt frånvarande. Samordning av värdekedjan, från kundens önskemål till färdig produkt, kompliceras av att varje byggprojekt skiljer sig från det förra. Även om en typ av byggnad har uppförts tidigare så sker det nästa gång på en ny plats eller med nya personer inblandade. Vi blev därför intresserade av att studera denna värdekedja närmare.

En central aktör i denna värdekedja är byggentreprenören. Denna har ofta huvudansvaret gentemot kund och sköter samordning mellan de inblandade aktörerna. En arbetsmetod som har fått ökad betydelse inom byggsektorn men som ändå verkar vara höljd i ett visst dunkel, är partnering. Metoden uppstod inom US Army Corps of Engineers vartefter den reste över Atlanten till Storbritannien, via Danmark och nu är på framfart i Sverige. Metoden grundar sig på att bygga upp idén om varje enskilt byggprojekt som ett eget företag och att samla alla de aktörer som på något sätt är involverade i processen i ett tidigt skede för att skapa en samsyn på budget, målbild och hur man ska ta sig dit. Detta är en stor skillnad från det traditionella sättet att arbeta i ett byggprojekt.

Partnering reflekterar den supply chain managementdiskurs som nämns ovan och innebär en förändring av den traditionella värdekedjan inom byggbranschen. Trots den iver med vilken

byggbranschen försöker anpassa sig till den nya diskursen har problem ofta rapporterats i implementeringsfasen av förändringsprojekt i branschen. Den projektbaserade strukturen, komplexiteten i arbetet, och den fragmentariska och geografiskt utspridda strukturen på dess organisationer försvårar förändringsarbetet genom att lärande i organisation hindras (Bresnen et al, 2005). När vi började studera partnering på NCC slogs vi av hur positiva alla var till metoden och hur svårt det var att få fram direkt negativa uttalanden om den. Vidare verkade partnering ha implementerats inom organisationen utan några större problem. Vi tyckte detta var både anmärkningsvärt och intressant utifrån branschens generellt sett låga förändringsbenägenhet.

Med fokus på partnering som fenomen och metod inom en traditionstyngd bransch, och specifikt inom NCC i egenskap av stor aktör i denna bransch och även en som har arbetat relativt länge och aktivt med metoden, vill vi i denna uppsats analysera mottagandet utifrån relations- och organisationsteoretiska aspekter. Uppsatsen ska belysa ett nyskapande område av byggbranschen och visar hur det har mottagits.

## 1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Den inledande bilden vi fick av hur partnering uppfattas på NCC efter de första kontakterna var överlag väldigt positiv. Vi använder därför detta som utgångspunkt för den fortsatta studien och har som övergripande syfte att undersöka hur partnering som arbetsmetod används och uppfattas av berörda personer inom NCC. Vi menar att detta är intressant eftersom de flesta, om inte alla företag, arbetar med att utveckla effektiva metoder inom sin verksamhetsgren. Här verkar vi ha funnit en som är alla metodutvecklarens önskedröm och vi blev givetvis nyfikna på att undersöka den närmare. Undersökningens huvudfrågeställning blir därmed:

*Uppfattas partnering som någonting positivt inom NCC och hur kan vi i sådana fall förstå att metoden har fått ett så varmt mottagande?*

För att kunna besvara denna fråga undersöks först hur partnering uppfattas generellt inom företaget och mer konkret vad detta beror på.

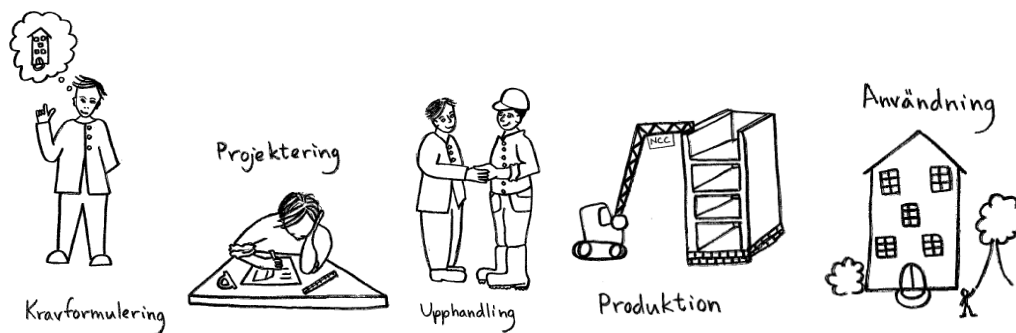
## 2. BAKGRUND

### 2.1 BYGGSEKTORN

Den svenska byggsektor omfattar en rad olika branscher och produktmarknader för material och tjänster av många slag. De viktigaste aktörerna är kund, byggherrar, brukare, byggtreprenörer, konsulter och arkitekter, staten och kommunerna. Totalt ger byggsektorn i vid bemärkelse arbete åt omkring 450 000 personer eller drygt 10 % av samtliga sysselsatta i Sverige. Det innebär att byggsektorn från sysselsättningssynpunkt är den näst största näringen i landet efter vårdsektorn (SOU 2002:115).

#### 2.1.1 DEN TRADITIONELLA BYGGPROCESSEN

Ett byggprojekt genomförs i olika entreprenadformer, till exempel som en generalentreprenad, totalentreprenad eller delad entreprenad<sup>1</sup>. Beroende på vilken entreprenadform som väljs har entreprenören olika stort ansvar för projektet. Byggprocesser kompliceras av att det är flera aktörer inblandade och att varje projekt är unikt. Antingen är det en ny typ av byggnad som ska färdigställas eller så uppförs samma typ av byggnad på ett nytt ställe. Från idé till slutprodukt har arkitekter, projektörer, installatörer, teknikkonsulter och entreprenören deltagit i byggprocessens olika skeden.



I ett traditionellt projekt handlar kunden (även kallad byggherre) ofta upp arkitekt, konsult och entreprenör var och en för sig och de olika företagen ansvarar då för sina delar i processen. Pengar läggs ner på projektering och en arkitekt som ritat huset, efter vilket de färdiga ritningarna överlämnas till entreprenören. Likt ett stafettlopp växer bygget fram enligt olika steg. Där den ena aktören är klar tar den andra aktören vid. Men likt ett vanligt stafettlopp kan det uppstå problem längs vägen. Vad

<sup>1</sup> *Generalentreprenad*: I generalentreprenaden har byggherren (kunden) endast ett avtal rörande arbeten på byggsplatsen. Alla övriga entreprenader blir underentreprenader till generalentreprenören. Generalentreprenören (ex NCC) ansvarar för samordningen mellan entreprenörerna. Denne svarar även för alla allmänna hjälpmedel som till exempel arbetsplatsanordningar. *Totalentreprenad*: Vid en totalentreprenad har byggherren ett avtal som omfattar både projekteringen och utförandet av entreprenaderna. Totalentreprenören (ex NCC) svarar för att byggnaden uppförs enligt gällande normer och enligt de funktionskrav som är sammanställda i förfrågningsunderlaget. *Delad entreprenad*: Vid en delad entreprenad är de normala byggmästararbeten samlade i en entreprenad. Byggherren har avtal direkt med såväl projektörerna som de olika sidoentreprenörerna. I regel kallas byggnadsentreprenören (ex NCC) huvudentreprenör. Byggnadsentreprenören kan dessutom ansvara för samordningen mellan entreprenörerna. Denna samordning ligger annars på byggherren.

händer om den aktör som tar vid inte kan bygga utifrån de givna förutsättningar som satts av den tidigare ”löparen”? Arkitekten kanske har ritat ett hus som är för svårt att bygga för entreprenören eller ritningen kanske inte har tagit hänsyn till alla nödvändiga installationer som krävs för ett så komplicerat bygge. Gör om, gör rätt blir snarare regel än undantag i byggprocessen och ett års arbete kan ibland vara förgäves på grund av ovan nämnda komplikationer. Detta kan också få ekonomiska följder och tvister kan exempelvis uppkomma gällande vilken part som är skyldig för omarbetet och kostnader för förseningar.

Rahman & Kumaraswamy (2004) beskriver en negativ bild av dagens byggsektor. Den är fragmenterad och anses vara präglad av en fientlighet mellan aktörerna. Pris har varit det centrala konkurrensmedlet vid upphandling. Detta har medfört att strategier har utvecklats där aktörer tenderar att lämna en alldeles för optimistisk offert för att på så sätt vinna budgivningen, men sedan räknar med att kompensera de högre kostnaderna med tilläggsfaktureringar. Vidare kommer, som redan nämnts, de olika aktörerna in i olika delar av processen och arbetar inte alltid mot samma mål vilket resulterar i dåliga relationer mellan parter, samt försvårar arbetet att hålla sig inom de angivna tids- och budgetramarna vilket gör att tvister kan uppkomma.

Rapporter över hela världen visar på ovan nämnda problem och en radikal kulturförändring föreslås inom byggbranschen för att komma tillrätta med dem (Rahman & Kumaraswamy, 2004). I Sverige anses konfliktnivån i byggandet vara lägre än i andra länder men det finns fortfarande ett betydande missnöje med de traditionella arbetsformerna bland många aktörer i den svenska byggsektorn (Kadefors, 2002). Sverige är därför inget undantag i den förändringsvåg som sveper över branschen. 2002 kom statens utredning ”Skärpning gubbar” (SOU 2002:115). Kommissionen som tillkallats föreslog åtgärder som syftade till att främja konkurrensen och motverka begränsande beteende och kartellbildning inom bygg- och anläggningssektorn. Kommissionen föreslog vidare åtgärder som syftar till att hålla nere byggkostnaderna och höja kvaliteten inom bygg- och anläggningssektorn. Utredningen ville få till stånd en förändring och förnyelse av byggsektorn.

Enligt utredningen har byggsektorn och dess förutsättningar förändrats avsevärt under de senaste 20–30 åren: “Miljonprogrammet ledde till ett storskaligt byggande som gynnade framväxten av stora och starka entreprenadföretag. Fastighetskrisen och den djupa lågkonjunkturen under 1990-talet ledde till att bostadsbyggandet i princip upphörde. Detta påskyndade utvecklingen mot färre och större byggföretag på marknaden” (SOU 2002:115, s. 15). Idag har de fyra största byggföretagen, Skanska, NCC, Peab och JM tillsammans en omsättning som motsvarar ungefär 70 % av de 50 största byggföretagens totala omsättning i Sverige ([www.byggorg.se](http://www.byggorg.se)).

I och med denna utveckling så förändrades också byggentreprenörens roll. Den minskade byggnadsproduktionen innebar att de större byggföretagen övergick till att utveckla egna projekt som vi ser exempel på vid NCC:s marknadsföring i tunnelbanor idag. Byggföretagen bjuder ut sina

lägenheter i form av bostadsrätter direkt till bostadsmarknaden, motparten blir då en bostadsrättsförening med enskilda konsumenter istället för bostadsbolag. Byggföretaget blir på så sätt både byggherre och byggtreprenör, de genomför hela processen från projektidé till färdiga hus. Denna utveckling har lett till en förskjutning av styrkeförhållandena från den traditionella byggherren till byggtreprenörer.

Entreprenören har dock (i de fall den inte fungerar som byggherre) ett begränsat ansvar för fel i produktionen och det innebär att byggherren i många fall får svara slutgiltigt för att felen åtgärdas. Enligt utredningen är kostnader för byggfel väldigt betydande och i byggsektorn gäller i hög grad att det är billigare att göra rätt från början. Utredningen visade på att antalet byggfel inte minskar och slutsatsen drogs att byggföretagens egen kvalitetskontroll inte fungerar. Samtidigt hade byggkostnaderna ökat under 2000-talet. En rad åtgärder togs i utredningen upp för att förbättra konkurrenssituationen och kvaliteten i byggbranschen. Partnering nämns kort som ett sätt att sänka byggkostnader och byggtider samtidigt som byggfelen minskas. Partnering var 2002 någonting som var relativt okänt i Sverige, men som NCC hade börjat intressera sig för eftersom de danska kollegorna redan arbetade med metoden.

## 2.2 PARTNERING

Partnering är en arbetsmetod i byggbranschen som innebär samverkan mellan olika intressenter, främst mellan byggherre, entreprenör och konsult. Syftet med partnering är att uppnå ett gemensamt bättre resultat i projektet genom en ökad måluppfyllelse, högre kostnadseffektivitet, kortare projekttider och bättre relationer (Kadefors, 2002). I Sverige är partnering ännu bara i sin linda och någon allmängiltigt definition av begreppet finns inte (Kadefors, 2002). Det har inte utvecklats någon etablerad definition för vad ett partneringprojekt eller en partneringrelation är, och enligt Kadefors påpekar också flera brittiska forskare att begreppet är vagt och exempelvis kan omfatta samarbeten med mycket olika grad av formalisering. Enligt Rhodin (2002) är samverkan ett centralt begrepp i partnering vilket ackompanjeras av ord som tillit, konfliktlösning, teambuilding och gemensam målbild. Dessa parametrar ska ge positiva effekter på byggprojektets kostnad, tid och kvalitet.

Tekniska Nomenklatur Centralen, TNC, som arbetar med svensk terminologi och fackspråk har en definition på partnerskap som även används i samband med partnering och som lyder enligt följande: ”Partnerskap är det ledningssätt som används mellan beställare och leverantör för att enligt avtal samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre resultat i projektet” (Fernström, 2003, s. 23). Partnerskap verkar enligt den här definitionen handla mer om juridiskt bindande avtal än partnerings fokus på gemensamma mål, tillit och samverkan.

Partnering utvecklades inom byggbranschen av den amerikanska militären. US Army Corps of Engineers började på 1980-talet att utveckla denna arbetsmetod när de ville minska rättstvister inom anläggningsprojekt och därmed också minska kostnaderna. Även i Storbritannien präglades projekt

inom byggbranschen av långa och dyra tvister, under 90-talet anammades partnering där och blev snabbt en populär arbetsmetod. Flera studier har genomförts sedan dess i de anglosaxiska länderna vilka visar på goda erfarenheter av partnering både vad det gäller tid, kostnad och konflikter (se till exempel Kadefors, 2002).

Från England färdades metoden till Danmark och partnering började användas av bland annat danska NCC. NCC arbetade i Danmark aktivt med att införa partneringprinciper på den inhemska marknaden vilket fick positivt gensvar från samarbetsaktörerna och metoden fick stor spridning. Dåvarande VD för NCC Sverige såg möjligheten att införa denna arbetsmetod även i vårt avlånga land och tog under 90-talet initiativ till att föra konceptet längre upp i Norden. Idag är det inte bara NCC som arbetar med partnering i Sverige utan det används även av andra entreprenörer. På anläggningssidan genomför såväl Vägverket som Banverket projekt med vad som kallas för partneringentreprenader (Kadefors, 2002).

I Sverige har alltså partnerings spridning drivits av entreprenörerna där NCC har varit föregångaren. I takt med att samarbetsformen blir allt vanligare har också byggherrarna (kunden), främst de offentliga, allt mer kommit att efterfråga metoden. Det finns även ytterligare aktörer såsom olika nätverk och organisationer som verkar för partnering i Sverige, Partnering.se är ett tongivande sådant. Nätverket driver olika utbildningar för byggherrar och entreprenörer och syftar på så sätt till att öka kunskapen om partnering samt att skapa en arena för kunskapsutbyte genom att beställare och entreprenörer träffas och får möjlighet att utbyta erfarenheter ([www.partnering.se](http://www.partnering.se)).

Det finns i Sverige två typer av samverkansformer inom partnering: projektpartnering och strategisk partnering (Fernström, 2003). Strategisk partnering syftar till långsiktiga samarbeten mellan beställare och leverantör där kontraktet upphandlas baserat på förtroende istället för anbuds konkurrens. Ett exempel på detta kan vara ett byggföretags nära samarbete med en hamburgerkedja som innebär att byggföretaget bygger kedjans alla nyetablerade restauranger. Denna uppsats behandlar istället projektpartnering (hädanefter partnering) vilket avser samverkan i enstaka projekt som upphandlas i konkurrens. På NCC är denna typ av samverkan vanligast idag.

Rent praktiskt kan man säga att tanken med partnering är att problem med skeva målbilder ska övervinnas. Samverkan i ett tidigt skede genom bland annat workshops och partneringdeklarationen är någonting som skiljer partnering från en traditionell byggprocess. Denna samverkan innefattar bland annat att traditionella dokument dras upp gemensamt med centrala aktörer, samt att ett moraliskt dokument tas fram, den så kallade partneringdeklarationen. Deklarationen signeras av inblandade parter och fungerar som ett icke-juridiskt, men moraliskt bindande, dokument som betonar hur samarbetsklimatet och relationerna mellan de olika aktörerna bör vara i projektet. Genom att tidigt sätta gemensamma mål och signera en partneringdeklaration är tanken att problem ska kunna lösas på en lägre nivå och i ett tidigare skede än vad som normalt varit fallet i en mer traditionell byggprocess.

Ett exempel på hur problemlösning i en byggprocess kan gå till kan vara något så enkelt som att man i ritningen inte har tagit med en dörr. Detta medför att man i kalkylen inte heller har räknat med en sådan, och frågan blir då vem som ska bära den extra kostnaden för dörren, entreprenören eller kunden? Utan partnering skulle kanske entreprenören ha skickat en tilläggslista till kunden i vilken den hade tagit extra betalt för dörren. Kunden å sin sida kanske skulle ha yrkat på att den har köpt en funktion, det vill säga ett rum som det går att gå in i. Entreprenören borde därför ha tänkt på att också sätta dit en dörr och således stå för den extra kostnaden. Om partnering används som samverkansmetod kommer entreprenören och kunden överens om att en dörr bör inköpas. Kunden vill ha en fin dörr men båda parter är överens om att det inte får bli för dyrt eftersom båda har ett intresse av att hålla budget. Efter en avvägning mellan pris och kvalitet så installeras en lämplig dörr.

## 2.3 TIDIGARE FORSKNING

Partnering är ett nytt begrepp i Sverige och det finns en begränsad mängd svensk forskning om metoden. Det svenska kunskapsläget är till stor del baserat på internationell forskning på området och fallstudier görs nu inom den svenska lokala arenan. De svenska rapporter och studier som vi har tagit del av fokuserar allmänt på partnering som en modell för samverkan och hur detta konkret kan uppnås inom den svenska byggsektorn.

Kadefors (2002) gör detta genom att undersöka förutsättningar för och erfarenheter av mer samarbetsinriktade genomförandeformer i byggandet. I hennes slutsatser eftersöker hon bland annat formaliserade modeller för samarbetet i svenska partneringprojekt och menar att det finns mycket att hämta kring detta inom den internationella partneringlitteraturen.

Anna Rohdins (2002) studie behandlar den påverkan som sker när man i projekt försöker samverka med partnering. Studien behandlar partnering som arbetsmodell i byggprocessen och diskuterar dess teorier och tillämpningar i svenska byggprojekt. Studien syftar till att öka förståelsen om partnering som arbetssätt i praktiken tillämpat i mer konventionella byggprojekt. Rohdin lyfter fram sju projektprocesser som väsentliga för samverkan i byggprocessen: formulering av gemensamma mål, problem och konfliktlösning, teknisk samverkan, ständiga förbättringar och kontinuerlig uppföljning, teambuilding, upphandling och relationerna inom gruppen och med omvärlden. Studien kompletterar den samlade kunskap som redan finns internationellt om partnering, med erfarenheter från Sverige. Både Rohdin och Kadefors använder sig av fallstudier i byggprojekt, snarare än en enskild aktör i byggsektorn, som studieobjekt. Ingen av författarna analyserar heller direkt mottagandet av nya management idéer, såsom partnering, i en organisation. Sådan forskning hittar vi istället internationellt.

Bresnen & Marshall (2001) tar partnering som exempel och undersöker byggbranschens uppfattning om sig själv, huruvida den anses vara likartad eller annorlunda från andra industrier, och hur detta påverkar hur receptiv den är för nya managementidéer. De tar avstamp i institutionella teorier vilka behandlar hur institutionella och kulturella faktorer kan influera en managementidéers spridning. Studien

gör inga försök att svara på om byggbranschen är fundamentalt annorlunda från andra industrier men kommer fram till att industrin ser sig själv som annorlunda. Enligt författarna finns det två risker med detta synsätt. Den ena är att branschen får ett introvert förhållningssätt och kan komma att ställa sig alltför kritisk till kunskap och teorier från andra branscher då dessa ses som irrelevanta och omöjliga att arbeta i den egna branschen. Den andra risken är att bilden av att vara annorlunda tvärtom kan uppmuntra ett alltför okritiskt accepterande av nya idéer och arbetssätt, utan att det först har testats hur väl de fungerar inom byggbranschen. Författarna efterfrågar därför ett rationellt förhållningssätt till nya managementidéer, såsom partnering, vilket tar i beaktning både positiva och negativa aspekter av en ny managementidé och som också reflekterar kring att institutionella och kulturella faktorer påverkar underliggande antaganden.

Fernie & Thorpe visar i sin artikel ”Exploring change in construction supply chain management” (2007) på att det senare har inträffat inom byggbranschen, det vill säga att branschen okritiskt accepterar nya managementidéer. De undersöker förändringsprocessen inom organisationer i byggsektorn som är hänförlig till den nya supply chain managementdiskursen som råder. De menar att partnering är en del av denna diskurs som förordar att branschen rör sig bort från fientliga relationer på en armslängds avstånd (vilket anses dåligt), till relationer som baseras på samverkan (vilket anses bra). Studien syftar inte till att avgöra vilka relationer som fungerar bäst i byggsektorn utan endast hur kunnande praktiker tar till sig, tolkar och agerar utifrån den nya supply chain managementdiskursen. Fernie & Thorpe visar på hur ledande byggorganisationer anser att supply chain managementteorier är applicerbara även på byggindustrin och hur många rapporter därför inte reflekterar närmare kring hur pass relevant den egentligen är. Resultatet är, enligt Fernie & Thorpe, att metoden ofta förespråkas utan förbehåll.

Fernie & Thorpe hävdar att en sådan förändring som förordas mot supply chain management, torde vara problematisk eftersom den inte tar hänsyn till, eller försöker förstå, dem som praktiskt arbetar med relationer i byggbranschen. De visar dock att supply chain management är synonymt med partnering för praktiker i branschen, och att det förordas med samma förenklade argument som i rapporterna. Samarbete är bra, relationer på en armslängds avstånd är dåliga. På detta sätt förklarar praktikerna sitt villiga anammande av partnering.

Bresnen et al (2005) undersöker specifikt själva implementeringen av partnering i två byggföretag. De visar på problem med att implementera förändring inom byggsektorn, bland annat på grund av att projektorganisationer med starka yrkesidentiteter ibland hindrar lärandet i organisationen. En viktig utmaning i implementeringen av ett nytt arbetssätt blir då att skapa en generell mening för alla inblandade parter. Ett sätt att göra detta är, enligt författarna, att hålla begreppet relativt öppet och plastiskt. Att ett begrepp lämnas fritt för tolkning inom en organisation kan alltså många gånger vara nyckeln till en lyckad spridning internt, och författarna påpekar att partnering är just ett sådant begrepp. Vidare visade sig förutsättningar för en lyckad implementering vara att lokala normer

stämmer överens med ledningens förväntningar rent specifikt. Mer generellt är det av betydelse att lokala förutsättningar inom projektorganisationer influerar sättet på vilket förändringsinitiativ tolkas och legitimeras.

Värt att notera är att trots att det är flera aktörer involverade i ett byggprojekt så verkar relationerna som byggs i och med partnering vara begränsade till ett fåtal av dessa aktörer. Dainty et al (2001) visar, i studier från Storbritannien, att partneringrelationer främst har berört kunder och entreprenörer. Deras artikel "New perspectives on supply chain integration" beskriver hur partnering hittills har fokuserat på relationen mellan kund och entreprenör, istället för att bygga strategiska allianser i leverantörsnätverket. Vikten av underleverantörernas medverkan i partneringsamarbeten har hittills inte fått samma uppmärksamhet, varför de har haft sämre möjlighet att påverka processen. Mottagandet av partnering har också varit mindre positivt i denna grupp.

Eftersom det finns ett begränsat antal rapporter som behandlar mottagandet av partnering inom den svenska forskningen, med det enskilda byggföretaget snarare än byggprojektet i fokus, menar vi att denna uppsats är ett komplement till nuvarande kunskapsläge. Vår uppsats kan därför, på liknande sätt som Rhodins rapport, ge lokala erfarenheter av partnering från den svenska marknaden. I Storbritannien har studier visat att mottagandet har varit positivt bland många byggentreprenörer och dess kunder. Enligt de författare vi nämnt ovan kan en förklaring ligga i att byggindustrin utan större ifrågasättande har anammat en supply chain managementdiskurs som fungerat väl i en annan sektor.

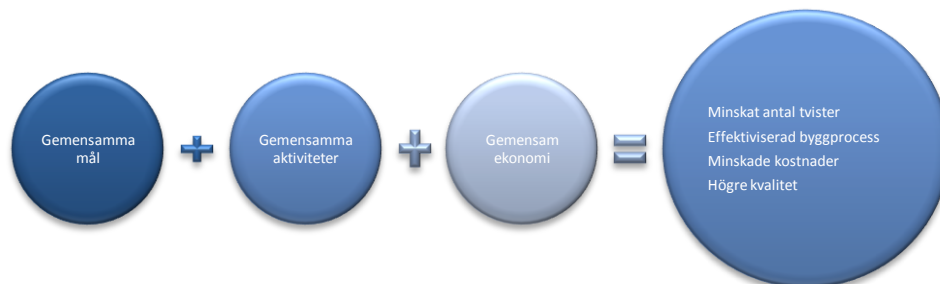
## 2.4 PRESENTATION AV FÖRETAGET

Företaget i fokus för den här uppsatsen bildades för 20 år sedan och står bakom några av Sveriges mest kända byggnader som Globen och Turning Torso. Nordic Construction Company, NCC, är idag ett av nordens ledande bygg- och fastighetsutvecklingsföretag med drygt 20 000 anställda i Norden, Baltikum och Tyskland. Den huvudsakliga verksamheten bedrivs i Norden och NCC utvecklar och bygger bostäder, kommersiella fastigheter, industrilokaler och offentliga byggnader, vägar och anläggningar samt övrig infrastruktur. I Sverige är koncernen uppdelade i tre verksamhetsområden, NCC Roads, NCC Property Development och NCC Construction ([www.ncc.se](http://www.ncc.se)). Denna studie kommer att behandla den senare som från och med nu får gå under förkortningen NCC.

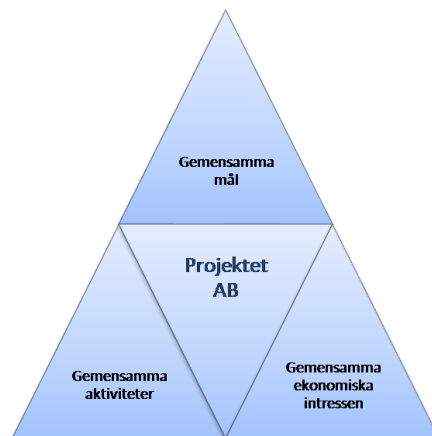
Omsättningen inom NCC var under 2007, 25 MDR SEK och antalet anställda cirka 8 500 utspridda på sex regioner. Regionchefen basar över ett antal avdelningschefer vilkas ansvarsområden återfinns inom hus, bostad, mark och anläggning inom ett mindre geografiskt område ([www.ncc.se](http://www.ncc.se)). Partnering återfinns inom alla regioner med reservation för att lokala skillnader kan förekomma i metodens användningsfrekvens. Intervjuer har skett inom region Öst samt Stockholm/Mälardalen vilka är de regioner i NCC Construction som hädanefter åsyftas i benämningen NCC.

## 2.5 PARTNERING PÅ NCC

För NCC är partnering ”en strukturerad samarbetsform i byggbranschen, där byggherren, konsulterna, entreprenörerna och andra nyckelaktörer gemensamt löser en bygguppgift. Det hela baseras på ett förtroendefullt samarbete, där alla spelar med öppna kort och där allas yrkeskunskaper kompletterar varandra genom alla skeden av byggprocessen” (www.ncc.se). Genom att arbeta med gemensamma mål, aktiviteter och ekonomi minskar antalet tvister, effektiviseras byggprocessen, minskar kostnaderna och en högre kvalitet skapas i byggverksamheten enligt NCC.



När partnering används som samverkansform är tanken att projektet, inte det enskilda företaget, är i fokus. Projektet är kärnpunkten för alla inblandade parter och de ska arbeta med gemensamma mål, gemensamma aktiviteter och gemensamma ekonomiska intressen. En central del av gemensamma aktiviteter utgörs av en inledande workshop där ett moraliskt bindande dokument, kallat partneringdeklaration, tas fram.



I och med partnerings samarbetsintensiva natur ställs nya krav på hur NCC:s organisation är utformad. Förarbetet och det utökade samarbetet kräver mer resurser och delvis en annan typ av kompetens. Inom varje partneringsprojekt finns det olika grupper av representanter för entreprenören, kunden och konsulter, som har återkommande möten under arbetets gång. Det strategiska ansvaret ligger hos styrgruppen där NCC representeras av en affärschef och kunden av sig själv. Kunden kan då till

exempel vara ett kommunalt fastighetsbolag. Projektledningsgruppen har det operativa ansvaret för projektet och där återfinns entreprenadchefen och platschefen, båda från NCC. Arkitekten och projektledaren deltar också i möten med denna grupp.

På stabsnivå inom NCC arbetar sex personer med att utbilda organisationen i partnering och dessa agerar ofta partneringledare i workshops när NCC är inblandade. Partneringledaren fungerar även under projektets gång som ett stöd för de personer som är inblandade. Trots att partneringledaren är anställd av NCC ska denna i varje enskilt projekt vara oberoende. Med oberoende avses att den ska verka för projektet och processens bästa, inte för en enskild aktör. Partneringledaren kan även vara en extern aktör, sett från NCC:s perspektiv. NCC:s partneringledare fungerar då som en intern resurs för organisationens medarbetare i projektet.

Sedan NCCs koncern-VD förde in partnering i Sverige i början av 2000-talet har utveckling inom organisationen gått snabbt. Idag arbetar de flesta regioner inom NCC med partnering i ett eller flera projekt och antalet partneringprojekt har sedan 2004 ökat kraftigt. Av internt material framgår det att den sammanlagda omsättningen i partneringprojekt under dessa år har gått från 400 MSEK (2004) till 4 700 MSEK (2007) och utgjorde därmed 20 % av NCC:s totala omsättning i det senaste bokslutet.

Under 2008 genomförde NCC Sverige en enkätundersökning till sina externa kunder som berörde hur kunderna upplevde partneringsarbeten. Enkäten gjordes på uppdrag av NCC:s partneringledare med syfte att hjälpa dem att förbättra sitt erbjudande. Frågorna kretsade kring erfarenheter av partnering och upplevda styrkor respektive svagheter med metoden. Kundundersökningen visar att 80 % eller fler av kunderna upplever att NCC:s syfte med partnering uppfylls i projekten. 91 % av de tillfrågade tyckte vidare att det är bättre att genomföra partneringprojekt jämfört med en traditionell byggprocess.

Partnering är alltså en ny arbetsmetod som bygger på samverkan mellan alla inblandade parter i ett projekt. Partnering skiljer sig från det traditionella sättet att arbeta i byggbranschen genom att bland annat betona gemensamma mål i projektet och samverkan i ett tidigt skede. I en bransch som anses vara konservativ och inte så förändringsbenägen, verkar ändå partnering vara någonting som många är beredda att ta till sig och på NCC har arbetet med partnering kommit långt. Den inledanden bilden vi fick av mottagandet av partnering på NCC var överlag väldigt positiv och vi vill i denna uppsats undersöka närmare om denna bild stämmer och i så fall varför partnering har fått ett positivt mottagande inom organisationen. Internationella studier pekar på att begreppets flexibla karaktär och att det är en del av en ny diskurs inom byggbranschen, kan förklara ett positivt mottagande.

## 2.6 AVGRÄNSNING

Vi har valt att studera begreppet partnering så som det definieras i Sverige. Vi har framför allt valt att fokusera vår studie till NCC eftersom det är det bolag i den svenska byggbranschen som varit först ut

med att arbeta med partnering. Vi säger därmed inte att NCC idag ligger i framkant med att driva utvecklingen, men ser inte att något annat företag sitter på samma kunskap och erfarenheter bakåt i tiden. Syftet är att förklara just det lokala beteendet varför en utredning om hur partnering uppfattas av NCC:s kunder eller huruvida partnering i sig är bra inte faller inom ramarna för just den här studien.

Inom NCC har vi valt att begränsa studien till organisationens arbete med externa kunder. Baserat på en företagsintern undersökning vet vi att nöjdheten med partnering bland externa kunder är hög varför vi inte sett det som nödvändigt att göra en ny studie på detta utan istället fokuserar på hur bilden av metoden är bland NCC:s personal. Denna grupp är intressant att studera eftersom partnering i många avseenden skiljer sig från tidigare arbetsmetoder.

### 3. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

Det finns flera möjliga teoretiska perspektiv som skulle kunna vara behjälpliga för att svara på vår frågeställning. Vi har dock valt att använda oss av nätverks- och relationsteorier som teoretisk utgångspunkt. Ett argument för detta är att partnering handlar om just en förändring av hur man på NCC arbetar med relationer i sin värdekedja, där det som tidigare har fungerat på individuell basis nu i större utsträckning systematiseras och byggs in som en naturlig del i byggprocessen. Ett annat argument är att det ligger i tiden att mer och mer arbeta med integrerade värdekedjor och att få varje länk, från underleverantör till slutkund, att känna ett större engagemang och ansvar i slutprodukten. Toyota Production System är kanske det främsta exemplet på denna typ av utveckling av värdekedjan där underleverantören delvis räknas som en intern intressent likt personal och ledning (Cousins, 2002) och Prahalad & Ramaswamy (2000) talar om en evolution av värdekedjan där kundens roll har förändrats från att på 70-talet vara en passiv mottagare av färdiga produkter till att på 2000-talet vara en del av värdeskapandet.

För att svara på varför partnering uppfattas som positivt skulle ett annat möjligt perspektiv kunna vara ledarskapsperspektivet. Vi skulle kunna påvisa ledningens betydelse för hur organisationen har tagit till sig metoden. Under våra inledande intervjuer fann vi dock inget direkt stöd för att implementeringen varit särskilt problematiskt varför en utpräglad fokus på detta moment inte kändes relevant. Inom relations- och nätverksteorier finns det också en uppsjö av artiklar som betonar vikten av ledningens stöd som vi istället kunnat använda för att belysa denna betydelse.

Studiens teoretiska utgångspunkter baseras i första hand på nätverks- och relationsteorier och utgår från hur företag arbetar med att optimera värdeskapande. Till detta kommer ett kortare avsnitt om institutionell teori eftersom vi menar att det är svårt att fränkoppla en organisation från sin omgivning och att det därför är intressant att analysera interaktionen dem emellan. Meningen är att teorierna ska hjälpa till att förklara både den traditionella bilden av hur byggbranschen är organiserad men också hur den, med hjälp av partnering, har kommit att förändras.

#### 3.1 VÄRDEKEDJAN

Det finns olika syn på hur värde skapas i en ekonomi och vem som ser till att det uppstår. Traditionellt sett har det funnits en bild av en värdekedja där produkten eller tjänsten ökar i värde allt eftersom den passerar fler länkar i kedjan, så kallade linjära värdekedjor. Man kan se det som en ”från ax till limpa” allegori med enskilda parter med väl definierade kompetenser och förädlingsmoment. Porter (1985) är en av de tonsättande rösterna på det här området och en som stödjer synen på en värdeökning genom kedjan. Detta synsätt kan också beskrivas som internt eftersom det framför allt tar hänsyn till vad ett företag tillför produkten eller tjänsten, snarare än att också väga in externa parter påverkan.

Slack & Lewis (2002) utvecklar värdekedjan ytterligare genom att också inkludera leverantörer och använder begreppet *Supply Chain Management*. Trots att detta synsätt tar in en större del av verkligheten än bara den rent företagsinterna, så behåller det kunden som passiv mottagare i slutet av kedjan.

Det är egentligen först med Normann (2001) som synen på värdekedjan på allvar börjar ifrågasättas då han också inkluderar mottagaren som aktiv part. Normann ifrågasätter att värdekedjan måste vara linjär och talar istället om rekonfigurerade, icke-linjära, värdekedjor och nätverk där även kunden spelar en viktig roll. Normann (2000) behandlar också hur värdeskapandet förskjuts längs kedjan mellan köpare och säljare i och med att mottagaren i större utsträckning bjuds in att delta i själva tillverkningsprocessen. Artikeln behandlar framförallt fysiska produkter i dagligvaruhandeln eller enklare tjänster, men vi menar att resonemanget går att applicera också på mer komplexa processer. Normann (2000) menar att värdet i att inkludera kunden i tillverkningsprocessen är en känsla av ökad delaktighet, ansvar och engagemang.

Byggbranschen kan sägas länge ha haft en värdekedja där kunden är aktiv och påverkar stegen med vilka till exempel ett hus växer fram, istället för att enbart vara en passiv mottagare av en färdig produkt. Kunden har dock endast gett synpunkter snarare än aktivt deltagit i själva processen. I och med partnering kan vi se hur kunden i större utsträckning bjuds in i tillverkningskedjet i linje med Normanns ovan nämnda teorier. Exempel på detta är när kunden efter den inledande workshopen deltar aktivt i arbetsgrupper som kontinuerligt möts för att diskutera byggets framväxt. Enligt Normann tillför detta ett värde till processen i form av ökad delaktighet.

### 3.2 VAD ÄR VÄRDE?

Definitionen av värde och hur det skapas är inte enkel eller självklar och det finns mycket forskning att tillgå på ämnet. Liksom inom de flesta teoretiska områden går det också moden i detta, och generellt sett kan man skönja en förskjutning från att enbart ha utgått från kundens perspektiv till att mer och mer definiera värde utifrån flera involverade parter utgångspunkt.

Porter (1985) menade att värde är det som köpare är villiga att betala för. Definitionen ligger alltså med detta synsätt helt hos mottagaren av produkten eller tjänsten vilket går att jämföra med den interna värdekedjan så som beskriven ovan. Naumann (1995) såg värde som att möta eller överträffa kundens förväntningar. Det är med andra ord upp till säljaren eller leverantören att skapa värdet och kunden har bara att ta emot och jämföra med vad han eller hon hade förväntat sig att få.

Normann & Ramirez (1994) tar också hänsyn till kundens kompetenser och aktiviteter i värdeskapandeprocessen. De talar om ett "likvidifierat" tjänstesamhälle där teknologi hjälper till att upplösa tidigare begränsningar till tid och rum. Vi menar att byggprocessen i viss mån kan ses som tjänsteproduktion (en tydlig jämförelse skulle kunna vara med en hamburgerrestaurang där kunden köper både en tjänst och produkt), varför deras resonemang går att använda också på vår studie.

Normann & Ramirez presenterar en syn som upplöser den traditionella värdekedjan och introducerar konceptet ”co-producer” som en interaktion mellan köpare och säljare i värdeskapandeprocessen. I detta resonemang ligger det också nära till hands att beakta Normanns (2001) begrepp ”prosumer”, där köpare och säljare tillsammans skapar slutprodukten/tjänstens totala värde med hjälp av gemensam kunskap och engagemang. Med hjälp av den här typen av interaktion och samarbete är tanken att slutvärdet ska öka, både för köparen och för säljaren. Detta blir relevant när man studerar partnering eftersom tanken med den arbetsmetoden är just att skapa ett närmre och mer effektivt samarbete mellan slutanvändare, entreprenör, arkitekt och underleverantör.

Allee (2000) talar om annat utbyte än bara produkter, tjänster och intäkter, utan inkluderar också kunskap och immateriella tillgångar i en bredare syn på hur och av vem som värde skapas. Allee menar att eftersom alla aktörer är intresserade av, och besitter kunskap om, någon del av kedjan så borde slutprodukten kunna bli större om samverkan och utbyte tillåts. En modell för hur sådant utbyte kan se ut bygger på ett kretslopp mellan användaren och leverantören och består av teknologi, avgifter, individualiserade erbjudanden, feedback och lojalitet. Enligt Allee är det sannolikt centralt för ett företag som vill bli framgångsrikt inom ett kunskapsbaserat samhälle att förstå att direkt utbyte endast är en del av helheten. Ett företags förmåga att hantera komplicerade relationer, kunskapsutbyte och immateriella tillgångar kommer, enligt Allee, troligen att avgöra dess kapacitet att bygga ett samtida och framtida hållbart övertag.

Dyer och Chu (2003) utvecklar resonemanget kring relationer och kunskapsutbyte. De undersöker i sin artikel ”The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance” hur tillit mellan leverantören och köparen påverkar transaktionskostnader och informationsutbytet mellan dem. De definierar tillit som den ena partens förtroende för att dess svagheter inte ska utnyttjas av den andra parten i utbytet. De jämför i sin artikel tillit som kontrollerande mekanism till skillnad från bland annat juridiska kontrakt, vilket är i linje med vad partnering syftar till. Dyer och Chus resultat visar på att en hög grad av tillit resulterar i lägre ex post transaktionskostnader. Ex post transaktionskostnader är de kostnader som uppkommer efter att det juridiska kontraktet är skrivet och är bland annat hänförliga till den övervakning som sker för att säkerställa att kontraktet uppfylls av den andra parten. Ex ante transaktionskostnader är sådana som uppkommer innan och under upphandlingen av kontraktet. Vidare visar Dyer och Chu att en hög grad av tillit även leder till en hög grad av informationsutbyte mellan aktörerna. De argumenterar för att tillit är unikt som kontrollerande mekanism i en relation då det inte bara minskar transaktionskostnaderna utan även är korrelerat med informationsutbyte vilket skapar värde i en relation.

Vi menar utifrån detta att värde inte enbart ligger i själva slutprodukten utan att värde också återfinns i processen. Detta värde är inte enbart hänförligt till hur produkten de facto växer fram genom praktiska aktiviteter, utan att det också går att återfinna, eller rent av ökar, då säljare och köpare samverkar och delar kunskap och engagemang.

### 3.3 NÄTVERK OCH RELATIONER

Med den klassiska synen på värdeskapande som beskrivs av bland andra Porter (1985), kommer också synen på affärsrelationer som transaktionsbaserade och med särkopplade tydliga roller för köpare, respektive säljare. Flera studier har dock visat hur långvariga relationer uppstår mellan leverantörer och kunder och hur dessa inte nödvändigtvis är beroende av juridiska band för att vara effektiva, utan kan fungera som samarbetande nätverk (se till exempel Söderlund, 2001). Typiskt sett identifierar nätverksteorier två typer av förhållanden mellan marknadens parter. Industriella nätverk brukar normalt kopplas till linjära värdekedjor, medan strategiska nätverk kopplar mer till icke-linjära sådana.

#### 3.3.1 INDUSTRIELLA NÄTVERK

Traditionellt sett, och grovt förenklat, kan man säga att marknader har bestått av producenter, som tillverkar råvaran, underleverantörer, som förädlar råvaran, distributörer, som presenterar varan för marknaden, och köpare, som betalar pengar för den i utbyte mot att äganderätt. Detta relationsschema beskriver i stora drag hur ett industriellt nätverk fungerar. Varje part har sin bestämda plats och funktion och sällan, om någonsin, kliver en aktör in på en annans område för att ge goda råd eller komma med synpunkter. Detta system har dock varit ifrågasatt under relativt lång tid. Prahalad & Ramaswamy (2000) presenterar en historisk överblick över hur kunden alltmer kliver bakåt i värdekedjan och hur parterna mer och mer är med och påverkar varandras processer. Detta betyder dock inte att relationer inte har förekommit tidigare utan mer att de många gånger har varit underutvecklade och kanske svåra att hantera. Genom att försöka att kombinera den traditionella gränsdragningen mellan aktörernas olika roller, med ett gemensamt beroende av varandra finns det risk för konflikter och missförstånd.

För att bättre förstå dynamiken bakom industriella nätverk kan man se till Gadde & Håkansson (1998). De tar upp komplexitet, anpassning och konflikt som viktiga dimensioner i samband med värdeskapande och nätverksteori. Även om industriella nätverk består av mer fast definierade ansvarsområden så har parterna relationer till varandra och sinsemellan, vilket leder till att komplexitet uppstår. Relationerna mellan nätverkets parter kan löpa långt tillbaka i tiden i vissa fall, och vara helt nya i andra. Eftersom marknadens aktörer har olika behov och definitioner av kvalitet, kvantitet och teknologi så uppstår naturliga krav på anpassning. Detta innebär också att relationer fördjupas vilket i sin tur ökar komplexiteten. Konflikter kan av naturliga skäl uppstå när de olika aktörernas enskilda mål inte stämmer överens vilket leder till ett behov av anpassning för att möjliggöra för alla parter att maximera sitt värde.

Applicerat på byggbranschen kan man tydligt se att den präglas av sedan länge uppbyggda relationer och traditioner samtidigt som varje enskilt byggprojekt i princip skapar en ny unik organisation, någonting som bl.a. diskuteras av Björklöf (1986).

*Trots att de yttre villkoren på marknaden förändrats betydligt under sjuttioalet är det i stort sett samma företag som dominerar marknaden som gjorde det för tjugo år sedan. (sid. 64)*

*Den arbetsorganisation som växt fram med den implicita utgångspunkten, att varje projekt är unikt, leder fram till en organisationsform med ständigt upprepade tillfälliga organisationer. (sid. 65)*

Man kan alltså se tydliga drag av komplexa nätverk i kombination med ad hoc-lösningar och tillfälliga samarbeten. Många gånger väljer projektledare att arbeta med underleverantörer som man sedan tidigare har erfarenhet av, och relationer till. Detta betyder dock inte att man bjuder in dem till sin egen del av förädlingskedjan för att utbyta erfarenheter av hur tidigare projekt genomförts. Byggbranschen verkar med andra ord ha en latent, eller begränsat aktiverad, förmåga att bygga relationsbaserade nätverk sedan lång tid tillbaka. Vad som däremot inte verkar ha funnits, eller som i varje fall inte verkar ha fungerat helt tillfredsställande, är en struktur för hur dessa relationer ska fungera. Industriell nätverksteori fungerar väl för att beskriva hur byggbranschen har varit organiserad under lång tid.

### 3.3.2 STRATEGISKA NÄTVERK

Som ett alternativ till de mer traditionella industriella nätverken blir strategiska nätverk alltmer vanligt förekommande. Strategiska nätverk håller mindre strikt på marknadsaktörernas fasta roller och ser ett ömsesidigt beroende som en styrka, snarare än som en potentiell konfliktfälla. Att kunna utnyttja varandras expertis och kunnande blir någonting att tillvarata som en konkurrensfördel i jämförelse med andra. Mattsson (1976) behandlar kunskapsöverföring i *Företagets oklara gränser* och menar bland annat att detta har speciellt stor betydelse i relationsbaserade transaktioner. Samarbetet med andra aktörer på marknaden påverkar hur man som säljare eller köpare utvecklas och det gemensamma kunskapsutbytet och kunskapsutvecklandet avgör hur framtiden kommer att se ut. Mattsson exemplifierar detta med citatet:

*Säg mig, med vem Du umgås och jag skall inte bara säga vem Du är utan också vem Du kommer att bli. (Mattsson 1976 sid. 81)*

Mattsson argumenterar också för att systemen av företag som är tätt sammankopplade ibland blir så väl avgränsade att man, snarare än att tala om olika företagsenheter, kan tala om grupper av företag. Exempel på branscher där man tydligt kan se detta fenomen är, enligt Mattsson, dagligvaruhandeln med de tre stora aktörerna Konsum, ICA och Dagab, samt byggbranschen som i Sverige idag domineras av ett fåtal aktörer. Man skulle med detta synsätt kunna se på det enskilda företagens långsiktiga planering som en fråga om interaktion med omgivningen, snarare än en fråga om enskilt arbete. Parterna på marknaden håller inte lika strikt på sina traditionella roller som producent, leverantör eller kund utan kan tillsammans interagera för att skapa värde.

Vilka krafter är det då som styr denna process mot mer integrerade nätverk? Mattsson ser trenden med ökad koncentrerad, krav på effektivisering, en stark teknologisk utveckling och transporttekniska

lösningar som bidragande faktorer. Tillsammans bygger dessa krafter på det ömsesidiga beroendeförhållandet mellan marknads aktörer och en av följderna är till exempel att detaljhandeln i mycket liten utsträckning gör inköp utanför det egna blocket. Situationen när relationerna går så pass långt att de i princip omöjliggör utbyte med andra aktörer än de som ingår i den egna gruppen, är dock något av extremer. Alla branscher utvecklar inte det ömsesidiga beroendet i så stor grad, utan stannar på en nivå där ett stort mått av förtroende byggs upp vilket gör att framförallt budgeteringsprocessen kantas av färre individuella säkerhetsbuffertar. Byggbranschen är ett exempel på detta och flera av våra respondenter framhåller att man i valet mellan två liknande offerter hellre väljer den som kommer från en välkänd samarbetspartner, även om den skulle vara något dyrare. Det handlar alltså om strategiska nätverk med starka och många gånger långsiktiga relationer där förtroende och kunskapsutbyte blir tecken på styrka och viktiga framgångsfaktorer.

Ytterligare svar på frågan om vilka krafter som styr processen mot mer integrerade nätverk får man genom att titta på Cousins (2002). Han visar bland annat hur den höga kvaliteten i japanska produkter på 80-talet förklarades med deras integrerade leverantörsnätverk. Många av de västerländska företagen var under denna tid mindre konkurrenskraftiga än deras japanska motsvarigheter och använde sig av mer traditionella metoder gällande inköp. De japanska företagens konkurrenskraft gjorde att trenden med relationsbaserade transaktioner spred sig utanför landets gränser och är en av anledningarna till att integrerade leverantörsnätverk nu används i större utsträckning. Cousins menar dock att relationer mellan företag inte bör ses som någonting statiskt, utan som en process som är föränderlig och syftar till att leverera värde. Det är inte relationen i sig som är det centrala utan vad denna relation ska åstadkomma. Relationen ska bestämmas utifrån vilken slags produkt eller tjänst som ska framställas, om produkten är enkel finns det enligt Cousins ingen mening med komplexa relationer.

Kopplat till byggindustrin kan man säga att det inte räcker med att det finns en trygghet i att man tidigare arbetat med en viss leverantör. Det måste också passa för det specifika projektet för att det ska finnas något förädlingsvärde i att återanvända samma medarbetare. Strategiska nätverk innebär alltså inte att man bygger upp statiska relationer utan att man konstant utvärderar behovet av kunskap och kompetens för att maximera värdet i det aktuella projektet.

Vi menar att dessa teorier är relevanta för vår studie eftersom partnering är ett sätt att bygga upp starka projektgrupper med en gemensam samsyn på vad som ska åstadkommas. Parterna arbetar med varandra snarare än mot varandra. Samtidigt finner vi dock att partnering lämpar sig för en viss typ av projekt, i enlighet med Cousins teorier. Om det är en standardprodukt som ska byggas eller om det är ett väldigt enkelt projekt (i bemärkelsen få aktörer och moment) så finns det egentligen ingen mening med att dra igång hela partneringapparaten med allt vad det innebär av möten och ekonomiska resurser.

### 3.4 INSTITUTIONELL TEORI

Under avsnittet om tidigare forskning diskuteras bland annat att byggbranschen har påverkats av en supply chain managementdiskurs som har influerat branschen att röra sig mot mer relationsbaserade transaktioner. Att organisationer är mottagliga för, och påverkas av, idéer och normer i sin omvärld behandlas inom institutionell teori. Enligt institutionell teori är det nödvändigt för organisationer som vill uppfattas som legitima att anpassa sig till rådande normer. Olika delar av institutionell teori behandlar hur dessa normer och idéer skapas, sprids och tas upp i olika typer av organisationer.

Furusten (2002) menar att spridning av idéer är en viktig variabel för att förstå varför organisationer vidtar vissa åtgärder vid vissa tidpunkter. Idéer bidrar till att forma regler av olika karaktär, som till exempel direktiv och normer, och de idéer som når stor popularitet etableras som moden. Vad som är på modet skiftar och går i vågor och organisationer följer dem för att inte riskera att förlora legitimitet i omvärldens ögon. Moden kommer inte av sig själva utan konstrueras och omkonstrueras oavbrutet i nätverk av aktörer. Furusten menar att vad som bestämmer huruvida en idé blir ett mode till stor del är tidsandan; om modellen representerar en idé vars tid har kommit. Modet kan då bli ett tryck på organisationen att följa en viss idé och organisationer imiterar vad som för närvarande är den goda modellen att organisera sig efter. Tidsandan är dock enligt Furusten ingenting som lever sitt eget liv utan någonting som har byggts upp av diskurser som över tiden blir mer generella. Furusten nämner moderniteten och viljan att vara rationell och effektiv som en överordnad diskurs under vilken det ryms flera deldiskurser, som till exempel idéer om kvalitet.

Enligt Furusten är kvalitetsförbättring ett exempel på ett rationellt argument för att implementera en viss organisationsmodell idag. En organisationsmodell som förbättrar kvaliteten kan därför anses ”ligga rätt i tiden”. Kvalitet definieras här inte utifrån tekniska eller estetiska krav utan innebörden i begreppet är, enligt Furusten, att mottagaren ska få den produkt eller tjänst som den vill ha utan onödiga kostnader för produktion och leverans.

Partnering är en del av en rådande supply chain managementdiskurs som bland annat syftar till att förbättra kvaliteten i byggprocessen. Enligt institutionell teori kan NCC:s ledning således ha påverkats av denna diskurs varför vi menar att det blir intressant att se på partnerings mottagande på NCC även utifrån denna teoribildning.

## 4. METOD

Detta avsnitt syftar till att ge läsaren en tydlig bild av planeringen och genomförandet av vår studie.

### 4.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT

Uppsatsen tar avstamp i en socialkonstruktionistisk syn på verkligheten i den meningen att en stor del av det som vi i vårt dagliga liv tar som av naturen givna fenomen, istället kan ses som resultatet av en interaktion mellan människor. Detta samspel skapar samhället och definierar de regler som vi många gånger tar som naturligt förutbestämda (Berger & Luckmann, 1966). Kopplat till uppsatsens ämne, blir detta relevant eftersom de förändringar som partnering medfört i byggindustrin kanske inte verkar vara speciellt häpnadsväckande för andra branscher. I ljuset av byggsektorns tradition av transaktionsbaserat beteende och vattentäta skott mellan olika kompetenser, så framstår dock partnering metodens fokus på samverkan och gemenskap som någonting helt nytt och unikt.

Eftersom vi är intresserade av att förstå mottagandet av ett relativt löst definierat begrepp, och vi utgår från en socialkonstruktionistisk syn på samhället, faller det sig rätt naturligt att också utgå från ett tolkande, hermeneutiskt angreppssätt. Detta innebär att vår kunskap hela tiden samspelar med de data som inhämtas under arbetets gång och påverkar tolkning och analys. Som Mårtensson (2001) framhåller, kan forskaren aldrig särskiljas från sina tidigare erfarenheter eller särkopplas från den kunskap han/hon bär med sig sedan tidigare när han/hon går in i ett forskningsprojekt. Ägnar man sig dessutom åt kvalitativ forskning (mer om detta nedan) är resultaten ytterligare situationsbundna i och med att exakt samma situation aldrig kan reproduceras och samma analys aldrig kan genomföras av en annan forskare. Mårtensson pekar på en interaktion mellan forskaren och forskningsobjektet som tillsammans leder fram till studiens slutsatser. För vår del innebär detta att slutsatserna i vår uppsats inte kan sägas vara värdeneutrala. I enlighet med Mårtensson ser vi inte detta som ett problem så länge som vi är tydliga med vad vi observerar och hur vi tolkar det samt i så stor utsträckning som möjligt är öppna för att andra förklaringar också kan vara möjliga.

Värt att notera är att uppsatsen aldrig har varit ett beställningsuppdrag från NCC utan att vi som uppsatsförfattare hela tiden har kunnat styra processen i den riktningen som vi ansett vara lämpligast.

### 4.2 UNDERSÖKNINGSANSATS - KVALITATIV & KVANTITATIV METOD

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod i uppsatsarbetet. Det finns två huvudformer av metoder att använda sig av inom samhällsvetenskaplig forskning, *kvalitativ metod* och *kvantitativ metod*. Det som skiljer dem åt är att den kvalitativa metoden baseras på olika typer av datainsamling för att skapa en bättre förståelse för komplexa fenomen. Kvantitativ metod påminner istället mer om naturvetenskaplig forskning och bygger i stor utsträckning på statistik, matematik och aritmetiska formler, (Andersen 1998). Vilken metod man använder sig av bestäms huvudsakligen av vilket syftet

med studien är. Holme & Solvang (1997), menar att en studie som syftar till att öka *förståelsen* för ett ämne, snarare än att *förklara* det, är lämpad för att använda en *kvalitativ* metod. Trots att vi arbetar efter den kvalitativa metoden anser vi att uppsatsen handlar både om förståelse och förklaring av ett relativt löst definierat begrepp och hur det används inom en viss organisation, varför man kanske skulle kunna hävda att vi borde tillämpa även den kvantitativa metoden. Andersen med flera påpekar dock att den starka koppling mellan syfte och metod som framställs av Holme & Solvang sällan är lika tydlig i verkliga studier som i metodbeskrivningar, varför vi inte ser det som ett problem att arbeta både med förståelse och förklaring med hjälp av en kvalitativ metod. Vi menar också att det i kvalitativ forskning inte behöver vara någon skillnad mellan att förstå och förklara. Att förstå något blir också ett sätt att förklara ett fenomen Skillnaden ligger i att den förklaring vi kommer med inte går att härleda i kausala termer. Vi kan alltså inte påvisa någon gyllene regel som innebär att en viss typ av agerande leder till exakt samma resultat.

### 4.3 EMPIRIINSAMLING

Vi har valt att använda oss av en kombination av angreppssätt i empiriinsamlingen för att få en bredare bild och skapa en djupare förståelse för partnerings mottagande på NCC. Som Karlsson (2002) framhåller finns det heller inget egenvärde i att enbart hålla sig till en undersökningsmetod, utan värdet i arbetet kan öka med hjälp av en kombination av olika metoder. Karlsson diskuterar enkätundersökningar, fallstudier, aktionsforskning samt modeller och menar att det är viktigt för kvalitativ forskning att behärska alla dessa former.

För att utreda innebörden i begreppet partnering i allmänhet har vi kombinerat intervjuer med kunniga personer på området inom Sverige men utanför NCC:s organisation, med redan skrivet material i form av artiklar och böcker om metoden. Även material i form av power pointpresentationer gjorda av ovan nämnda personer har använts, om än i liten utsträckning. För att undersöka begreppet partnering på NCC Construction har intervjuer med anställda på strategisk och operativ nivå varit den primära källan, kompletterat med företagets tryckta marknadsföringsmaterial. NCC Constructions inställning till metoden har undersökts genom intervjuer kombinerat med deltagande observationer på en tvådagars workshop där mycket av grunden till ett partnersamarbetet läggs. Intervjuerna har sedan analyserats och de gemensamma dragen mejslats ut.

Detta tillvägagångssätt får stöd av Yin (2003) som ställer upp en schematisk översikt över situationer där olika angreppssätt är lämpliga att tillämpa. Yin menar att studiens fråga samt formen för undersökningen blir avgörande för vilket metod som är mest lämplig att använda i det aktuella fallet. Om det handlar om "hur?" och "varför?", så är undersökningen oberoende av att kontrollera beteendemönster. Dessa aspekter undersöks därför av oss med hjälp av intervjuer. Om fokus ligger på aktuella händelser så är, enligt Yins uppställning, fallstudien ett passande angreppssätt. Hela undersökningen kan ses som en fallstudie men under workshopen görs det i form av deltagande

observation. Vill man också se till historiska händelser, men håller de andra parametrarna konstanta, blir även någon typ av tillbakablick relevant (Yin 2003). Denna historik menar vi täcks av sekundärkällor. Övrig teori kommer från relevanta publikationer inom organisationskunskapsområdet.

En viktig del av empiriinsamlingen rör den tvådagars workshop som vi deltog i tillsammans med representanter från NCC, kunden (som i det specifika projektet var ett kommunalt fastighetsbolag), samt en mängd konsulter av olika slag. Detta är en form av deltagande observation som är en metod som kompletterar intervjuerna. Enligt Jorgensen (1989) så finns det en del premisser som bör vara uppfyllda för att en deltagande observation ska vara aktuell. Bland annat handlar det om att man bör studera någon form av mänskligt beteende som äger rum i en tids- och rumsmässigt avgränsad situation. En deltagande observation kräver vidare att forskaren verkligen deltar i det fenomen som ska studeras utan att störa eller bete sig som en utomstående (Jorgensen). I vårt fall handlade det framförallt om att vara med som passiv åhörare men mot slutet av workshopen deltog vi även aktivt i en gruppövning. Jorgensen menar att forskaren själv kan avgöra huruvida han eller hon vill avslöja sin roll som observatör eller helt gå in i gruppen. I vårt fall var det viktigt för förtroendet i projektgruppen att partneringledarna redan på förhand hade talat om för deltagarna att vi skulle finnas med som observatörer med anledning av vår slutuppsats på Handelshögskolan.

#### *4.3.1 INTERVJUERNA*

Introduktionen till byggbranschen och uppsatsämnet skedde genom en av NCC:s affärschefer och en projektchef på Skanska. När uppsatsämnet var spikat intervjuades grundaren av nätverket Partnering.se samt en extern partneringförespråkare med god insikt i NCC:s arbete och som är engagerad inom nätverket Partnering.se. Dessa intervjuer gav oss en bakgrund till partnering i Sverige och hur NCC tog metoden till sig.

Fokus riktades sedan på NCC och vi har där intervjuat 3 så kallade partneringledare, två av dessa sitter centralt på stabsnivå och rapporterar till NCC:s ledning och en av dessa hade partneringansvaret för region Stockholm. En partneringledare på NCC har även agerat intern handledare och introducerade oss för intervjupersoner inom organisationen. Vi efterfrågade personer med olika kompetens och inställning till partnering och intervjuer har, förutom med partneringledarna, skett med 5 personer; 2 affärschefer med strategiskt fokus, 1 entreprenadchef och 1 platschef vilka har en mer operativt fokus, samt 1 avdelningschef som var med när partnering introducerades till organisationen. Vi har i samråd med partneringledaren valt att anonymisera de intervjuade personerna inom organisationen.

Vi genomförde även 1 intervju med en advokat som arbetar med tvister inom byggbranschen. Intervjun syftade till att ge oss en bakgrund till området tvister då det är ett ämne som har kommit upp under våra intervjuer med anställda på NCC och även är någonting som i folkmun sägs präglade byggbranschen.

**Tabell 1: Antal semistrukturerade intervjuer fördelat på arbetsgivare**

Antal	Befattning	Arbetsgivare
3	Partneringledare	NCC
1	Avdelningschef	NCC
3	Affärschefer	NCC
1	Platschef	NCC
1	Entreprenadchef	NCC
1	Projektchef	Skanska
2	Medarbetare	Partnering.se
1	Advokat	Advokatbyrå

Under en tvådagars workshop togs tillfället i akt att ställa frågor till de närvarande aktörerna, 6 representanter från kunden, 2 representanter från den medverkande kommunen, 9 representanter från NCC, 2 arkitekter samt 2 konsulter. Dessa samtal bekräftade den bild vi fått via intervjuer.

**Tabell 2: Antal medverkande under workshopen fördelat på befattning**

Antal	Befattning
6	Kundrepresentanter
2	Kommunrepresentanter
9	NCC-anställda
2	Arkitekter
2	Konsulter

De intervjuer vi har genomfört har i första hand varit semistrukturerade, det vill säga, vi har haft frågeområden som vi har velat ha svar på snarare än specifika frågor. Vi har använt oss av en intervjuguide så som den beskrivs av Bryman (2002). Vi utgick då från vad vi behövde veta för att kunna besvara vår frågeställning och delade sedan in dessa frågor i olika teman (appendix A). Under intervjuerna lämnades sedan stort utrymme för respondenten att behandla varje tema utifrån sin egen erfarenhet men vi hade hela tiden stöd i de punkter som var formulerade på förhand. Intervjuguiden skiljer sig inte åt från de olika personerna men om det kändes aktuellt med kompletterande frågor så ställdes sådana och om någon fråga inte var relevant så lämnades den obesvarad. De tre första intervjuerna vi gjorde, med en affärschef på NCC och en projektchef på Skanska samt med en partneringledare på NCC, följde ingen nedskrivna intervjuguide på grund av att dessa var av en mer sonderande karaktär och syftade till att ge oss en övergripande bild av ämnesområdet. Dessa intervjuer kan ses som en del i processen att bekanta sig med intervjupersonernas miljö och aktiviteter, så som det beskrivs av Bryman (2002). Denna metod användes även under intervjun med advokaten.

De flesta intervjuerna spelades in på band för att säkra trovärdigheten i datainsamlingen. Banden transkriberades och kunde på så vis ligga till grund för vår analys. Vid de intervjuer som inte spelades

in fördes däremot noggranna anteckningar av båda uppsatsförfattarna och dessa korrekturlästes och renskrevs i direkt anslutning till själva intervjun för att säkra en enhetlig och korrekt bild av samtalet.

Semistrukturerade intervjuer valdes eftersom vi hade att göra med ett så pass löst definierat begrepp och att det var viktigare för oss att låta intervjupersonerna ge oss sin bild av vad det innehöll, snarare än att vi ställde, vad som riskerade att bli, ledande frågor. Efter hand som begreppet klarnade för oss insåg vi också att partnering till sin natur visade sig vara relativt öppet och vi ansåg därför att det var lämpligt att fortsätta på den inslagna vägen med semistrukturerade intervjuer. Detta ligger i linje med hur Bryman (2002) definierar vad som karakteriserar studier som tjänar på den semistrukturerade intervjuformen.

Vi har i så stor utsträckning som möjligt försökt att träffa respondenterna personligen men på grund av att några arbetar på annan ort än Stockholm och att schemalaggningen varit svår att få ihop, har en intervju genomförts via telefon. Givetvis är personliga intervjuer att föredra men forskning visar att människor tenderar att svara lika ärligt vid en telefonintervju som vid en direktintervju (Thomas & Purdon, 1994). För att säkerställa reliabiliteten i telefonintervjun genomfördes den med högtalarfunktion och båda uppsatsförfattarna kunde på så vis följa samtalet och notera vad som sagts.

Sammanfattningsvis har vi genomfört semistrukturerade intervjuer med 13 personer, varav en har skett via telefon.

#### *4.3.2 DELTAGANDE OBSERVATION*

Vi deltog i en tvådagars workshop på Kåhlswa Herrgård utanför Örebro. Workshopen var starten på ett större projekt som skulle uppföras i Örebro och hade följande syfte:

- Att lära sig och bli inspirerad av tidigare erfarenheter.
- Att skapa en gemensam förståelse för kundens/partners behov och krav.
- Att komma överens om gemensamma mål och spelregler för samarbetet (det moraliska kontraktet).
- Att etablera ett effektivt projektteam.
- Att lära känna människorna i projektet.

Workshopen bestod av ett flertal olika moment som tillsammans syftade till att skapa en välfungerande grupp med en samsyn på det aktuella projektet. Först gjordes ett studiebesök vid en liknande anläggning som den som skulle byggas. Detta är inte ett standardförfarande i partneringsprojekt men syftet med studiebesöket var att lära sig av erfarenheterna från ett tidigare bygge. Fokus låg mer på tekniska lösningar än på samverkan.

Efter ankomsten till herrgården där själva workshopen ägde rum följde ett intensivt schema av omväxlande föredrag från nyckelpersoner som berättade om tidigare erfarenhet av partnering och utmaningar med vissa tekniska lösningar för just det aktuella projektet, samt omväxlande öppna

diskussioner och mindre gruppövningar. Partneringdeklarationen dras upp under den inledande workshopen. När workshopen inleds är alltså upphandlingen gjord och val av partners är klart.

Grunden till partneringdeklarationen lades i mindre diskussionsgrupper som sedan kom samman för att presentera sina individuella förslag. Gemensamma drag från de olika grupperna plockades ut för att tillsammans bilda ett dokument. Detta dokument bröts sedan återigen ner i mindre bitar som diskuterades i grupper om två personer. På så vis eftersträvades att samtliga inblandade gavs möjlighet att fundera över varje punkt och fick säga sin åsikt om den. Under projektet används utvärderingsverktyg för att återkoppla till hur pass väl de medverkande lever upp till det som man kommit överens om.

Ett avbrott från det direkta arbetet med själva partneringdeklarationen och det aktuella projektet, kom sent på eftermiddagen dag ett. Då delades deltagarna in i mindre grupper som fick till uppgift att, givet vissa ramar, presentera framtidens badkar. Under tiden som de arbetade med uppgiften hade de tillgång till en bar. Fokus under workshopen låg hela tiden på teambuilding.

Under workshopen gavs tillfälle till samtal om partnering med de medverkande.

#### 4.3.3 DATAANALYS

De data som studien baseras på har analyserats av båda uppsatsförfattarna enligt följande metod. Först transkriberades alla intervjuer och dessa lästes sedan av oss individuellt. Efter denna läsning skickades materialet till respektive respondent för en validering av att vi korrekt hade uppfattat det som sagts under intervjun. När vi hade det samlade intervjumaterialet transkriberat och godkänt av respondenterna letade vi efter möjliga förklaringar till varför partnering mottagits som det gjort och försökte identifiera gemensamma drag i intervjuerna utan att för den sakens skull gå miste om eventuella avvikande åsikter som respondenterna kan ha gett uttryck för.

Den första genomläsningen gav en övergripande bild av hur data skulle kunna kategoriseras utifrån vår frågeställning. Vi jämförde därefter våra kategorier och efter en diskussion där vi ifrågasatte våra val och tolkningar noggrant enade vi oss om ett antal kategorier. Följande genomläsningar markerade vi meningar som överensstämde med de kategorier vi valt ut och som kunde användas för att exemplifiera våra resonemang i resultatet. När vi hade kommit en bra bit in i analysarbetet valde vi att återvända till våra data för att kontrollera att det inte var någon nyans som vi missat att ta upp, eller om det fanns citat som kunde belysa en kategori bättre. Detta resulterade inte i några nya kategorier men ett antal nya citat tillkom.

Workshopen fungerade som stöd för den analys vi gjort av intervjuerna och har utvärderats på liknande sätt som dessa. Transkribering har inte genomförts men vi har fört en diskussion om de intryck vi fått och hur de bör tolkas.

## 4.4 STUDIENS KVALITET

Två viktiga begrepp i arbetet med en vetenskaplig studie är dess *validitet* och *reliabilitet*. Med validitet vill man undersöka om den aktuella studien mäter vad den avser att mäta, medan reliabilitet undersöker ifall mätinstrumentet ger stabila underlag för studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001). Som Bryman (2002) påpekar, är dessa begrepp bättre lämpade för en kvantitativ studie som utgår från att det finns någon typ av objektiv bild av verkligheten, snarare än för en tolkande, kvalitativ studie. Också Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) framhåller att framförallt reliabilitet är svårt att använda i kvalitativa, tolkande studier.

Bryman (2002) presenterar en syn som delas med bland andra Lincoln & Guba (1985) och som innebär att man i kvalitativa studier, snarare än att tala om validitet och reliabilitet, bör använda begreppen *trovärdighet* och *äkthet*. Anledning är att dessa begreppet, till skillnad från validitet och reliabilitet, inte förutsätter att det finns en unik och absolut bild av den sociala verkligheten (Bryman). Detta stämmer väl överens med den socialkonstruktionistiska utgångspunkt som vi har i vår studie, varför vi fortsättningsvis kommer att använda oss av begreppen trovärdighet och äkthet för att bedöma kvaliteten i datainsamlingen.

### 4.4.1 TROVÄRDIGHET

Vad gäller trovärdighet kan det i sin tur delas in i *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *en möjlighet att styrka och konfirmera* (Bryman, 2002).

Tillförlitlighet handlar om att man försäkrar sig själv och omvärlden om att de data man samlat in tolkats på rätt sätt. Vi har transkriberat intervjuerna och har sedan skickat dem till respektive respondent med uppmaning att denne ska läsa igenom materialet och markera i en avvikande färg, sådant som han eller hon velat förtydliga eller korrigera. Två respondenter tog denna möjlighet. Det finns dock fortfarande en risk i att vi tolkar materialet på ett felaktigt sätt. Vi har därför aktivt ifrågasatt varandras tolkningar när intervjuerna blir till empiri i vår uppsats. På så vis har vi försäkrat oss om att vi har uppfattat samtalets detaljer på ett korrekt sätt och säkrat tillförlitligheten i möjligaste mån. Detta tillvägagångssätt har dock inte skett i de inledande intervjuerna med en affärschef på NCC och en projektchef på Skanska eller med partneringledaren på NCC eftersom de, som tidigare nämnts, varit av en mer sonderande karaktär och fyllt en något annan funktion i empiriinsamlingen.

Det kan uppfattas som ett trovärdighetsproblem att intervjupersonerna har valts ut av en person på NCC som arbetar aktivt med att sprida metoden inom organisationen. För att motverka detta har vi, som redan nämnt, önskat att få intervjuer med personer med olika erfarenheter och inställning till partnering. Partneringledaren uttryckte även hon en önskan om att personerna vi frågade skulle ha både positiva och negativa erfarenheter av partnering för att vi på så sätt skulle få en så rättvis bild av hur metoden uppfattas internt vilket även skulle vara av intresse för NCC att veta. Våra intervjuvar

var relativt samstämmiga och fler intervjuer torde inte ha tillfört väsentligt nya infallsvinklar. Med det antal intervjuer vi genomfört fanns en empirisk mättnad.

Överförbarheten säkras genom någonting som Geertz (1973a) i Bryman (2002) kallar ”thick descriptions” och som innebär att forskaren förser läsaren med en så pass bred databas att de själva kan bedöma hur pass överförbara resultaten är på en annan situation. Vi har i uppsatsen ett omfattande resultatavsnitt och använder oss av flera citat för att tydliggör mottagandet av partnering på NCC. Vi menar att detta gör det möjligt att bedöma överförbarheten på ett tillfredsställande sätt.

Pålitlighet kan beskrivas som kvalitativa studiers motsvarighet till reliabilitet och handlar alltså om att redogöra för forskningsprocessen på ett sådant sätt att det är möjligt för utomstående att bedöma kvaliteten i studien och de slutsatser som görs (Bryman, 2002). För att tillfredsställa detta krav har vi lagt ner mycket tid på att förbereda och renskriva intervjumaterialet samt så noggrant som möjligt beskrivit det i den inledande delen av uppsatsen. Bifogat finns den intervjumall som legat till grund för en del av analysarbetet (appendix A).

Eftersom vi utgår från att forskaren aldrig helt kan särskiljas från sina tidigare erfarenheter under undersökningens gång blir det extra viktigt att vara tydlig med att de slutsatser som görs är i god tro. Det vill säga, författarna har aldrig medvetet låtit personliga värderingar färga slutsatserna, även om det med vårt synsätt, aldrig går att framställa en helt objektiv bild av verkligheten (Bryman, 2002). Detta har att göra med den fjärde delen av begreppet trovärdighet – möjlighet att styrka och konfirmera. Värt att tillägga i detta sammanhang är också att vi har begränsad erfarenhet av byggbranschen och därför både löpt risken att misstolka vissa uttryck, men också gynnats av att ha en relativt ofärgad bild av den verksamhet vi undersökt.

#### 4.4.2 ÄKTHET

Bryman (2002) diskuterar Lincoln & Gubas (1985) definition av äkthet och menar att den väcker mer generella frågor som berör autencitet i olika former samt huruvida studien ger en rättvis bild av skeendet. Den här studiens omfång sätter upp naturliga hinder för antalet personer vi har kunnat rådfråga och med tanke på att ingen verkar ”äga” begreppet partnering är det kanske omöjligt att helt fastställa vad det betyder. Vi menar dock att äktheten är hög på så vis att vår studie sannolikt har hjälpt NCC att bättre förstå hur de arbetar med partnering idag och eventuellt hur de kan arbeta annorlunda i framtiden.

## 5. RESULTAT

Följande avsnitt kommer att behandla det empiriska material som insamlats under intervjuerna samt under den deltagande observationen, om ingenting annat anges. Då vi gör egna tolkningar eller analyser av intervjumaterialet eller teorierna ska det framgå med önskvärd tydlighet. En vidare diskussion av resultatet kommer i efterföljande avsnitt där våra egna reflektioner, mot bakgrund av tidigare forskning och teorival, också ges större utrymme.

Resultatavsnittet kommer först att besvara den första delen av frågeställningen, *om* partnering uppfattas som någonting positivt på NCC och därefter frågans andra del, hur vi kan *förstå* att detta är fallet. För att besvara frågans andra del har vi identifierat fem centrala teman.

### 5.1 UPPFATTAS PARTNERING SOM NÅGONTING POSITIVT?

Det är tydligt att det finns en entusiasm kring partnering på NCC. Respondenterna har mellan 1-5 års erfarenhet av att arbeta med partnering (och mellan 5-40 års erfarenhet av branschen) och uttrycker alla samma positiva attityd till metoden. Följande citat ger exempel på denna inställning.

*Partnering är det bästa som har hänt byggbranschen*

- Partneringledare

*Arbetar man enligt det sättet vi presenterar och lägger upp det så är det en mycket bra samarbetsform. Mycket mindre konflikter och raka besked och öppen ekonomi.*

- Affärschef

*Jag har stor tro till att det blir en bättre produkt, både kortare tid och ekonomi (med partnering, uppsatsförfattarnas anm.).*

- Avdelningschef

*Man får mer valuta för pengarna och det är roligare.*

- Partneringledare

Även de workshopdeltagare från NCC som inte hade tidigare erfarenhet av partnering framhöll en väldigt positiv bild av metoden i det inledande skedet av workshopen.

De entusiastiska kommentarerna om partnering indikerar att metoden uppfattas positivt. Det är dock inte bara intervjuvaren som ger oss denna uppfattning. Inom NCC, liksom de flesta organisationer, kan nya arbetsmetoder ibland vara svåra att föra in och det finns enligt respondenterna otaliga exempel på NCC om nya reformer eller arbetssätt som inte mottagits positivt och som ledningen inte lyckats implementera i företaget. Det visar sig dock, till skillnad från dessa, att partnering har implementerats

utan större gråt och tandagnissel inom organisationen. Också den enkät som NCC tagit fram för att undersöka externa kunders syn på arbetsmetoden visar på detta positiva bemötande.

*Vi hade mål med att börja jobba med partnering. man satte upp ett antal projekt som man skulle försöka få in per affärschef så då blir det ganska tydligt. Och vi tyckte ju att det var någonting bra också, så det var inget motstånd direkt utan det var mer att det tog ett tag innan man förstod vad det var.*

*- Avdelningschef*

Ingen av de intervjuade uppfattar partnering som någonting negativt och eventuella svagheter med metoden lyfts fram som förbättringspunkter. Vi tolkar detta som att respondenterna upplever att det inte finns något negativt med partnering i sig utan endast i hur aktörerna arbetar mer metoden. Det framhålls till exempel att partnering är mer resurskrävande i form av tid och kompetens från NCC:s sida och att de inblandade aktörerna måste arbeta med hur processen kan göras effektivare.

Att partnering implementerades så lätt tyder på att det skulle kunna vara någonting som tidigt uppfattades som positivt för de anställda inom NCC vilket också framhålls av våra respondenter. Värt att notera är dock att samtidigt som vi funnit att partnering har mottagits som någonting positivt av de intervjuade på NCC så stötte vi också av en slump på en person som arbetar på NCC Property Development (som kan ses som en liknande part som en extern kund till NCC) en bra bit in i arbetets gång. Han gav en annan bild av hur det är att använda partnering som arbetsmetod och menade att det snarare komplicerar processen och skapar dålig stämning. Vi kontrollerade dessa uppgifter med representanter från NCC och fick dem bekräftade. Eftersom uppsatsens fokus är hur NCC:s personal har tagit emot partnering kommer vi inte att fördjupa oss i analysen av hur de sköter kundkontakten internt eller externt. Dock kommer denna aspekt att beröras något under diskussionsavsnittet.

Sammanfattningsvis kan sägas att den positiva inställningen till partnering är tydlig hos respondenterna. Tillsammans med den lätthet med vilken metoden har implementerats inom organisationen gör detta att vi drar slutsatsen att partnering uppfattas som någonting positivt inom NCC. Vi får faktiskt en känsla av att det råder en partneringhype på NCC. Hur kan vi förklara varför metoden får en sådan uppskattning?

## 5.2 VARFÖR UPPFATTAS PARTNERING POSITIVT?

Tidigare har vi beskrivit hur byggprocessen traditionellt sett fungerar och även gett en grundläggande bild av vad den allmänna synen på vad partnering är. Skillnaden dem emellan visade sig efter våra intervjuer vara en viktig pusselbit för att förstå och förklara varför partnering uppfattas som så positivt på NCC. Resultatet av analysen visar att det positiva mottagandet kan hänföras till framförallt fem förklaringskategorier; samsyn; att undvika konflikter; en delaktig beställare; nöjdhet samt stöd och

resurser. Vi kommer nedan ytterligare att bena ut vari respondenterna menar att styrkorna med partnering ligger och i diskussionsavsnittet komma med vidare reflektioner kring dessa.

### 5.2.1 SAMSYN

Med en traditionell arbetsmetod har byggprocessen kunnat liknas vid ett stafettlopp där värdet i produkten ökar allt eftersom nästa part tar vid. Detta är en traditionell syn på värdeskapande som kan liknas vid Porters (1985) bild av hur värde byggs upp och läggs till allteftersom produkten eller tjänsten rör sig genom förädlingskedjan. Respondenterna har dock flera gånger framhållit att detta traditionella sätt att organisera ett byggprojekt, med bristen på en gemensam grund att stå på, har inneburit en hel del moment av ”gör om gör rätt” som medfört både frustration och ineffektivitet.

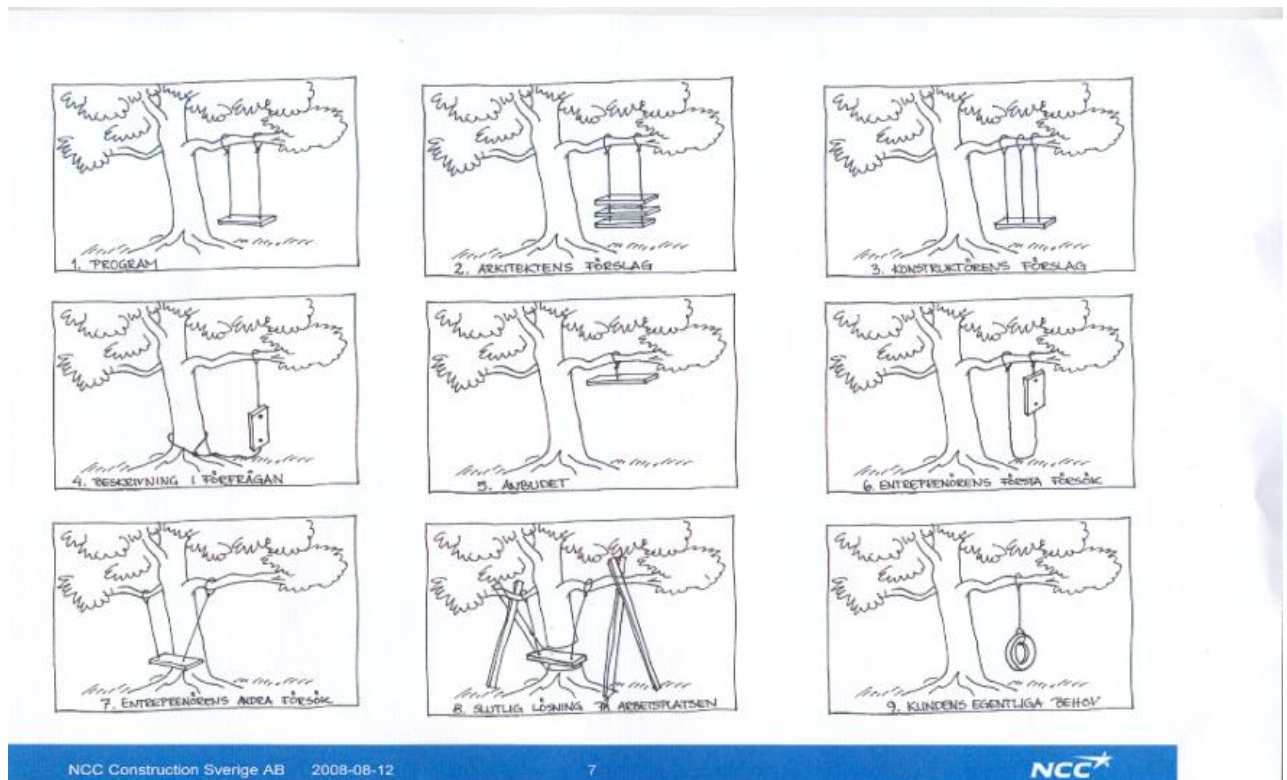
*Det tror jag att även beställaren tycker att det har varit en jobbig resa. Att lägga ned pengar inför projektering och sedan få böra när vi (NCC) kommer in i bilden och handlar upp rör, el och vent att man måste sitta och stöka om allting. Man backar tillbaka till ruta ett och börjar om.*

*- Entreprenadchef*

*Lyssnar man på...på kunderna så är mitt intryck av det att många är trötta på det vi kallar äta eller tilläggsarbete. Det skulle jag vilja säga är ett av huvudargumenten för kunden att välja partnering.*

*- Affärschef*

En effekt av det tidigare arbetssättet har varit att parterna i ett byggprojekt kanske aldrig har träffats personligen eller ens talat med varandra via telefon. Även om de tillsammans ska bygga någonting värt flera miljoner kronor så har branschen inte tidigare sett ett värde i att bilda en stark och effektiv projektgrupp med en delad samsyn på vad som ska göras och hur. Partneringledaren på NCC visade oss en bild som ofta används internt för att symbolisera hur olika syn aktörerna i ett byggprojekt ofta kan ha på vad det är som ska göras. Vi tycker att den var så pass tydlig att vi valt att inkludera den också här.



Tanken är alltså att deltagarna i partneringsprojektet ska vara överens om vilken gunga det är som ska byggas och hur aktörerna ska gå till väga för att göra det möjligt. Att ha en sådan gemensam målbild leder enligt respondenterna till en ökad nöjdhet i projektet, någonting som vi återkommer till senare.

*Målet för mig har alltid varit att kunden och NCC ska vara nöjda med resultatet; tekniskt, kvalitetsmässigt, tidsmässigt, ekonomiskt. Och min övertygelse har alltid varit att det målet når man lättast om man samarbetar. Ett bättre slutresultat genom en bättre process helt enkelt.*

*- Affärschef*

*Däremot så kan man väl säga att i partneringsprojekt har man en mer samsyn om vad som är kvalitet. Behöver man ha dörren för 6000 eller dörren för 2000, vilken funktion ska den ha. Det är det som är meningen med att man ska bestämma tillsammans.*

*- Platschef*

Genom att träffas och lära känna varandra är tanken att en grund för bra samarbete genom hela projektet läggs. Ett av de första stegen i denna process är den inledande workshop som ska ingå i partneringsarbeten. Under workshopen ska också en första partneringsdeklaration tas fram och ska under arbetets gång fungera som ett moraliskt bindande kontrakt, aktörerna emellan. Detta blir som ett fysiskt bevis på den gemensamma samsyn på vilka mål som gäller som är tänkt att genomsyra partneringsprojekt och blir någonting konkret att vända sig till vid de återkopplingsmöten som följer genom arbetet.

*Och i det ingår ju förutom mer traditionell samverkan och ett mer medvetet teambyggande och gemensamma mål och workshops.*

*- Affärschef*

*För mig är partnering en...i någon mening en tidig samverkan....sedan är det gemensamma mål som är en väsentlig fråga....sedan en tydlig form för samarbete, en tydlig organisation*

*- Affärschef*

*På startworkshopen får man skriva ner de gemensamma målen, vad man har för förväntningar i just det här projektet.*

*- Affärschef*

*Jag skulle aldrig godta att inte ha workshop eller deklARATION.*

*- Affärschef*

Som utomstående åskådare vid en workshop slogs vi av det intensiva arbetstempot, den otroligt öppna samtalstonen och den oerhörda entusiasmen hos alla inblandade. Det var dock tydligt att underentreprenörerna hela tiden stod lite vid sidan av diskussionerna och knappt ens höjde rösten när de blev direkt tilltalade. Vi kunde heller inte se någon direkt ansträngning från övriga parter (frånsett partneringledaren) att inkludera dessa i diskussioner eller samtal. Ett helt fungerande integrerat nätverk var det alltså ännu inte tal om. Huruvida detta var unikt för just det aktuella projektet, just för den svenska marknaden, eller ett utslag av någonting annat är dock svårt för oss att säga i den här studien.

Vad som verkade ha en klart förlösande effekt på hela partneringprocessen var den friare gruppaktiviteten sent dag ett och som också sammanföll med att deltagarna fick tillgång till en bar. Efter presentationen av de olika förslagen var stämningen ytterligare mer avslappnad och under den efterföljande middagen förekom vänliga pikar deltagarna emellan som handlade om allt från ekonomiska mått till tekniska detaljer. Vi tror att denna samtalston, som på många sätt lade grunden till ett effektivt arbete med deklARATIONEN dag två, skulle ha varit svår att nå utan det lekfulla inslaget under dag ett.

*Men det är ju en trevlig samarbetsform om man har en samsyn. Det är då man får den fulla utväxlingen av partnering.*

*- Affärschef*

*Ju tydligare man är och ju öppnare dialog man har i ett tidigt skede, desto mer samsyn har man.*

*- Affärschef*

*Jag är positiv till branschutveckling i sin helhet, jag tycker att det är tråkigt att byggbranschen traditionellt har förknippats med tråkigheter. Jag vill att den ska präglas av en öppenhet och samsyn.*

*- Affärschef*

Sammanfattningsvis är vårt intryck att samsyn är ett nytt fenomen som har tagit ett steg mot institutionalisering i byggbranschen, i och med inträdet av partnering som arbetsmetod. Denna samsyn står i skarp kontrast till tidigare arbetsmetoder som många gånger ledde till onödiga omarbeten och där det saknades en känsla av gemenskap inom projekt.

### 5.2.2 ATT UNDVIKA KONFLIKTER

En annan aspekt av den traditionella stafettloppslänkande och något bakvända arbetsgången, är att det ofta uppstår konflikter i projekten. Alla intervjuer med NCC-personal har bekräftat denna annars rätt allmänt accepterade bild. Den jurist som vi intervjuade hade inga siffror på det eftersom hon aldrig ser de projekt där det *inte* uppstår tvister. Hon bekräftade dock bilden av att byggbranschen som helhet präglas av konflikter mellan framförallt kund och entreprenör. Vad vi har funnit under våra intervjuer är att en vanlig grund till konflikter är ekonomiska spörsmål. Byggprojektens olika parter har olika syn på hur kontrakt bör tolkas och vem som bär ansvaret för olika delar av förädlingskedjan. Ekonomiska aspekter kommer därför att löpa som en röd tråd genom följande avsnitt.

Eftersom byggprojekt inkluderar många olika parter med olika kompetens är frånvaron av tvister en viktig aspekt av det positiva mottagandet av partnering som vi har kunnat konstatera. I brist på samsyn har man arbetat mycket med juridiskt bindande kontrakt med ansvars- och budgetfördelning. Istället för att beställaren och entreprenören försöker komma överens om en möjlig väg ut när de kommer på konfrontationskurs, har de traditionellt sett valt att granska sina kontrakt för att finna stöd för sitt agerande.

*Det har fan gått ut på att smålura varandra hela tiden. Alla avtal i branschen de bygger ju bara på tvister. /.../ Det är klart att det alltid har funnits nån form av samverkan och förtroende men det handlar ju om personer och människor, det handlar aldrig om företag. Det handlar ju om att man har jobbat ihop länge och litar på varandra, visst har det funnits. Vad vi har gjort med partnering det är ju att det har blivit en vedertagen arbetsprocess.*

*- Medarbetare partnering.se*

*Det är ju inte så mycket konflikter när man jobbar i partnering, man har en mer samsyn.*

*- Affärschef*

Ett uttryck som återkommer under intervjuerna är ”att jobba på samma sida om bordet”. Med det menas att alla utgår från samma läge och gemensamt arbetar för att förebygga och motverka konflikter och nå slutmålet. Vid en partnersamsamverkan är det meningen att problem ska tas upp så fort de

uppdagas. Problemlösning i ett tidigt skede ska ge bättre förutsättningar för att hitta effektiva lösningar. Problem ska lösas på den nivå de har uppkommit men om så inte sker tas det upp i en högre instans, vilket anses vara lite pinsamt för de inblandade.

*Om vi skulle gå in i ett nytt projekt så skulle man ta med sig all den erfarenhet, båda X och jag hittills har med partnering, och på ett tidigt skede föra fram fallpropar för att inte komma i konflikt eller för att beställare har en felaktig bild av vad det här innebär.*

*- Affärschef*

*Utan tvekan en bättre process med partnering. Vi försöker alltid att arbeta så men de problem som kan finnas i projekt kommer tidigare upp på bordet i partnering. I vanliga projekt blir problemen mer svårslösa. I ett tidigare skede är förutsättningen bättre att hitta en bra lösning. Annars tar det längre tid och lösningen blir inte lika bra.*

*- Affärschef*

Det är ofta kring ekonomiska frågor som det uppstår konflikter. Varför dessa konflikter löses på ett enklare sätt, eller uppstår mer sällan, med partnering kan förklaras med att metoden innebär en radikal förändring i hur de olika parterna har insyn i varandras ekonomi. För att öka kundens förtroende använder sig entreprenören av öppna böcker gentemot sin kund vilket är någonting helt nytt i branschen. Begreppet ”öppna böcker” lyftes fram av flera av respondenterna men det var framförallt en person som konkretiserade innebörden i uttrycket.

*De öppna böckerna är öppna böcker. Det är helt öppet. Vi ger ju kunden access till vårt bokföringsystem via nätet från hans eget kontor. Om han vill nyttja det kan han göra det.*

*- Affärschef*

Den öppna redovisningen är en del i projektets gemensamma ekonomi. Här återfinns också en metod för riskfördelning som skiljer partneringsprojekt från mer traditionella arbetsmetoder. Under workshopen görs en genomgång där risker i projektet analyseras. Dessa elimineras sedan i så stor utsträckning som möjligt och de återstående fördelas på den part som bäst kan hantera dem. Utifrån riskfördelningen bestäms även en vinstfördelning där den part med mest risk också har mest vinst att hämta givet att projektet löper som det ska.

*Partnering är att man tillsammans ska titta över kostnadsbilden.*

*- Platschef*

*Det är en del av partnering, att redan i starten kunna lägga fast budgetar. Här hade vi öppen budget och en aktiv beställare så vi jobbade bara rätt över bordet och ritade därefter.*

*- Platschef*

Med denna mer genomarbetade riskfördelning är tanken att avkastningen från partneringsprojekt ska bli stabilare och jämnare än med traditionella metoder. Denna bild bekräftades både av partneringsledaren på NCC vid den inledande intervjun, samt av respondenterna vid senare tillfällen. Vi har dock inte kunnat ta del av några statistiskt säkerställda data som bekräftar denna allmänt accepterade uppfattning kring ekonomin eftersom det i nuläget inte finns någon sådan att tillgå.

*Och i och med att man har den här öppna ekonomin som är en av grundpelarna i det här, så smygs inte misstankarna in från beställarsidan utan man ser då, om man har den här samsynen.*

*- Affärschef*

Tillit är centralt i partnering och framhålls av respondenterna som någonting positivt för relationen mellan de olika aktörerna. Eftersom att ekonomiska frågor har visat sig skapa många konflikter blir att spela med öppna kort ett sätt för NCC att visa den andra parten att företaget är att lita på och vice versa. Partneringsdeklarationen fungerar samtidigt som ett moraliskt kontrakt som inte är juridiskt bindande men där de olika parterna litar på varandra att det följs.

*NCC propagerar ju här för ärlighet, respekt, tillit. Jobbar man inte med öppna kort och är ärlig, då blir det bara ett projekt. Det vore ju förödande att se att en av parterna försöker föra de andra bakom ljuset.*

*- Entreprenadchef*

Byggbranschen har länge kämpat med en stämpel som konfliktyngd och tvistbenägen, någonting som respondenterna framhåller som tröttsamt och tråkigt. Med partnering ser de en möjlighet att planera arbetet annorlunda, genom till exempel öppen ekonomi och större förtroende för varandra, och som också gör själva planerings- och genomförandeprocessen bättre.

### 5.2.3 EN DELAKTIG BESTÄLLARE

Vikten av beställarens delaktighet betonas av flera som en fördel med partnering i jämförelse med traditionella arbetsmetoder. Med en mer delaktig beställare finns större möjligheter för kunskapsutbyte mellan projektets olika parter vilket ger ett större värde i processen och slutprodukten.

För att ett projekt ska få kallas partnering så krävs det enligt samtliga respondenter att minst två parter är med, entreprenör och beställare. För att det sedan ska upplevas att det i praktiken är ett partneringsprojekt krävs det att beställaren är delaktig, först då infinner sig en så kallad ”partneringanda” i projektet. Det finns exempel på när beställaren inte har förstått att den har skyldigheter att delta aktivt, och projektet uppfattas då, av de inblandade på NCC, som en traditionell entreprenad där fördelarna med partnering inte realiserar.

*Beställaren och entreprenören förstår varandras processer bättre men det behöver inte betyda att relationerna är närmre. Det som är avgörande tror jag är insikten i varandras processer och respekten för varandras uppdrag. Det tror jag är det viktiga.*

*- Affärschef*

Partnering bygger ju, som tidigare nämnts, på en hel del gemensamma aktiviteter, till exempel den inledande workshopen och återkopplingsmöten. Inom de gemensamma aktiviteterna ska det även finnas system för erfarenhetsåterföring. För att det ska vara partnering bör aktörerna aktivt själva dela med sig av erfarenheter, idéer och problem (internt material NCC). Vad vi har funnit är dock att erfarenhetsåterföring endast förekommer mellan de olika aktörerna inom specifika projekt. Mellan olika projekt och mellan de olika regionerna i NCC Sverige fungerar erfarenhetsåterföringen endast genom partneringledarna som agerar som stöttepelare när problem uppstår i projekten. Kunskapsutbytet mellan projekt sker informellt och inga organiserade träffar genomförs. Istället för erfarenhetsåterföring från projekt till projekt framhålls kunskapsutbyte mellan de olika aktörerna i ett projekt och beställarens delaktighet blir därför extra central.

*Det är ju meningen att man i stort sett ska vara jämbördiga i besluten. Man kan ju inte bara slussa över.*

*- Platschef*

Någonting som framhålls som positivt med partneringprojekt, relaterat till utbytet mellan aktörer, är att NCC får möjlighet att förstå alla inblandade parter. NCC kommer in i ett tidigare skede och kan få kunskap om hur arkitekter och konsulter tänker och resonerar vilket är lärorikt för de enskilda individerna.

*Framförallt det här med att slippa kritisera beställaren för det jobbet den har gjort det halvår innan vi kom in, att man kan ta den diskussionen parallellt nu. Alla är ansvariga för det vi jobbar fram och det känns mycket bättre.*

*- Entreprenadchef*

*Ja, man ska ju jobba gemensamt. Det är inte en jätteskillnad (med partnering), det beror också på hur aktiv beställaren är.*

*- Platschef*

Det krävs dock en hel del engagemang från alla parter för att detta kunskapsutbyte ska realiseras. En del respondenter insinuerar att det inte alltid har gått upp för nya partneringdeltagare hur mycket utav ett samarbete som metoden faktiskt innebär, utan att vissa beställare har en idé om att kunna köpa en ”färdig organisation” där NCC ska organisera all samverkan mellan projektets olika parter.

*Min grundsyn på det här är ju att många beställare lever i den grundfarenelsen att det alltid blir billigare och går fortare med partnering. Men det måste ju handla om beställarens grundsyn, om han är villig att betala vad det kostar och tidsaspekten. Vissa beställare kanske har lite för högt ställda förväntningar vad det gäller partnering.*

*- Affärschef*

*Jag har ju jobbat i vanliga generalentreprenader där beställaren har varit väldigt aktiv och som nästan har varit precis som en partnering. Och jag har även jobbat i partnering där beställaren inte har deltagit alls egentligen. Och då är det precis samma sak för mig, alltså jag måste få fram besluten.*

*- Platschef*

*Skillnaden med det här mot det andra är att partnering är helt och hållet beroende av hur beställaren ställer upp i projektet.*

*- Affärschef*

Att partnering mer eller mindre tvingar deltagarna att avsätta tid för möten där meningen är att lära sig av varandra, ses i slutändan av respondenterna som någonting positivt. Även om det finns en viss frustration över beställare som inte till fullo förstår vilket ansvar detta lägger också på deras delaktighet, så är resultatet i form av glädje och nöjdhet när det verkligen fungerar, flera gånger bättre än i traditionella byggprojekt.

#### 5.2.4 NÖJDHET

Flera av respondenterna återkommer gång på gång till att nöjdheten blir större i projekt där man arbetar med partnering. Både kunden, entreprenören och konsulter anses få ut mer av slutprodukten och processen än vad som är typiskt för traditionella byggprojekt. Vad som menas med denna nöjdhet är lite svårt att ringa in och det verkar också variera lite från person till person och projekt till projekt. Nöjdheten verkar dock vara en produkt av de aspekter som tidigare berörts; med samsyn, brist på konflikter och en mer delaktig beställare. Tillsammans ger dessa en behagligare arbetsgång vilket gör att slutresultatet upplevs som bättre.

*Med nöjd menar jag att beställaren har fått det han har velat och att vi har tagit hand om hans grejer. Det tror jag är den stora biten.*

*- Platschef*

Vad som också framgår av intervjuerna är att arbetet upplevs som roligare och mer givande när man arbetar tillsammans. Nöjdheten som blir slutresultaten verkar också vara invävd i arbetet som leder fram till målet. Partnering har injicerat en glädje i branschen som kanske glömts bort eller möjligen aldrig tidigare funnits. Metoden beskrivs som mer kreativ än tidigare arbetssätt och deltagarna upplever att de får större förståelse för varandra och bättre tar till vara på allas kompetenser.

*Det behöver inte alltid bli billigare men jag tror definitivt att kunden får mer för pengarna.*

- Entreprenadchef

*Man får mer valuta för pengarna och det är roligare.*

- Partneringledare

*Ju mer beställaren är aktiv i objektet, desto roligare är det att jobba.*

- Affärschef

*Men jag tycker att det är jätteroligt att få vara med från första stund och påverka utformningen på busen, välja installationslösningar, välja fasadmateriel. Att få vara med att diskutera alternativ.*

- Entreprenadchef

Det är svårt för respondenterna att peka på att det blir billigare eller att NCC tjänar mer på att använda sig av partnering. En orsak till detta är att det inte går att säkerställa att det faktiskt blir billigare att använda sig av partnering i just de projekten som de varit delaktiga i eftersom en jämförelse med traditionella metoder kräver att exakt samma byggnad förs upp igen på samma plats med samma personer involverade. En annan orsak till att respondenterna inte betonar någon ekonomisk vinning tror vi är att partnering faktiskt inte avspeglar ett strikt ekonomiskt affärstänk hos de anställda. Snarare verkar partnering handla om en slutsomma där processen inkluderas i den totala nöjdheten och spelar en viktig roll för resultatet.

*Det behöver inte alltid bli billigare men jag tror definitivt att kunden får mer för pengarna.*

- Entreprenadchef

*Roligare är det definitivt, och billigare det är ju målsättningen att kunden ska få mer för sina pengar. Förhoppningsvis så ska vi båda tjäna pengar på det här, lite mer än normalt sett.*

- Entreprenadchef

*Ett bättre slutresultat är vinningen. Man har lättare att nå det slutresultat man vill ha. Jag vill gärna tro att det också blir billigare, speciellt om man också väger in kanske riskkostnadsaspekter. Det kan jag inte påvisa. Jag vill också påstå att det är mer prognossäkert i ett tidigare skede.*

- Affärschef

Även om respondenterna på det store hela uttrycker sig i positiva ordalag kring metoden, kan drag av cynism smyga sig in i vissa kommentarer. En respondent menade att partnering kan ses som ett affärsknep som ligger väl i tiden och därför används av NCC för att sälja projekt. Det blir kanske inte alltid billigare för kunden, men om denne är nöjd så är ju också det en bra affärsidé i sig för NCC.

*Beställaren beställer, och tycker han att det är skönare med partnering så kan ju det vara en affärsidé.*

*- Platschef*

De moment av samsyn, frånvaro av konflikter och kunskapsutbyte genom en delaktig beställare, som vi gått igenom tidigare, leder fram till en övergripande känsla av nöjdhet för de inblandade i partneringprojekt. Deltagarna känner att de har fått komma till tals och att processen fram till målet har gjort slutsumman till någonting större än vad som skulle ha varit fallet i ett traditionellt byggprojekt.

### 5.2.5 STÖD OCH RESURSER

Under intervjuerna har ingen av respondenterna gett uttryck för att införandet av partnering skulle ha varit någon problematisk process. Vi har inte upplevt några spontana kommentarer kring det tidiga skedet i NCC:s arbete med partnering och när vi har ställt direkta frågor om det så har svaren präglats av en självklarhet kring användandet av metoden. Det var NCC Sveriges VD som förde in partnering i organisationen och 2002 kom direktiv om att de skulle börja sälja in partnering samtidigt som det kopplades incitamentsystem till detta.

*Koncernledningen ser det som en del i den övergripande strategin och ger sitt fulla stöd till stabens arbete.*

*- Partneringledare*

*Från centralt håll har man ställt verktyg till förfogande, säljstöd... att ledningen har stöttat partneringtänket, vi har utbildat partneringledare och övrig personal i ett ganska tidigt skede. Det påbörjade vi redan innan vårt första partneringprojekt.*

*- Affärschef*

NCC arbetade alltså tidigt med tydliga direktiv som pekade på att partnering var och är, ett prioriterat område.

*Ja, du kommer ju ofta till det själv, där du funderar på hur smart vissa grejer (nya arbetsätt, uppsatsförfattarnas anmärkning) är, men om man går till partnering så började vi ju jobba med våra värderingar, man såg till asfaltkartellen, och det passade ju väldigt bra tillsammans med partnering, partnering bygger ju på ärlighet och respekt och tillit. Så det har ju passat som hand i handsken. Samtidigt som jag kan känna att utvecklingen i samhället går åt det hållet också, alla oegentligheter är tabu och det är mycket sånt som lyfts upp i press också. Och där har det ju tajmat jättebra, parallellt med sambället också.*

*- Avdelningschef*

*Men det är klart att vissa har ett personligt motstånd mot det men de allra flesta har det inte. Och varför de inte har ett motstånd tror jag är för att de har jobbat så länge i branschen och vet de problem som har funnits och att det här är ett smidigare sätt att jobba på.*

*- Partneringledare*

Partnering på NCC har dock till viss del utmanat existerande värdesystem och maktstrukturer på NCC. I och med att arbetssättet har förändrats så har arbetsuppgifter och organisationens struktur förändrats. Våra respondenter påpekar att partnering ställer nya krav på NCC:s organisation men istället för att uppröras över detta menar de att NCC måste anpassa sig efter vad metoden kräver.

*Men det man kanske inte hade riktig kläm på är att det kräver mycket mer resurser och vi är egentligen inte organiserade för att driva bara partneringprojekt. Vi är organiserade för att jobba enligt den gamla modellen./../Vi är inte organiserade till att avsätta så mycket folk att sitta i de här projekten. Så det får vi nog tänka om.*

*- Entreprenadchef*

Partnering innebär inte enbart en förändring av NCC:s organisation utan även en förändring av individens arbetssätt. Respondenterna framhåller att alla inte passar till att arbeta med partnering. Detta framkallar dock heller ingen ilska utan respondenterna förhåller sig praktiskt till det. Det är helt enkelt en annan typ av människor som bör arbeta i ett partneringprojekt och de som inte passar för detta får hålla sig till den traditionella projektformen.

*Och därför kanske inte alla passar i att jobba med det här, man är van med att lämna anbud och sen skickar man extraräkningar och käftar, man kanske har gjort så i trettio år.*

*- Entreprenadchef*

*Sen kommer det kanske bli en liten annan typ av personer som vi anställer, med lite annan bakgrund än det mer traditionella, det kanske det blir.*

*- Entreprenadchef*

Det finns dock de inom NCC som inte upplever att partnering är någonting nytt, vilket även skulle kunna förklara den enkelhet med vilken metoden rest in i organisationen. Dessa respondenter jämför partnering med tidigare projekt som har haft en delaktig beställare och som fungerat bra samarbetsmässigt och anser sig därför redan ha arbetat efter metoden. Oavsett om det har förelegat liknande samarbeten tidigare eller ej så förs det på flera håll fram att partnering kan sägas ha gjort detta samarbete till en vedertagen arbetsprocess vilken även innehåller viktiga aspekter såsom workshops och en öppen ekonomi.

*Det var jättevanligt att man fick reaktionerna att det där har vi varit med om förut och vi jobbade så där på det där projektet, men det var aldrig något som var lika långt gången i tanken som partnering ändå är.*

*- Avdelningschef*

*Men vi har fått ögonen på oss för att vi saluför partnering lite för lättvindigt ibland. Men när det kommer en beställare som vill kalla något för partnering, då försöker vi propagera för att det här tycker vi är partnering och ditt projekt kanske ligger utanför det. Men vill beställare fortfarande kalla det för partnering och det är ett bra samarbete och för NCC ett bra projekt och en bra beställare, då kör vi bara. Men får vi bestämma, då vill vi att det ska vara hela paketet.*

*- Affärschef*

Att partnering reste in i NCC via koncernledningen, att det tidigt kom tydliga direktiv om att arbeta med metoden och att det dessutom avsattes resurser i form av tid, pengar och särskild partneringpersonal, ser vi som viktiga aspekter som hjälper oss att förstå varför partnering uppfattas som någonting positivt på NCC. Utan dessa element skulle kanske ingen av de andra effekterna ha kunnat realiseras utan metoden skulle ha kunnat bli en skrivbordsprodukt som man pratade om vid vissa regionkontor.

## 5.2.6 SAMMANFATTNING

Vad våra resultat visar är att partnering verkligen har mottagits som någonting positivt inom NCC och att förklaringar till detta framförallt ligger i kontrasten till traditionella arbetsätt. Vi har funnit fem centrala teman som kan hjälpa till att förstå varför partnering uppfattas som någonting positivt på NCC, nämligen; samsyn; att undvika konflikter; en delaktig beställare; nöjdhet samt stöd och resurser. Med partnering menar respondenterna att man i stor utsträckning slipper omarbeten genom att sätta gemensamma mål och skapa en stark arbetsgrupp. Konflikter kan undvikas, bland annat genom att i stor utsträckning arbeta med en gemensam ekonomi. Att beställaren i större utsträckning är delaktig gör också att kunskapsutbytet ökar. Respondenterna upplever också ett starkt stöd från ledningshåll vilket har varit viktigt för att förstå varför partnering upplevs som någonting positivt på NCC.

## 6. DISKUSSION

För att förstå och tolka de svar på *om* partnering uppfattas som någonting positivt på NCC, och hur vi i sådana fall kan *förstå* det, kommer vi att i följande avsnitt ta hjälp av teorier inom framförallt relations- och nätverksområdet.

### 6.1 FRÅN TRANSAKTION TILL RELATION

En av de centrala aspekterna i varför partnering uppfattas som så positivt fann vi var den samsyn som metoden bygger på. Gadde & Håkansson (1998) resonerar kring den komplexitet som uppstår i situationer där en stor mängd parter har olika relationer till varandra men ändå ska fungera tillsammans. Någon form av anpassning blir då nödvändig eftersom olika aktörer har olika behov och definition av kvalitet, kvantitet och teknologi. Det faller sig därmed naturligt att konflikter kan uppstå om parterna inte delar en gemensam målbild. Att komma samman tidigt i projektet för att till exempel dra upp den moraliskt bindande partneringdeklarationen ser vi är ett försök till att skapa en sådan gemensam målbild; en samsyn på vad som ska göras och hur.

I byggbranschen har man kunnat se tydliga drag av komplexa nätverk i kombination med ad hoc-lösningar och tillfälliga samarbeten i kombination med frekventa konflikter. Sättet att lösa detta har traditionellt sett varit att förstärka sin egen position genom olika säkerhetsbuffertar. Flera studier har dock visat hur långvariga relationer uppstår mellan leverantörer och kunder och hur dessa inte nödvändigtvis är beroende av juridiska band för att vara effektiva utan fungerar som samarbetande nätverk (se till exempel Söderlund 2001). Den partneringdeklaration som tas fram i samband med den inledande workshopen är ett exempel på ett sådant icke-juridiskt, men moraliskt bindande, dokument.

Partneringdeklarationen kan ses i ljuset av Normanns (2001) syn på värdekedjan där också mottagaren av produkten eller tjänsten inkluderas som en aktiv part i värdeskapandeprocessen. Med partnering är tanken att beställaren, entreprenören och konsulter alla ska vara med och tillsammans skapa värde i ett integrerat nätverk. Tack vare detta tidiga möte och den konsekventa ambitionen att bygga upp en gemensam samsyn i projektet, underlättar man också för alla parter att bli medvetna om, och kunna dra nytta av, de kompetenser som finns representerade i det aktuella projektet. Detta har betydelse för att slippa omarbeten och konflikter samt för att öka kunskapsutbytet och känslan av nöjdhet med slutresultatet.

### 6.2 KONFLIKTHANTERING

Ytterligare en viktig förklaring till det positiva mottagandet av partnering inom NCC, har vi funnit vara frånvaron av konflikter som metoden medför. Partnering och partneringdeklarationen syftar bland annat till att möjliggöra ett nytt sätt att lösa problem som uppstår under projektets gång. I ett traditionellt projekt där samverkan inte understryks, uppstår enligt våra respondenter fler konflikter

som ofta inte blir lösta på ett konstruktivt sätt. Vad som varit fallet för byggsektorn är att den har präglats av en mängd svårigheter och utmaningar med ojämn avkastning, komplicerade projekt, en mängd olika aktörer, etc. (t.ex. Dainty et al, 2001).

Mattsson (1979) argumenterar för att byggbranschen är ett exempel på en sektor som har tätt sammankopplade företag vilket leder till att deras långsiktiga planering blir en fråga om interaktion med omgivningen snarare än enskilt arbete. Präglas då omgivningen av misstroende och konflikter, blir ett naturligt steg att man bildar starka band till de aktörer man redan är van att samarbeta med och detta fungerar då som en typ av säkerhetsbuffertar. Därmed uppstår dock en risk för att undvikandet av konflikt, snarare än att optimera värdet, blir det centrala i enskilda projekt.

Som nämnts ovan går den frekventa förekomsten av konflikter att förklara med hjälp av Gadde & Håkansson (1998) beskrivning av komplexiteten i industriella nätverk. På grund av de många olika och överlappande relationer som finns och uppstår mellan parter i nätverket, så finns också ett naturligt behov av kompromisser eller en risk för konflikter. Partnering erbjuder ett sätt att arbeta med en medvetenhet om aktörernas olika utgångspunkter men att också få dem att dra åt samma håll.

### 6.3 UTVIDGAT NÄTVERK

Med en mer delaktig beställare menar respondenterna att kunskapsutbytet blir större och traditionella roller om vem som gör vad i värdekedjan börjar suddas ut. Med partnering krävs engagemang från alla parter och där anses framförallt beställaren spela en central roll, tillsammans med entreprenören, för att detta kunskapsutbyte ska kunna realiseras. Man kan se detta ömsesidiga beroende som ett steg mot mer integrerade nätverk.

Normann & Ramirez (1994) menar att kundens kompetenser och aktiviteter är centrala för att maximera värdeskapande. Respondenterna i vår studie framhåller flera gånger vikten av en delaktig beställare som någonting nytt med partnering och någonting som upplevs som väldigt positivt. I förlängningen kan man dock tänka sig att det kommer att finnas ett behov av att utöka denna relation till att också inkludera andra aktörer. Under den workshop som vi deltog i var det tydligt att några underentreprenörer inte deltog i diskussionen på samma sätt som de andra vilket något grusar den harmoniska bilden av samverkan och grupparbete.

Dainty et al (2001) pekar på samma mönster i Storbritannien. Deras artikel ”New perspectives on supply chain integration” beskriver hur partnering hittills har fokuserat på relationen mellan kund och entreprenör istället för att bygga strategiska allianser i leverantörsnätverket. Vikten av underleverantörernas medverkan i partneringsarbeten har hittills inte fått samma uppmärksamhet varför de har sämre möjlighet att påverka processen.

För att kunna sätta upp gemensamma mål krävs en gemensam organisation. Mattsson (1979) menar att kunskapsöverföring har speciellt stor betydelse i relationsbaserade transaktioner, som till exempel

partnering (uppsatsförfattarens anmärkning), och att det sätt på vilket samarbetet utvecklas också påverkar hur kunskapsöverföring kommer att se ut i framtiden. En del respondenter ger uttryck för att NCC ibland upplever att en viss beställare är dålig på att engagera sig tillräckligt mycket i ett partneringprojekt och istället går in med inställningen att de kan köpa en färdig organisation där NCC ska organisera samverkan mellan projektets olika parter. Med stöd av Mattsson (1979) skulle en sådan struktur kunna få effekter på det framtida samarbetet. Mattsson menar dock också att ett effektivt samarbete och en väl fungerande kunskapsöverföring kan hjälpa till att forma starka relationer mellan olika parter på marknaden och att detta kan leda till att man talar om grupper av företag snarare än om enskilda aktörer. Vilken utvecklingen kommer att bli i och med partnerings inträde i byggbranschen är lite för tidigt att säga än men klart är att metoden ställer nya krav på samarbete och engagemang från alla inkluderade.

På grund av att resurser i form av tid och pengar läggs på att svetsa samman gruppen genom workshops och möten är det initiala skedet av partneringsarbeten mer tids- och kostnadskrävande än traditionella entreprenader. Partneringprojekt kräver också en bättre utarbetad organisation för entreprenören. På grund av detta är det inte alla projekt som lämpar sig för partnering. De traditionella arbetsmetoderna, som generalentreprenad och totalentreprenad, finns därför fortfarande kvar idag och vi har inte funnit något stöd för att de är på väg att försvinna från marknaden. Om det är en enkel produkt som ska byggas finns det ingen anledning att spela på stora partneringtrumman eftersom varken kund eller entreprenör kommer att få tillbaka de insatser som läggs på framförallt möten och samverkan under projektets gång. Det är främst i komplicerade projekt till hög kostnad som fördelarna med partnering realiserar. Detta resonemang får stöd av Cousins (2002) vilken framhåller att behovet av komplexa relationsprocesser är beroende av vilken typ av aktivitet det handlar om.

Vad vi ser i och med partnerings inträde på marknaden är alltså ett närmande mot strategiska nätverk, från ett utgångsläge som varit mer traditionellt industriellt. Att inkludera beställaren, och så småningom även underentreprenörer, ger ett större kunskapsutbyte genom processen och ett högre värde i slutresultatet. Detta ställer dock även nya krav på organisationerna att anpassa sig efter varandra för att inte råka i den gamla konfliktfällan.

## 6.4 IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

Respondenterna framhåller gång på gång nöjdheten som större i arbetet med partnering i jämförelse med traditionella byggprojekt. Vi har tidigare visat hur det positiva mottagandet kommer av en gemensam samsyn, frånvaro av konflikter och värdet av en mer delaktig beställare, samt funnit stöd för detta i olika teorier. Sammantaget leder dessa aspekter fram till en ackumulerad nöjdhet med slutresultatet. Detta kan tyckas vara en något abstrakt definition av vad som är värdet med partnering men som vi ändå anser vara central för förståelsen av metoden.

Den syn som respondenterna ger uttryck för om att en delaktig beställare och ett mer integrerat nätverk är centrala förklaringar till varför man uppskattar partnering får stöd av Allee (2000) teorier om att kunskap och immateriella tillgångar är viktiga beståndsdelar i en bredare syn på hur och av vem som värde skapas. Allee (2000) menar att slutprodukten borde kunna bli större med hjälp av en effektiv hantering av komplexa relationsnätverk eftersom man då får bättre tillgång till den ackumulerade kunskapsmängden. Ytterligare en effekt skulle, enligt Allee (2000), kunna vara att företaget får mer lojala kunder, någonting som skulle kunna användas som argument inom NCC för att fortsätta att arbeta med partnering.

Partneringavtal bygger inte endast på det traditionella juridiska kontraktet utan även på tillit. Det blir därför intressant att ta in Dyer och Chus (2003) resonemang kring tillit som kontrollmekanism i en relation. Tillit leder enligt Dyer och Chu till en högre grad av informationsutbyte mellan aktörerna och blir på så sätt en förutsättning för det kunskapsutbyte som enligt Mattson (1979) är viktigt i relationsbaserade transaktioner. Då, enligt Mattson, det sätt på vilket samarbetet utvecklas påverkar hur kunskapsöverföringen kommer att se ut i framtiden, kan den tillit som nu råder vara central för att fördjupa informationsutbytet vilket enligt Allee (2000) är viktigt för hur värde skapas i relationen.

Vad vi kunde se som den starkast framträdande röda tråden genom alla intervjuer och de två dagarna på workshopen, var den glädje och entusiasm som kringgärdade arbetet och begreppet. Alla som vi har kommit i kontakt med är väldigt noga med att framhäva hur viktigt det är att alla aktörer arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål, att alla delar samma syn på vad det är som ska göras.

Man kan med andra ord konstatera att varken Porters (1985) teorier om att värde är det som köparen är villig att betala för eller Naumanns (1995) teorier om att värde är att överträffa kundens förväntningar räcker till för att förklara den positiva upplevelsen som respondenterna beskriver av att arbeta med partnering. Man måste också ta hänsyn till glädjen under processens gång och det värde som byggs in i och upp efter hand som projektet utvecklas (se till exempel Normann & Ramirez (1994)). Styrkan med partnering ligger till stor del i de immateriella tillgångar som metoden medför till ett projekt och som sammantaget tar sig uttryck i att respondenterna talar om en större nöjdhet med resultatet.

## 6.5 LEDNINGENS STÖD

Någonting som varit en aning förbryllande för oss är hur man kan förstå att partnering har mottagits med så öppna armar på NCC och att implementeringen verkar ha gått helt smärtfritt. Anledningen till att vi varit förbryllade över detta är att nya idéer sällan accepteras enkelt inom organisationer (se till exempel Rövik (2000)). Bresnen et al (2005) diskuterar problem med att implementera förändring i projektbaserade organisationer. Implementeringen av nya arbetssätt, initierade av ledningen, är ofta inte politiskt neutrala utan utmanar existerande värdesystem och maktstrukturer. Initiativen kan också innebära en rekonfigurering av kunskap i och emellan grupper och de nya maktrelationerna får därför

implikationer på arbetsuppgifter och individers yrkesidentitet. Författarna menar att problemen med att implementera förändring potentiellt kan leda till interna konflikter.

Konflikter som Bresnen et al. diskuterar finner vi dock inget stöd för i vår empiriinsamling. Tvärtemot vad vi trodde från början så har partnering implementerats utan större konflikter inom organisationen. Partnering är en prioriterad arbetsmetod inom NCC med uttalat stöd från högsta ledningen. Dyer (1997) visar att detta är en väsentlig förutsättning för att en lyckad implementering av integrerade nätverk ska kunna genomföras. Att ledningen tidigt tillsatte en partneringgrupp centralt på stabsnivå, att affärsområdescheferna fick tydliga mål för hur stor andel av projekten som skulle genomföras med partnering, samt att resurser, i form av tid och pengar, avsattes för att kunna genomföra t.ex. workshops, är exempel på deras tydliga stöd och är sannolikt någonting som skickade viktiga signaler ut i organisationen.

En annan möjlig förklaring till den lätthet med vilken organisationen har tagit metoden till sig kan ligga i att begreppet partnering lämnas relativt fritt för tolkning inom NCC. Det finns en tydlig definition av begreppet och respondenterna är väl medvetna om vad ett partneringprojekt bör innehålla men framhåller att det går att tumma på begreppet om det krävs för att till exempel ro en viktig affär i hamn så länge man använder sig av centrala moment såsom workshop och partneringdeklaration och har ett tydligt inslag av gemensamt arbete. Bresnen et al. (2005) beskriver hur partnering kan vara ett diffust begrepp inom organisationer och därför ha olika innebörd för olika personer inom och mellan dem. De framhåller forskning om spridning av nya managementidéer och visar att den nya idéns tolkningsutrymme spelar roll för dess spridning. Att begreppet har ett flexibelt tolkningsutrymme underlättar enligt Bresnen et al. spridningen av den nya metoden mellan och inom organisationer.

Vi menar att partnering är just ett sådant flexibelt begrepp. TNC har till exempel en definition av begreppet partnerskap som också används i samband med partnering och handlar om avtal medan NCC har valt att fokusera på samarbete i sin definition. Vidare ger de anställda på NCC uttryck för att det finns ett visst tolkningsutrymme internt inom organisationen. Med stöd av Bresnen et al. menar vi att det faktum att begreppet är plastiskt delvis kan förklara den positiva inställningen till det och den lätthet med vilken NCC har tagit begreppet till sig.

Även om syftet med uppsatsen inte har varit att jämföra mottagandet i Sverige med hur partnering har mottagits inom organisationer internationellt så kan vi utifrån vårt material se vissa likheter. De anställda på NCC har uttryckt att partnering ligger rätt i tiden och trots att det inte går att mäta någon direkt ekonomisk vinst med metoden så är alla överens om att det är ett bättre arbetssätt än traditionella metoder. Som vi har nämnt tidigare så ligger nöjdheten i andra parametrar än rent ekonomiska vilket förklarar att den ekonomiska aspekten hamnar i skymundan. Dock finner vi det intressant att organisationen så starkt har tagit ett begrepp till sig trots att det inte konkret går att ”räkna hem” vinsterna.

Enligt Bresnen & Marshall (2001) ser sig byggbranschen som annorlunda från andra branscher vilket enligt dem leder till att aktörerna antingen avskärmar sig från nya idéer från omvärlden eller anammar dem utan förbehåll. I fallet med partnerings införande på NCC ser vi att det senare har varit fallet. Det resonemang som Fernie & Thorpe (2007) hävdar har influerat många praktiker inom byggbranschen internationellt, det vill säga att fientliga relationer på en armlängds avstånd är dåligt och en relation byggd på samverkan är bra, tycker vi oss även se har influerat argumentationen hos de anställda på NCC. Detta tror vi kan ha bidragit till ett mottagande som varit fritt från skepticism.

NCC verkar alltså ha lyckats väl med att implementera metoden gentemot sina externa kunder men har inte nått samma resultat internt vilket vi upptäckte under ett spontant samtal med en representant från NCC Property Development och som vi sedan fick ytterligare bekräftat från andra håll. Potentiella förklaringar till detta skulle kunna vara att man inte behöver anstränga sig lika mycket med interna kunder eftersom de finns mer eller mindre naturligt, att samma incitament från ledningen inte funnits i dessa projekt, samt att ordentligt med tid och resurser inte avsatts för de viktiga möten som kommer i och med partnering. Det skulle vara intressant att se vidare studier inom detta område. Vi ser denna uppsats som ett bra underlag för jämförelse i en sådan eventuell undersökning.

Sammanfattningsvis kan konstateras att ledningens tydliga stöd i form av resurser och direktiv har varit centralt för att medarbetarna på NCC har tagit till sig partnering utan större motstånd. Ytterligare en aspekt av detta är att begreppet i sig fortfarande är något löst definierat vilket möjliggör för varje avdelning att använda det på ett sätt som passar just dem.

## 6.6 INSTITUTIONELLA TRENDER

Vi har alltså kunnat konstatera att ledningen på NCC har lyckats väl med att tillhandahålla verktyg och resurser som har möjliggjort en smidig implementering av partnering inom organisationen. Detta har medfört att medarbetarna sett metoden som någonting positivt och att de även har upplevt att det varit ett prioriterat område. Vad som blir intressant att fundera vidare över är dock hur vi kan förstå att ledningen från början varit så pass villiga att satsa på partnering?

Många av respondenterna framhåller att partnering ligger ”rätt i tiden”. De pekar på en utveckling i samhället som går i riktning mot mer samarbete och att partnering passar väl in i denna utveckling. Furusten (2002) menar att tidsandan är en viktig aspekt som avgör om en idé blir till ett mode. Det krävs att modellen representerar en idé vars tid har kommit för att den ska få ordentligt genomslag. Vi menar att partnering går att se som en sådan modell som blivit på modet och spridits till NCC. Sedan tidigare arbetar man med metoden i Storbritannien och i danska NCC är den ett relativt vanligt fenomen.

Partnering representerar idéer om relationer och samarbete, vilka i sin tur är del av en övergripande supply chain managementdiskurs som har influerat bland annat byggbranschen (se till exempel Fernie

& Thorpe (2007)). Partnering syftar också till att uppnå en bättre kvalitet i slutprodukten vilket efterfrågas i utredningar som till exempel SOU (2002:115). Furusten (2002) pekar också på hur just modeller som är kvalitetsförbättrande anses ligga rätt i tiden just nu. En förklaring till varför NCC har anammat partnering från början tror vi därför går att finna i institutionell teori; genom att NCC anammar partnering visar organisationen för omvärlden att den är legitim. Partnering kan ses som ett sätt för NCC att visa sin omgivning, i form av till exempel kunder, att man är en legitim organisation som det går bra att göra affärer med. Partnering blir på så sätt ett affärsknep som NCC kan använda sig av, vilket även lyfts fram av en respondent som menar att trots att det inte alltid blir billigare med partnering så blir kunden nöjd, vilket är en bra affärsidé i sig för NCC.

Ledningens stöd är alltså en viktig parameter för att förstå det positiva mottagandet av partnering på NCC. En möjlig förklaring till varför ledningen har varit benägen att börja med partnering är att metoden passar väl in i omvärldens förväntningar på hur en organisation bör hantera sina relationer. Idéer om relationer och samarbete som finns i omvärlden har troligen påverkat ledningen på NCC vilken, för att organisation ska uppfattas som legitim, har introducerat partnering och tidigt satsat resurser för arbetsmetoden.

## 6.7 UPPSATSEN GENERALISERBARHET

Vi har i denna studie försökt att förstå mottagandet av en ny arbetsmetod inom en organisation. Studien är kvalitativ och eftersom vi arbetar med förståelse snarare än förklaring, på det sättet att vi inte kan påvisa några kausala samband, sätter det gränser för hur generaliserbar studien är. Trots att vi har studerat ett specifikt fenomen inom en väl avgränsad organisation menar vi att det finns lärdomar att dra som är användbara för andra organisationer som arbetar med att implementera nya arbetsmetoder, även utanför NCC och byggbranschen. Vi har identifierat tre centrala teman som vi anser vara tillämpbara på ett större plan än enbart i relation till partnering på NCC.

En förklaring till det positiva mottagande av partnering inom NCC är att metoden kontrasterar väl mot ett traditionellt arbetssätt inom byggbranschen som många anser vara förlegat. Sektorn verkar ha haft en hunger efter nya sätt att arbeta, sätt som innebär färre konflikter och bättre samarbete och kunskapsutbyte. Att känna till sin nuvarande situation verkar alltså vara centralt för att kunna välja lämpliga nya arbetsmetoder.

Ledningen gav också tidigt sitt stöd till partneringarbetet genom att tillsätta resurser vilket sänder ut viktiga signaler till organisationen om att detta är ett prioriterat område. Det ifrågasätts därför inte i någon större utsträckning inom organisationen varför man ska arbeta med partnering utan medarbetarna känner sig trygga i att det är ett prioriterat område.

En anledning till att ledningen introducerar partnering just nu, menar vi är att metoden ingår i en bredare samhällstrend vilken har gjort det legitimt, kanske till och med nödvändigt, för organisationen

att arbeta på nya sätt för att passa in. Partnering klingar väl med den supply chain managementdiskurs som är tonsättande just nu, någonting som ledningen på NCC troligen är medveten om. Att kunna fånga upp vad som pågår i omvärlden och ta till sig av detta är alltså en tredje aspekt att ta med sig av den här studien, om man vill applicera resultaten på andra organisationer eller marknader.

## 7. SAMMANFATTNING OCH FRAMTIDA STUDIER

Uppsatsen syftar till att besvara frågan *om* partnering uppfattas som någonting positivt inom NCC och hur vi i sådana fall kan *förstå* det? De slutsatser vi har kunnat dra av vår studie är att partnering faktiskt uppfattas som någonting väldigt positivt inom NCC och de främsta förklaringarna till detta har vi funnit i kontrasten som arbetsmetoden innebär i jämförelse hur man tidigare har arbetat inom byggbranschen. Vi har identifierat fem centrala kategorier som hjälper oss att förstå varför denna skillnad mot traditionella arbetsmetoder ligger, nämligen; samsyn; att undvika konflikter; en delaktig beställare; nöjdhet samt stöd och resurser.

Vi menar att partnering innebär en transition från ett traditionellt industriellt nätverk, där varje part i byggprocessen har klivit in i ett på förhand utvalt skede och spelat sin roll för att därefter lämna scenen, till ett strategiskt nätverk, där samtliga nyckelroller samlas i början av processen för att gemensamt sätta mål, budget och tidsram och tillsammans bidra med kunskap under hela projektets gång. Partnering är en metod som möjliggör för branschen att hjälpas åt att undvika konflikter och öka ekonomisk stabilitet, samtidigt som man bygger vidare på ett beteende som till viss del redan legat latent hos marknadens olika aktörer. Centralt för att denna förändring har kunnat bli verklig på NCC är att ledningen tidigt gått in med tydliga incitament, resurser och målbilder för hur personalen bör arbeta. Vidare visar NCC, genom att arbeta med partnering, för omvärlden att det är en legitim organisation eftersom partnering ingår i en mer generell diskurs där relationer och samarbete betonas.

Intressanta aspekter att ta i beaktning inför eventuella framtida studier är dels den betydligt mycket mer pessimistiska bild som interna kunder har av att arbeta med partnering samt att många underleverantörer idag stängs ute från partneringsarbetet. Under den workshop som vi deltog vid blev det tydligt att endast de mest centrala aktörerna, så som NCC, arkitekten, kommunen, bostadsbolaget, etc., var riktigt aktiva och engagerade. I Storbritannien, där man har arbetat med partnering en längre tid än i Sverige, förs långtgående diskussioner om att integrera också underleverantörerna. Det blir intressant att följa huruvida detta kommer att vara fallet också här om några år.

Vidare skulle det vara intressant att titta på hur partneringorganisationen kan göras mer effektiv. Respondenter gav uttryck för att alltför mycket tid gick åt till möten som inte alltid resulterade i något konkret för projektet.

Partnering har blomstrat på NCC under de senaste årens högkonjunktur. En annan intressant utveckling att följa blir huruvida partnerings utveckling kommer att påverkas av den globala lågkonjunktur som vi nu går in i. Under våra intervjuer har vi fått olika svar på om partnering gynnas eller missgynnas av en sådan utveckling.

## 8. REFERENSER

### 8.1 TRYCKTA KÄLLOR

- Allee, V., (2000) Reconfiguring the Value Network, *Journal of Business Strategy*, Vol 21, N 4, July-Aug
- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Berger P.L & Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality – A treatise in the Sociology of Knowledge*, Clays Ltd, England
- Björklöf, S. (1986) *Byggbranschens Innovationsbenägenhet*, Lintek Repro, Linköping
- Boye, K. (1996) *I rörelse*, Levande svensk poesi, Bokförlaget Natur & Kultur, Stockholm
- Bresnen, M. & Marshall, N. (2001) Understanding the diffusion and application of new management ideas in construction, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 8 5/6, 335-345
- Bresnen, M. et al (2005) *Implementing change in construction project organizations: exploring the interplay between structure and agency*, Building research & Information, 33(6), 547-560
- Bryman, A., (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Cousins, P. (2002), A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships, *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8, 71–82
- Dainty, A. et al (2001), New perspective on construction supply chain integration, *Supply Chain Management*; 6, 3/4, pg. 163
- Dyer, J. (1997), Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7 (Aug., 1997), pp. 535-556
- Dyer, J. H. & Chu, W. (2003) The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization Science*, Vol. 14, No. 1, January–February, pp. 57–68
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001), *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Fernie, S. & Thorpe, A. (2007) Exploring change in construction supply chain management, *Architectural Management*, Vol. 14, No. 4
- Fernström, G. (2003) *Partnerskap och partnering i bygg- och fastighetsbranschen*, Byggförlaget, Stockholm
- Furusten, S. (2002) ”Från idé till institution”. Ur Bejerot, E. och Hasselbladh, H. (red.) (2002), *Kvalitet utan gränser: En kritisk belysning av kvalitetsstyrning*. Lund: Academia Adacta, sid. 19-39
- Gadde, L-E; Håkansson, H (1998) *Professionellt inköp*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Jorgensen, D. (1989) *Participant observation - A Methodology for Human Studies*, Kalifornien, Sage Publications

- Kadefors, A. (2002), *Förtroende och samverkan i byggprocessen - förutsättningar och erfarenheter*, Institutionen för service management, Centrum för management i byggsektorn, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg
- Karlsson, C. (2002) Guest Editorial, *International Journal of Operations & Production Management*; 2002; 2, 2; ABI/INFORM Global sid. 141
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Sage, Beverly Hills
- Mårtensson (2001), *Management Processes: An Information Perspective on Managerial Work*, EFI, Stockholm
- Mattsson, L-G (1976) *Företagets oklara gränser*, Forskningsprofil 75, Installationsföreläsningar vid Uppsala Universitet, Uppsala Universitet
- Naumann, E. (1995) *Creating Customer Value. The Path to Sustainable Competitive Advantage*, Thomson Executive Press, Cincinnati
- Normann, R. (2000) *Service Management: strategy and leadership in the service business*, Chichester: Wiley
- Normann, R (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi, Malmö
- Normann, R. och Ramirez, R. (1994) *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chichester
- Porter, M. (1985) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000) Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, January-February, page 79-87
- Rahman, M. och Kumaraswamy, M. (2004) Contracting Relationships Trends and Transitions, *Journal of Management in Engineering*, Vol 20, No. 4, October 1
- Rohdin, A (2002) *Interaktionsprocesser i byggprojekt, en studie i partnering som kraft för förändring*, Institutionen för Väg- och vattenbyggnad Avdelningen för Produktionsledning
- Rövik, K-A. (2000) *Moderna organisationer : trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*, Liber, Malmö
- Slack, N. & Lewis, M. (2002) *Operations Strategy*, Pearson Education Limited, Essex, England
- SOU (2002:115), *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kostnaderna, kvaliteten och kompetensen i byggsektorn*, Stockholm
- Söderlund, M. (2001) *Den lojala kunden*, Liber Ekonomi, Malmö
- Thomas & Purdon (1994) Telephone methods for social surveys, *Social Research Update*, Issue 8, Winter
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, Sage Publications, Beverly Hills

## 8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Byggföretagens bransch- och arbetsgivarorganisations hemsida, [www.bygg.org](http://www.bygg.org). Information hämtad 2009-01-29. [http://www.bygg.org/Files/Marknad/50\\_storsta\\_byggforetagen\\_i\\_sverige\\_2007.pdf](http://www.bygg.org/Files/Marknad/50_storsta_byggforetagen_i_sverige_2007.pdf).

Hemsida för organisationen partnering.se, [www.partnering.se](http://www.partnering.se). Information hämtad 2009-01-29.

NCC:s hemsida, [www.ncc.se](http://www.ncc.se). Följande information hämtad 2009-01-29:

1. <http://ncc.se/sv/OM-NCC/NCC-i-Sverige/>
2. <http://ncc.se/sv/OM-NCC/NCC-i-Sverige/NCC-Construction/>
3. <http://ncc.se/sv/Projekt-och-koncept/NCC-Partnering/>

## 8.3 INTERVJUER

### ***Informantintervjuer***

Affärschef, NCC, 2008-05-07

Projektchef, Skanska, 2008-08-24

Partneringledare, NCC, 2008-09-05

### ***Intervjuer***

Medarbetare, Partnering.se, 2008-09-09

Medarbetare, Partnering.se, 2008-09-09

Partneringledare, NCC, 2008-10-09

Affärschef, NCC, 2008-10-15

Platschef, NCC, 2008-10-15

Entreprenadchef, NCC, 2008-10-15

Affärschef, NCC, 2008-10-15

Partneringledare, NCC, 2008-10-28

Avdelningschef, NCC, 2008-11-21

Jurist, 2008-11-21

## 9. APPENDIX

### A. INTERVJUMALL FÖR SEMISTRUKTURERAD INTERVJU

#### **Bakgrund**

Berätta om dig själv

#### **NCC idag och tidigare**

Hur har du kommit in kontakt med partnering?

Berätta om ditt första partneringprojekt, jmf det med det sista?

Hur upplever du att NCC:s partneringprojekt har utvecklats?

Hur skiljer sig partnering från tidigare arbetsmetoder i ditt arbete?

Finns det internutbildningar inom partnering?

Vem är drivande på NCC?

- Skulle du driva en sådan här utveckling

#### **Skeenden i partneringprojekten**

Blir kvaliteten i slutprodukten bättre i och med partneringprojekt?

Vad är den ekonomiska vinsten i ett partneringprojekt?

Vad är behållningen av workshops?

Vem tar initiativet till partneringsarbeten?

Spelar individuell erfarenhet av partnering roll för hur arbetet ter sig?

#### **NCC bilden internt jämfört med bilden externt**

Har det stor betydelse vad man har för personlig relation till team-medlemmarna sedan tidigare?

Känner du till partnering.se/Gösta Fernström

Vad är drivkraften bakom att använda partnering?

Om du var tvungen att välja mellan gemensam målbild eller gemensam budget, vilken har störst prioritet?

Finns det skillnad mellan hur NCC arbetar med partnering jämfört med andra entreprenörer?

Styrkor och svagheter med partnering

Vad tror du om partnerings utveckling? Ökar, minskar, stabiliseras?