

Byggprojekt som Samhällsbyggen

en ny produktiv samverkansform

av

Dan Gullmander, Bengt-Åke Wennberg och Lars Jonsson



En rapport baserad på erfarenheter från
organisationskonsulter, projektledare och entreprenörer i byggbranschen

Rapport 127
i serien Organisationen Mänskliga Sida

Byggprojekt som sambhallsbyggen

En ny produktiv samverkansform

En rapport baserad på erfarenheter från
organisationskonsulter, projektledare och entreprenörer i
byggbranschen

av
Dan Gullmander
Bengt-Åke Wennberg
Lars Jonsson

Rapport 127
April 2010
i serien Organisationen's Mänskliga Sida

Byggprojekt som samhällsbyggen

En ny produktiv samverkansform

Författad av

Dan Gullmander, Bengt-Åke Wennberg och Lars Jonsson

Första upplagan 100401

ISSN 1102-4615 no 127, april 2010

Serien Organisationens Mänskliga Sida

ISBN 91-85017-9

Rapporten kan beställas från

Samarbetsdynamik AB, Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors

tel: 0586 726121, mail: info@samarbetsdynamik.se

Webbsida: www.samarbetsdynamik.se

Design och Layout: Samarbetsdynamik AB

Tryck: MediaGraphic Göteborg

© Samarbetsdynamik 2010

Innehåll

| | |
|---|----|
| Förord | 5 |
| En studie av nya samverkansformer i byggbranschen | 7 |
| De nya samverkansformernas plats i byggsektorns historia och utveckling | 9 |
| Rapportens exempel – en översikt | 13 |
| Kyrkängen | 13 |
| Fenomenmagasinet | 14 |
| POUS | 15 |
| Vårt fortsatta arbete med underlaget | 16 |
| Visioner som banat väg för nya samverkansformer i byggsektorn | 19 |
| Trösklaget – ett exempel | 20 |
| Att inte bara säga tulipanaros utan också göra den | 22 |
| Matsalen – en fysisk demonstration av förändrade samarbetsprinciper | 23 |
| Fenomenmagasinet – ett försök att skapa ett samhällsbygge | 26 |
| Nya upphandlingsprinciper | 29 |
| Nya samarbetsformer | 30 |
| Utdrag ur ”Regler för medverkan i projektet | |
| Fenomenmagasinet” | 32 |
| Förändringarna uteblev | 33 |
| Reflektioner | 35 |

Förberedelser och urvalsprocedurer 39

| | |
|---|----|
| O-huset – vårt första försök | 42 |
| Anbudsunderlag som möjliggör mervärden genom bättre samarbete | 43 |
| Utdrag från förfrågningsunderlaget | 44 |
| Öppna böcker | 45 |
| Överväganden kring ambudsprövningen | 46 |
| Ett intervjuförfarande i två steg | 48 |
| Lagen om offentlig upphandling | 51 |
| Att organisera projektledningsgruppen | 51 |
| Förberedelser för att introducera och demonstrera tidig samverkan | 52 |
| Samverkan som process visar behovet att integrera alla | 55 |
| Casen avdramatiserade samverkansfrågan | 56 |

Intensifierad samverkan i POUS 59

| | |
|--|----|
| Bredare medverkan i planeringsarbetet | 60 |
| Koordinering mer än planering | 61 |
| Yrkesstolthet i att samverka | 63 |
| Det första halvåret gick inte som vi tänkt | 65 |
| Att gå över stag | 66 |
| Hur gör vi med dom som inte håller måttet? | 68 |
| Omtänkandet | 71 |
| Samverkan ökar komplexiteten | 72 |
| Steg för steg skapar stabilitet | 74 |
| Samverkan stärks inte av metoder | 76 |

| | |
|--|----|
| Tidig samverkan löser problem men innebär komplikationer | 79 |
| Tilltalet och öppna böcker påverkar samverkansmönstren | 80 |
| Att både värna tillit och tillåta andras inflytande | 81 |
| Det blir inte enklare utan mer komplext | 82 |
| ”Undan för undan” – ett sätt att hantera komplexitet | 83 |
| Det måste till nya stödstrukturer | 84 |
| Gemenskap över traditionella yrkesgränser | 86 |
| | |
| Avslutande reflektioner | 89 |
| Att söka stöd av utomstående | 89 |
| Komplexare kvalitetsbegrepp vid upphandlingar | 90 |
| Att utveckla samarbete när LOU betonar konkurrens | 91 |
| Att frikoppla välfärd från ekonomisk tillväxt | 93 |
| Att utmana det invanda och etablerade | 94 |
| | |
| Referenser | 97 |
| Referenslitteratur | 97 |
| Artiklar och länkar | 99 |

Förord

Denna studie baseras på erfarenheter från tillämpningar av intensivare samverkan och innovativa urvalsprocedurer i byggsektorn. Arbetet med studien initierades i ett samarbete med Degerfors kommun, som sökte efter exempel både på innovativa byggprojekt och på nya upphandlingsformer. Något som vi kallat ”ett samhällsbygge”. Men tillämpningen är vidare än så. De nya arbetsformerna är giltiga i hela byggsektorn.

Materialet bildar därför utgångspunkt för fortsatta erfarenhetsutbyten mellan projektledare, konsulter och byggentreprenörer och övriga aktörer i byggbranschen kring nya samverkansformer.

Potentialerna för ett bättre byggande är stora. Dessa potentialer kan förverkligas genom ett intensifierat samarbete. När man vill åstadkomma sådana nya samverkansformer visar sig risker, svårigheter och utmaningar av en typ man inte tidigare behövt hantera.

I de exempel som redovisas i denna studie har projektledning och byggentreprenörer försökt bemästra dessa. Genom att få tillgång till deras erfarenheter – också av svårigheter

och av deras misstag – växer kunskapen om denna möjlighet till ett produktivare byggande fram.

Studien har genomförts som ett utforskande partnerskap och baseras på erfarenheter från organisationskonsulter, projektledare och entreprenörssidan, som alla har erfarenhet av att i sina byggprojekt försöka förändra samverkansformerna. Nästa steg blir att komplettera bilden med ytterligare erfarenheter och hur andra byggaktörer ser på de beskrivningar som här har formulerats.

Studien har utförts av mig, Dan Gullmander, tidigare ledarskapslärare på Militärhögskolan och nu egen konsult genom DG Kunskapspartner, Lars Jonsson grundare av Byggvision AB samt Bengt-Åke Wennberg grundare av företaget Samarbetsdynamik AB.

Dan Gullmander
2010-04-01

Ölsdalen/Stockholm

En studie av nya samverkansformer i byggbranschen

Vi läser i introduktionen till årets nobelpristagare i Ekonomi Elinor Ostroms ”Allmänningen som samhällsinstitution”:

(...) att en stor del av mänskligheten har förmåga till ömsesidigt handlande i situationer där samarbete kring gemensamma problem aktualiseras. Individer sporras att skaffa sig ett rykte som tillförlitliga samarbetspartners, särskilt i relationer där de hyser tillit till andras trovärdighet. Kärnan i en beteendegrundad förklaring till varför eller varför inte en intern lösning kan åstadkommas på ett för aktörerna gemensamt problem är hur länkarna ser ut mellan tilliten till andra, hur mycket andra satsar på att bli trovärdiga, och hur sannolikt det är att andra deltagare kommer att hålla sig till normen om ömsesidighet.

(Lundqvist i Ostrom, 2009 1990 s 16)

Formuleringarna stämmer väl in på många av grunddragen i de framgångsrika samverkanssystem som vi har studerat. Allmänningen, som Ostrom talar om, symboliserar för oss vår tids verksamheter. Problemet som gör det nödvändigt att förstå hur de goda systemen fungerar är att samarbetet inom

de flesta sociala system präglas av konkurrens och begränsningar snarare än samarbete, flexibilitet och frihet.

Samarbetsreglerna är traditionellt utformade för att begränsa vådorna av det som Ostrom kallar allmänningens tragedi – nämligen att girighet, egennytta och konkurrens gör att var och en försäkras sig om så stor vinst som man kan till dess de gemensamma resurserna tryter. Om detta skulle hända så skulle inget finnas kvar till någon. Därför måste friheten begränsas. Men sådana begränsande regler innebär också att stora potentialer inte kan utnyttjas. För att förverkliga dessa måste samarbetsformerna förändras. Våra studier av samverkanssystem som lyckats syftar precis som Ostroms till att beskriva och därmed också skapa en ökad förståelse för hur detta kan gå till.

Denna gång har vi valt att studera byggbranschen och de samverkansformer som där kallas partnering. Många av dessa projekt, som tycks satsa på allmänningens ömsesidiga relationer och gemensamma ansvar, verkar ha förbluffande likheter med flera av de framgångsrika samverkanssystem vi studerat under årens lopp. Den gemenskap som är karaktäristisk för allmänningen motsvarar den gemenskap kring byggandet som Lars Jonsson redan för 10 år sedan betecknade som ”samhällsbyggandet”.

Vi sammanställer i denna rapport tre berättelser. Dessa har metodologiskt genomförts på samma sätt som Samarbetsdynamik brukar genomföra fokussamtal i sina andra studier.

De medverkande är personer med egen erfarenhet av att vara entreprenörer, organisationskonsulter eller projektledare i större byggprojekt i vilka man prövat sig fram med nya samverkansformer.

Utifrån dessa fokussamtal har vi försökt formulera ett antal svårigheter och utmaningar som hanterats i exemplen. Vi är samtidigt säkra på att de i andra projekt varken uppträder eller kan lösas på det sätt som här beskrivs eftersom varje projekt är unikt. För att principerna skall framträda tydligt behöver denna typ av erfarenheter därför bli belysta också från flera andra byggaktörers perspektiv.

De nya samverkansformernas plats i byggsektorns historia och utveckling

Ljung och Sonne (2009) hänvisar i sin rapport om partnering till Rahman och Kumaraswamy (2004), som tecknar en mycket negativ bild av byggsektorns historia fram till 2002. Konkurrensen mellan olika entreprenörer avgjordes förr enbart av priset. Det utvecklades en kultur som bidrog till allt mer förfinade taktiska manövrer som gick ut på att vinna upphandlingar genom till synes ”korta byggtider” och ett lågt pris.

En strategi för att komma fram till ett sådant underlag var att utesluta vissa nödvändiga men obestämda åtgärder och förenkla analysen. Därmed kunde kalkylen till synes vara

fördelaktig även om den var orealistisk. När ”oväntade” faktorer tillstötte hanterades dessa som ändringar och tillägg. Detta var intäkter som fick allt större betydelse för byggbolagen.

Dessutom hade allt starkare sekventiella – och hierarkiska – samverkansmönster etablerats. Tvärtemot vad man önskade kom då alla åtgärder för att skapa ett effektivare arbete och bättre kvalitet att förstärka de problem och svårigheter man behövde komma till rätta med. Det uppstod av detta skäl en betydande frustration hos alla parter över ständiga tids- och kostnadsöverdrag samt otaliga rättstvister orsakade av dessa överdrag (Väg- och vattenbyggaren, 2005).

Det är därför inte konstigt att nya organisationsprinciper – däribland partnering – växte fram. Partnering är nu på allas läppar. Frågan är förstås om partnering kan motsvara förväntningarna.

Mycket finns skrivet om partnering och många erfarenheter från lyckade sådana projekt anger att bättre samverkan är en viktig förklaring till framgångarna (Hansson, och Persson, 2009, Hedin, 2006, Kaderfors, 2002 och Ljung och Sonne, 2009). Dock beskrivs i sådana undersökningar dessa bättre resultat oftast i ekonomiska termer.

De effekter som uppstår genom att man ”får mer kvalitet för pengarna” eller att vinsterna, eller kostnaderna, kanske lig-

ger på ett mera samhälleligt plan redovisas sällan. Aspekter som att genomförandet av ett bygge också kan erbjuda en modell för hur man värnar om gemenskap och trygghet i det samhälle där projektet ingår i premieras normalt inte.

De inblandade byggaktörerna har också länge känt behov av att restaurera yrkes stoltheten och utveckla mer ömsesidiga och ansvarstagande relationer. Denna önskan har förstärkts av att den ökade konkurrens som 2002 föreslogs av Byggnadskommissionen (SOU, 2002:115) inte bidrog till bättre resultat (Ljung & Sonne, 2009). Många byggaktörer har i kontrast mot konkurrensmentaliteten velat betona strategier som bygger på mer ömsedighet, större delaktighet, ökade gemensamma målsättningar och bättre samverkan.

Deltagarna konstaterar emellertid i de fokusberättelser som här redovisas att ”partnering” inte med automatik hjälper eller bidrar till önskade förändringar. Man är orolig för att partnering kommer att tolkas som ett koncept och att de aktörer som inspireras av nya samverkansprinciper på grund av detta inte bereds rimliga möjligheter att sätta sig in i de nya frågor och utmaningar som dyker upp.

Okunnighet när det gäller dessa utmaningar kan innebära betydande risker eftersom man i dessa nya samverkansformer både skall lösa nya typer av relationsproblem och samtidigt utföra ett effektivare arbete. Den största risken är att man allt för lättvindigt förutsätter att när formerna

för ”partnering” väl beslutats och klarats ut i inledningen av projektet så kommer allt att därefter fungera bättre än vanligt och utan bekymmer.

Vår bedömning är således att det finns en mängd utmaningar som – om man misslyckas med att möta dem – var för sig kan äventyra önskade förändringsförsök. De väl underbyggda resonemangen i berättelserna pekar på att de flesta frågor som kommer upp i försöken är oerhört komplexa och att alla aktörer hela tiden måste vara beredda att hantera en stor portion otrygghet.

Rapportens exempel – en översikt

Här följer först ett kort kondensat av de konkreta projekt, som ingår i studien. De fullständiga referaten redovisas sedan i tre separata avsnitt. Därefter lyfter vi fram några grundresonemang som vi funnit särskilt framträdande i samtalen. I ett avslutande avsnitt finns våra reflektioner kring de utmaningar som vi tycker att berättelserna pekar på och som i kommande studier ytterligare behöver belysas och kompletteras.

Kyrkängen

Lars Jonsson var under 70- och 80-talen regionansvarig som entreprenör för ABV:s bostadsbyggande. Ett projekt var Kyrkängen. Projektet utformades utifrån Lars ambitioner att utveckla en bättre samverkan mellan främst kollektivanställda och ledningen. Han mötte emellertid ett betydande motstånd inför kraven på att bryta etablerade och trygga yrkesgränser.

En gemensam matsal för alla berörda infördes. Den organiserades dessutom på ett sådant sätt att alla byggaktörer där kunde ta del av, följa och påverka projektet betydligt mer än

vad som då vanligen förekom. Strategin möttes först av stor skepticism bland alla yrkesgrupper. Det krävdes många och mödosamma informationsmöten och beskrivningar av syftet innan tanken kunde förverkligas.

När väl matsalen etablerats visade det sig att den medförde samverkansvinster man tidigare aldrig ens kunnat drömma om eftersom man fram tills dess arbetat mycket åtskilt. Idag är en gemensam matsal knappast något ovanligt men vid tiden för bygget av Kyrkängen bröt denna princip mot den yrkesgemenskap man identifierade sig med.

Fenomenmagasinet

Fenomenmagasinet var ett annat försök att redan i slutet av 90-talet och en bit in på 2000-talet förverkliga de utvecklingsvisioner som Lars hade. Lars ambitioner var då att utveckla kontrakten och samarbetsformerna så att de passade in byggprojektet i en övergripande bild av ett samhällsbygge. Trots grundliga förberedelser och ett noggrant urval av dem som föreföll vilja delta i försöket visade det sig att de förbättringar och förändringar, som man hoppades på, i det närmaste uteblev. I efterhand har Lars reflekterat mycket över dessa erfarenheter. Han har framför allt intresserat sig för varför det är så svårt att få accept för tanken om att se byggprojekt som samhällsbyggen.

POUS

Ett tredje exempel baseras på erfarenheterna från ett nu pågående projekt – Projekt Omlokalisering Universitets-Sjukhuset (POUS) i Linköping. Detta projekt påbörjades 2006 och beräknas vara klart 2010. Johan Kristiansson var från början projektledare och ville genom POUS både utveckla en bättre samverkan inom byggbranschen och pröva andra upphandlingsprinciper.

Som stöd i sina förberedelser tog Johan kontakt med Stefan Petersson, Sententia, konsult i organisationsutveckling. Tillsammans och mycket noggrant lade de upp de inledande stegen i projektet. Både Johan och Stefan hade stor erfarenhet av de problem som rådde på många håll i byggbranschen.

I den första berättelsen om POUS beskriver Johan och Stefan hur projektet växte fram. En av utmaningarna var upphandlingsprocedurerna. Vanligen fokuserade man på att i upphandlingar värdera hårda kriterier i form av ekonomiska mått och konkret erfarenhet. Nu ville man genom urvalsprocedurerna undersöka hur personer kunde tänkas att samverka med andra.

Till gruppen knöts redan i projektets inledning Peter Nilsson och senare Mattias Diener. Tillsammans verkade de en tid som en projektledningsgrupp för POUS. Johan hade emellertid under tiden andra uppdrag och Mattias och Peter kom därför att som ”dubbla” projektchefer fortsätta arbetet.

Något senare knöt de kontakt med ytterligare en utomstående part, Carl-Johan Uddenberg, Sententia, för att få stöd i den typ av samverkansfrågor som brukar kallas team-building. Carl-Johan, Mattias och Peter redovisar sina erfarenheter i den andra berättelsen.

Alla kände också väl till ”partnering” som var en välkänd princip bland många av de större byggföretagen. ”Partnering” erbjöds som en tjänst av en mängd konsultföretag och presenterades i olika utbildningar på universitet och högskolor. Johan och Stefan valde utifrån en inventering av alla dessa erbjudanden att inte följa något av dessa ”recept” utan valde att arbeta efter eget huvud.

Vårt fortsatta arbete med underlaget

Utifrån vår erfarenhet uppfattar vi de tre berättelserna och de utmaningar som visat sig i dem, som representativa för byggprojekt som bedrivs enligt nya samverkansformer. En slutsats lyser emellertid i ”eldskrift” – nämligen att det för varje projekt växt fram unika sätt att hantera utmaningarna – även om utmaningarna säkert har många gemensamma drag. Att försöka finna någon för alla giltig ”best practice” för att hantera den komplexitet som varje enskilt projekt innehåller anser de intervjuade inte möjligt. Det handlar om att förstå en samverkans karaktär och vad som krävs för att göra den effektiv.

Rapporten är en motbild till förklaringar av typen att ”det var tur” eller att det berodde på att byggaktörerna var ”särskilt ämnade” för ändamålet. Dessa förklaringar förstärker på ett destruktivt sätt bilden av att det som beskrivs i berättelserna antingen var tillfälligheters spel eller bara kan klaras av ”superhjältar”. Vad berättelserna beskriver är istället möjligheten att utifrån en specifik kompetens, som både projektledning och byggaktörer kan tillägna sig under arbetet, skapa samverkansformer som ger ett överlägset resultat och unik kvalitet.

Därför blir berättelserna så betydelsefulla. De skall ge inspiration till att ”pröva på” i de projekt man ändå engagerar sig i. Rom byggdes inte på en dag och man behöver inte göra allt på en gång.

Även om författarna och berättarna har erfarenhet från alla områden av byggbranschen så vill vi understryka att denna studie, utom i Kyrkängsexemplet, utgår från projektledar- och konsultperspektivet. Fler perspektiv kommer förhoppningsvis att senare komplettera och nyansera bilden.

Visioner som banat väg för nya samverkansprinciper i byggsektorn

Erfarenheter från Lars Jonsson nedtecknade
av Dan Gullmander hösten 2009

Lars Jonsson var operativ i byggsektorn från 60- till början av 2000-talet genom anställning i dåvarande ABV och senare genom sina företag Byggvision AB och FRÓNESÍS Management AB och är fortfarande djupt engagerad i frågorna. Lars ansåg att den tävlan om lägsta pris och snabba resultat som då präglade byggbranschen ofta gick ut över både kvalitet och säkerhet. Trots att konkurrens i teorin borde korta byggtiden och sänka kostnaderna drog projekt allt mer ut på tiden och kostnaderna ökade.

I syfte att motverka detta händelseförlopp arbetade Lars med två utvecklingsstrategier. Den ena var att utveckla radikalt nya samarbetsformer och den andra var att balansera negativa konkurrenssträvanden genom att beskriva aktuella byggprojekt som en del av något större – ett samhällsbygge. Genom att i högre grad än tidigare ta hänsyn till "kundens" krav skulle man närma sig det för den tiden så aktuella japanska kvalitetstänkandet.

Lars konstaterade att existerande samverkansprinciper var starkt hierarkiska. Principer som skapar onödiga och hinderande gränser mellan de olika byggaktörerna och motverkar möjligheten för aktörerna att ta eget ansvar. Effektiviteten borde öka och kvaliteten förbättras om existerande arbetsformer i större omfattning kunde bygga på horisontella samarbetsöverenskommelser.

***Här följer Lars berättelse om erfarenheterna
som banat väg för nya samverkansprinciper
i byggsektorn***

Trösklaget – ett exempel

En svensk modell för horisontellt samarbete, som inspirerat Lars från sin uppväxt, finns i det gamla trösklaget. Trösklaget är ett exempel på principer som ända sedan Aristoteles beskrivits som fundamentet för hur vänner bör förhålla sig till varandra. Dessa beskrivningar har i sin tur lett fram till dagens diskussioner om möjligheterna att i affärslivet bryta de negativa effekterna av konkurrens och upprätta partnerskapsrelationer och partnerskapskontrakt (Votinius, 2004).

Trösklaget formades av självständiga bönder och deras familjer och medhjälpare. Tröskverket flyttades runt mellan gårdarna och vid varje gård samlades man gemensamt för att tröska skörden. Det behövdes ingen överordnad instans

eller tvingande plan för att åstadkomma detta. Det var uppenbart för alla inblandade att ett effektivt samarbete var nödvändigt. Ingen bonde kunde klara sig ensam. Man måste hjälpas åt.

Att inordna sig i trösklaget innebar således inte att göra avkall på sin personliga integritet eller kunnighet – tvärtom förutsattes att var och en påverkade och aktivt utvecklade arbetet. Samarbetet i trösklaget skapade trygghet och självständighet. Alla hjälpte alla.

Det kunde uppstå en positiv tävlan men konkurrens som gjorde att man saboterade för varandra eller det gemensamma resultatet accepterades inte. I denna typ av samsarbetsformer kunde man vidmakthålla sin självständighet och ändå effektivt göra vad som behövde bli gjort.

Även om Lars aldrig uttalat använt sig av trösklagets principer har exemplet funnits där som mental bild av ett gott samarbete. Frågan var således om det i ett byggprojekt fanns utrymme för en trösklagsprincip. Kunde det skapas en win-win-situation inom vars ram samarbetet kunde upplevas fördelaktigt för alla de byggaktörer som engagerats?

Att inte bara säga tulipanaros utan också göra den

Trösklagets samarbetsprinciper växer fram inom trösklaget självt. De kan inte förändras genom införandet av nya regler, direktiv och rutinbeskrivningar. De påverkas heller inte av moraliserande resonemang och försök att uppifrån och utifrån införa nya värderingar. Varje sådant försök återskapar det vertikala mönstret.

Att stimulera framväxandet av samverkansprinciper av detta slag innehåller därför ett påverkansdilemma. Man skall påverka samtidigt som man hedrar aktörernas autonomi och självständighet. Det är på grund av att detta dilemma förblir olöst som de flesta försök att förändra existerande samarbetsformer från vertikala till mer horisontella varianter misslyckas.

Man kan givetvis som makthavare på ett ytligt plan få accept för vissa ambitioner och principer av horisontell karaktär och förmå människor att följa dem. För att samverkansprinciper skall vara långsiktigt hållbara måste de emellertid vara en integrerad del av verksamhetens kultur och en grund för människors identitetsupplevelse och trygghet. Därför återfaller aktörerna lätt i det gamla när den vertikala styrningen minskar.

De nya horisontella mönstren måste således växa fram och stabiliseras inifrån snarare än påläggas utifrån (Wennberg, 2007).

Matsalen – en fysisk demonstration av förändrade samarbetsprinciper

Lars var under 70-talet i ABV som entreprenör ansvarig för bostadsbyggandet i västra regionen. De – Lars och ABV – ansågs tack vare sitt nytänkande, sina moderna samarbetsprinciper och sina utvecklingsambitioner vara framgångsrika bostadsbyggare. En grundläggande princip var att varje projekt som ABV och Lars engagerade sig i inte bara skulle ha ekonomiska incitament. Varje projekt hade sina specifika utvecklingsstrategier. Ett av dessa projekt var Kyrkängen.

Ambitionen i Kyrkängen var att bryta de ensidigt vertikala relationerna och utveckla samarbetet mellan företagets arbetsledning och de kollektivanställda. Man ville tillse

- att byggaktörerna inbjöds att mer jämbördigt delta i hela processen
- att gränserna mellan platschefer, kollektivanställda och yrkesområden luckrades upp

De olika yrkesgrupperna hade vid denna tid klara och etablerade gränser mellan sig. Dessa gränser och barriärer fanns både vertikalt och horisontellt och var främst kulturella och mentala.

De olika grupperna bildade sociala kluster som normalt inte talade med varandra om arbetet. Arbetet delades istället upp

formellt mellan dem och samarbetet styrdes genom rutiner, planer och ansvarsgränser.

De två världarna – den mentala och den fysiska – förenades genom yttre och konkreta kännetecken. Man brukade exempelvis hålla till i separata byggbodar och skilda kontor. Separeringen var särskilt tydlig när det gällde måltiderna. Det fanns en outtalad norm att chefer och kollektivanställda aldrig åt tillsammans.

I Kyrkängenprojektet föreslogs att alla skulle äta tillsammans i en gemensam matsal. I matsalen skulle ordnas med information om projektets utveckling och vara så utformad att den inbjöd till spontana möten och diskussioner över de etablerade gränserna.

Numera är gemensamma matsalar inget nytt. Sådana finns överallt. Det är därför viktigt att poängtera att det inte är matsalen som fysisk plats som betyder något för framväxten av nya horisontella samverkansprinciper. Det är själva förändringen som var det väsentliga. Den gemensamma matsalen blev i Kyrkängenprojektet en symbol för de nya samarbetsformer som man hoppades skulle växa fram.

Från början fanns en betydande skepticism mot idén med en gemensam matsal. Sakta bröts emellertid isen och yrkesgrupperna – arbetsledning och kollektivanställda – såg vinningarna med den informella stämning som uppstod i matsalen. De annars så hårda yrkesgränserna luckrades upp när alla

fick insyn i processen och farhågor om dolda agendor försvagades. Måltiderna bidrog till att utveckla större ömsesidighet och matsalen fungerade som en sammanhållande kraft. Matsalen blev en naturlig samlingsplats där man, oberoende yrkesgrupp, kunde påverka arbetet i gynnsam riktning.

Byggaktörerna¹ kunde genom dessa förbättrade samverkansprinciper påverka slutmålet, ta del av andras idéer och inspireras till kreativare lösningar än de traditionella. Framförallt tillfredställde matsalen ett djupt behov att mötas horisontellt över yrkesgränserna och odla en – tidigare utesluten – gemenskap.

Farhågor om att inte få respektfullt bemötande för sin kunnsighet visade sig obefogade. Tvärtom vann projektets medlemmar, genom sitt engagemang för gemensamma åtaganden, respekt och uppslutning från varandra. Principerna från ”trösklaget” hade etablerats.

1 Byggaktör i Lars mening är alla de som berörs och antas vara del i och påverka ett byggprojekt. Begreppet byggaktör har i Lars berättelse denna vidgade betydelse. Valet av denna betydelse hänger samman med den förskjutning av ansvar som Lars vill synliggöra. Istället för det uppdelade och hierarkiska ansvar man vanligen talar om vill Lars klargöra att alla berörda har ett ansvar för hela förvaltningen och i hur hela byggnadsprocessen utvecklas. Begreppet byggaktör är starkt förenat med aktörsperspektivet i vilket människan beskrivs enligt följande:

Människan ses som en meningsskapande, medveten, kunskapsbildande, intentionell, handlande, ansvarig och social varelse

(Wennberg & Hane, 2003 s 73-74 och jämför även Abnor och Bjerke, 1994, Goldkuhl, 1998)

Vid tiden för Kyrkängensprojektet var således införandet av en gemensam matsal den avgörande aktiviteten för att initiera en förändring. I dag är det sannolikt andra symboliska aktiviteter som krävs.

Fenomenmagasinet – ett försök att skapa ett samhällsbygge

Samtidigt med att driva egna byggprojekt arbetade Lars som konsult och rådgivare i andra byggprojekt där man uttryckte en önskan att utveckla samarbetsformen. Fenomenmagasinet var ett av många projekt som drevs i samarbete mellan Linköpings kommun och Byggvision AB under slutet av 80-talet och en bit in på 2000-talet. Här kunde man ta nya steg mot att tillämpa principerna från trösklaget.

En viktig erfarenhet från Kyrkängen var att aktörerna vann respekt och uppslutning från de andra när de såg att man engagerade sig i något gemensamt och såg värdet av varandras bidrag. Att åstadkomma en sådan effekt i ett traditionellt byggprojekt var svårt eftersom arbetet normalt är ordnat så att var och en har fått sin lilla bit att göra. Helheten visar sig först på slutet när det är för sent.

Ett stöd för att gå vidare med trösklagsprinciperna var att man i Linköping hade ambitionen att i sina projekt så tidigt som möjligt involvera alla som berördes. Detta var vanligt

vid denna tid eftersom man då menade att synpunkter från brukare skulle medföra att man skapade ett bygge som var så funktionellt som möjligt.

Denna ambition öppnade upp för att Lars skulle kunna pröva nästa steg att vidga perspektivet och göra byggprocessen till en del av en större symbolisk helhet – ett samhällsbygge. Genom att se hur varje byggaktör skulle kunna bidra till något gemensamt värdefullt skulle det horisontella samarbetet mellan byggaktörerna kunna utvecklas vidare.

Ett problem med att samla in synpunkter från brukare och hyresgäster var att sådana mål och ambitioner blev alltför abstrakta och för långt från vad som behövde bli gjort. De omtolkades därför ofta av byggaktörerna så att de passade in i existerande kunskap och arbetsformer. Därmed blev brukarnas impulser inte tillräckligt starka för att stimulera kreativitet och nytänkande i processen. Det blev gärna samma som det gamla.

Precis som när det gällde matsalen måste därför representeranter för brukare och hyresgäster fysiskt representeras i processen. Brukare och hyresgäster, medborgare, måste bli något mer än bara ”icke-personer” i form av tilltänkta – men inte deltagande – kunder. Medborgarna måste integreras i projektarbetet som subjekt vars ambitioner, känslor, åsikter och olika personligheter löpande skulle tas till vara och värderas.

Detta strider mot de konventionella upphandlingsprocedurerna som innehåller moment av stark makt-assymetri. Huvudmännen formulerar och fastställer vad som skall bli gjort och beställer utförandet i linje med en i deras grupp redan etablerad mental uppdelning.

Denna uppdelning bygger på förutfattade meningar om processen som sådan och vad varje aktör kan förväntas göra. Förutom att dessa förutfattade meningar kan vara olämpliga leder principen in i en rent vertikal samarbetsordning. Denna gör det svårt för aktörerna att ingå i någon annan gemenskap än den som handlar om att följa givna direktiv och anpassa sig till "his masters voice".

Analyser av tidigare byggprojekt visade vid denna tid att det var just denna vertikala princip som medförde stora kvalitetsbrister och kostnadsöverdrag. Arbetet var nämligen ofta så komplext att det inte från början kunde planeras och specificeras. Vilken plan man än gjorde upp skulle den därför inte kunna förverkligas så som det var tänkt. Byggprocessens komplexitet gjorde det helt enkelt omöjligt att i förväg på ett rättvisande sätt avgränsa och fastställa olika ansvarsområden. Det spelade ingen roll hur skicklig och noggrann man var i planeringen. Komplexiteten gjorde att ingen tänkbar plan kunde fungera.

Avvikelser mot planen blev därför i alla pågående byggprocesser regel snarare än undantag. De medförde antingen krav på extra ersättningar – vilket spräckte kostnadsramen

– eller att man ”skyllde på varandra” när något gick fel. Här låg en viktig orsak till de problem med kvalitetsbrister, förseningar och kostnadsöverdrag som aktörerna i branschen klagade över.

Nya upphandlingsprinciper

Lars ansåg att ansvaret för att skapa konstruktiva samarbetsformer som tog hänsyn till byggprocessens komplexitet inte ensidigt kunde förläggas på beställaren. Uppkommande problem i processen måste lösas gemensamt av de berörda byggaktörerna genom en horisontell process snarare än en vertikal. Trösklagsprincipen var då en tänkbar utväg ur dilemmat. Men detta återstod att visa – men framför allt att förverkliga.

En viktig utgångspunkt var att uppdragsbeskrivningen måste växa fram genom gemensamma överväganden så att brukarnas och byggaktörernas kreativitet och yrkeskunnighet redan i uppdragsbeskrivningen kunde få större utrymme. För att bryta upp asymmetrin mellan beställarna och leverantörerna av tjänster valde Lars därför att tidigt bjuda in många byggaktörer för att gemensamt, och i kontakt med brukare och hyresgäster, överlägga om projektet från start till mål.

Denna aktivitet demonstrerade en helt annan upphandlingsprincip än den som var gängse i byggbranschen. Införan-

det av denna princip har samma symboliska funktion som införandet av ”matsalen” hade i Kyrkängsprojektet. Syftet var att göra det möjligt för byggaktörerna att gemensamt se Fenomenmagasinet som ett samhällsbygge genom vilket mänsklig välfärd kunde möjliggöras både i och genom projektet men också genom att delta i arbetet med den byggnad som växte fram.

Eftersom ett byggprojekt är så komplext är man vid förverkligandet av de ambitioner som formuleras i upphandlingsskedet kraftigt beroende av att alla tjänsteleverantörer såväl som huvudmän och brukare förmår att agera produktivt gemensamt. Det räcker inte att man har den gemensamma bilden klar för sig. Man måste också löpande kunna hantera de friktioner och oklarheter som med nödvändighet kommer att uppstå under processen.

Nya samarbetsformer

Frågan om hur man utifrån dessa förberedande analyser av projektet skulle kunna välja ut de aktörer som hade den nödvändiga ambitionen och förmågan och som slutligen skulle få förtroendet att genomföra projektet återstod därför att lösa. I en konkurrenskultur är urvalet enkelt. Man väljer den man tror är bäst att utföra sin speciella bit. Men när det gäller att värdera ett tänkbart samarbete – på vilka grunder kunde då parter inkluderas eller exkluderas?

Att då begränsa sig till att ensidigt värdera varje part för sig är alltför osäkert eftersom man inte hade något grepp på dennes samarbetsförmåga eller ambitioner att samverka konstruktivt med de andra. I upphandlingsögonblicket vill givetvis alla inbjudna aktörer uppvisa goda ambitioner och lova att man skall samarbeta efter bästa förmåga.

Försöket att lösa detta problem resulterade i ett omfattande upphandlingsförfarande. Projektledaren och Lars bjöd in parter, informerade om projektets ambitioner och efterfrågade ställningstaganden och förslag. Därefter genomfördes intervjuer grundade på respektive parts anbud. Projektgruppen värderade anbuden, inte bara efter bästa pris utan också, efter hur anbuden verkade vara förenliga med de samarbetsambitioner man hade och synen på det samhällsbygge man förväntades medverka till.

Därefter formulerades sociala kontrakt i vilka aktörerna åtog sig att ta ansvar för det gemensamma samhällsbygge som man inbjudits att delta i och medverka till och att deras samverkan med andra aktörer grundades på samarbetsrelationer snarare än konkurrensrelationer.

Utdrag ur "Regler för medverkan i projektet Fenomenmagasinet"

Samarbetets och det sociala kontraktets natur;

Samarbete är en följd av människors fria val att handla så att de stödjer både egna och andras intressen. Samarbete bygger på etiska och moraliska dimensioner som inte är möjliga att diktera.

Det sociala kontraktet 'SAMARBETE' skapar pålitlighet eftersom det blir uppenbart att de som ingått ett socialt kontrakt om samarbete kan räkna med att de andras handlande inte försvårar situationen för dem eller går i en riktning som några av dem anser vara önskad eller som kan leda fram till framtida problem för någon av dem.

Sociala kontrakt om samarbete skapar tillit, utvecklar förståelse för varandra och att det är möjligt att göra egna mål och intentioner förenliga med andras mål och intentioner.

Som borgen i det sociala kontraktet sätter man sin heder genom att visa att man är medveten om att det får allvarliga sociala konsekvenser om man bryter kontraktet. (...)

Fenomenmagasinet är ett projekt i samhällsbygget.

Samhällsbyggande är ett värdeskapande i vilket aktörer – kloka personer, med olika professioner och hemvist i företag och andra organisationer – samarbetar i en interaktiv, iterativ och lärande process utifrån ett ömsesidigt och personligt ansvar. För att i varje läge skapa och upprätthålla en god och värdefull situation. (...)

(Jonsson, 2001 s 1-2)

Förändringarna uteblev

Projektet ”Fenomenmagasinet” rullade igång. Projektet slutfördes och alla inblandade var nöjda och – som det verkade – välvilligt inställda till de nya kontraktsformerna.

Utvecklingsstrategin Lars initierat föranledde dock ingen djupare problematisering och projektet gav inte de erfarenheter Lars hoppats på. Synergierna som, genom de öppna relationerna mellan byggaktörer och mellan byggaktörer och medborgare, skulle uppstå spontant uteblev.

Ju längre processen fortgick desto svårare blev det att finna kreativa gemensamma lösningar på komplicerade problem. Att slutföra byggandet, minimera de egna kostnaderna och hämta hem vinsterna blev därför också i detta projekt det primära syftet för de olika byggaktörerna.

Det blev därför svårt för utomstående att se någon skillnad på resultatet av detta projekt mot vad som skulle ha blivit resultatet om man arbetat traditionellt. Även om en sådan skillnad naturligtvis fanns så fanns det inget man kunde jämföra med. Man kunde inte veta hur det skulle ha gått om man inte genomfört de upphandlingsprinciper som användes. En sådan jämförelse utföll nu snarare negativt eftersom de nya procedurerna uppenbarligen krävde mer resurser och tid än de gamla.

Man kan också fråga sig varför de etablerade samarbetskontrakten inte fungerade som Lars förväntade sig. En erfarenhet från Fenomenmagasinet som förklarar detta och som har sin motsvarighet i andra sammanhang är förekomsten av hyckleri och särkoppling (Brunsson, 2003).

Det finns nämligen alltid en betydande klyfta mellan vad som sägs och vad som i praktiken görs. Vad som sägs har därvid vanligen större betydelse för den sociala positionen och identiteten än vad det konkreta handlandet har.

Detta gör det möjligt för enskilda aktörer att uttrycka meningar samt göra analyser och utfästelser som låter bra men som sedan inte kommer att fullföljas. Detta kallar vi för hyckleri. Ofta sker hycklandet inte i ond avsikt. Det är istället ofta en socialt accepterad strategi. Många uppfattar det som naivt att tro att människor menar vad de säger när det gäller deras konkreta handlande. Man vet att man talar strategiskt.

Särkoppling inträffar när man hävdar vissa principer och påstår att de är viktiga men i praktiken frångår dem eftersom man påstår att de just i det aktuella fallet inte är tillämpliga. Man kan hävda att man mött svårigheter och förhållanden som förklarar att man gjort som man gjort. Man har av omständigheterna tvingats till andra val och överväganden än vad som vore idealt.

Också särkoppling är en mänsklig och naturlig strategi. Vi anpassar oss alla till situationens krav. Det skulle vara riskfyllt och oförsvarligt att handla stereotyp efter på förhand givna riktlinjer.

Det är därför högst sannolikt att de sociala kontrakten och samarbetsdeklarationen i Fenomenmagasinet i vissa fall använts i andra avsikter än att främja samarbetet. Strategierna ovan kan mycket väl ha använts för att med hjälp av samarbetskontraktens formuleringar vidmakthålla redan etablerade hierarkiska mönster. Kontrakterandet kan därför i vissa fall ha lett till motsatsen mot vad Lars önskade.

Precis som att införandet av en gemensam ”matsal” inte i sig förändrar samarbetsprinciperna så kommer därför inte införandet av nya upphandlingsprinciper och framställandet av samarbetskontrakt att skapa nya öppna relationer. Det är det synliga brottet mot det gamla som är nyckeln till en förändring.

Reflektioner

Matsalen var ett gott exempel på när ömsesidighet och gemenskap genom en fysisk intervention startade ett byggande av relationer som i sin tur förändrade samarbetsmönstret mellan chefer och kollektivanställda. I Fenomenmagasinet kom samma strävan – ökad ömsesidighet och gemenskap – att ta sig uttryck i en ny upphandlingsproce-

dur. Denna avsåg dessutom att förändra relationerna mellan byggsektorn och samhället för att därigenom skapa en gemensam utgångspunkt för byggprocessens aktörer.

Ambitionen var att interventionerna skulle knyta an till byggaktörernas yrkesstolthet och deras känslor av ömsesidighet och gemenskap med varandra och med medborgare och kunder. Denna strävan hos byggaktörerna, som både är naturlig och legitim, kan de inte få utlopp för i den konventionella byggprocessen.

Byggaktörerna borde därför genom den nya upphandlingsformen i Fenomenmagasinet ha tilltalats av alternativa kontrakts- och samarbetsprinciper och uppmuntrats att komma till rätta med brister som – det förhärskande – samarbetsklimatet fram till dess medfört. Genom den nya upphandlingsproceduren borde värden som gemenskap och mening kunnat få en mer uttalad plats i processen.

Nya partnerskap mellan byggaktörer och kunder skulle då ha närmat sig trösklagsprinciperna och kunnat formas utifrån ett enande namn – samhällsbygget. Så blev inte fallet. Den existerande kulturella normen var alltför stark.

Om byggprocessen, så som vanligen är fallet, särkopplas från de samhälleliga effekter som skapas genom själva byggandet och resultatet av arbetet så finns det ingen gemensam utgångspunkt för aktörerna. Då återstår bara konkurrens som den enda möjliga strategin.

Lars fick i Fenomenmagasinet alltför liten upplutning för att utforska projektet som ”samhällsbygge” och hur relationer och samarbete skulle kunna bidra till mervärden ur detta sammanhang. Troligen hängde detta samman med att det var angeläget för alla inblandade att komma igång med byggandet. De föreslagna nya relationerna upplevdes sakna kopplingar till strategier bortanför de mål och uppgifter som man var van vid i en byggprocess.

I efterhand visar sig således vinsterna med att se byggandet som en del av samhällsbygget vara synnerligen svåra att precisera på ett instrumentellt plan. Vill man mäta ekonomiska effekter blir samhällsbygget lätt något abstrakt eftersom det både skall inbegripa ekonomiska vinster med det goda samhället och dessutom i rimlig grad tillgodose personliga intressen. Vi möter här ett dilemma som många organisationsteoretiker, samhällsvetare och politiker har brottats med sedan lång tid tillbaka. Hur kan man göra det ena utan att kränka det andra? Lösningar på detta dilemma har formulerats av många framstående tänkare. Nedanstående vandringssägen inom organisationsområdet vittnar om ett sådant försök.

A favourite story at management meetings is that of the three stone-cutters who were asked what they were doing. The first replied: 'I am making a living'. The second kept on hammering while he said: 'I am doing the best job of stone-cutting in the entire country.' The third one looked up with a visionary gleam in his eyes and said: 'I am building a cathedral' (Drucker, 1954 s 122)

Vare sig man som stenhuggare identifierar sig mest med familjeförsörjning eller med att mejsla fram perfekta stenar hindrar detta inte byggandet av en för alla medborgare symboliskt viktig katedral. Så länge stenhuggarna inte stör eller hindrar varandras ambitioner kan de ändå ha olika mål med sitt arbete och det är möjligt att bygga en vacker katedral. En del kan ha synnerligen personliga och snävt egoistiska mål medan andra kan se till hela samhällets bästa.

Således kan ett byggprojekt som innefattar positiv tävlan mellan aktörerna vara väl förenligt med ett gott samhällsbygge bara de förstår hur samarbetet skall utformas *och ser samarbetet som den viktiga uppgiften.*

Detta kräver emellertid att man gör sig fri från blockerande hierarkiska föreställningar om styrning och styrande. Man talar därför numera om en princip för styrning av projekt som kallas ”open design” som berörs i avslutningen av rapporten.

Förberedelser och urvalsprocedurer

Erfarenheter inför Projekt omlokalisering Universitets Sjukhuset berättade av Johan Kristiansson – Chef för Bygg- och fastighet vid Landstinget i Östergötland och Stefan Petersson, konsult/Sententia nedtecknade av Dan Gullmander

Johan Kristiansson har som entreprenör och projektledare arbetat inom byggbranschen i mer än 20 år. Johan såg under denna tid stora samverkansbrister i de byggprojekt han medverkade i. Normalt ansvarade byggherren, beställaren och projektledningen för att tillsammans med konsulter planera projekten. Entreprenörers, leverantörers och underleverantörers agerande styrdes genom tydliga ritningar, kostnadsramar och tidsplaner.

I praktiken visade sig denna uppdelning mellan ledning och byggaktörer problematisk. Ofta resulterade oförutsedda avvikelser från planen i ÄTA poster². Kortsiktigt löstes problemen provisoriskt men de omfattande ÄTA posterna gjorde ofta projekten dyrare och mer tidskrävande än kalkylen. Problematiken uppstod enligt Johan som en följd av alltför stereotypa och låsta samverkansmönster. Planerna antas innebära att man undviker alla samverkansproblem. Detta var sällan fallet.

2 "Ändring Tillkommande och Avgående arbeten (ÄTA)", är ett sätt att korrigera insatser så att de inte skall underkännas i en slutbesiktning.

Stefan Petersson, Sententia, har verkat som handledare, ledarskapsutvecklare och konsult i samverkans- och samarbetsfrågor under många år. Genom olika utvecklingsprogram engagerar sig Stefan i verksamheter som brottas med samverkansfrågor. Stefan menar att samverkan är en nyckelfunktion för att skapa förutsättningar för innovativa miljöer. Samtidigt betonar Stefan att man ofta tar för givet att samverkan skall fungera av sig själv. Resonemang om samverkan får därför sällan en framskjuten plats.

För att samverkan skall utvecklas produktivt krävs att man definierar handlingsutrymmet så att alla kan agera både självständigt och gemensamt. Vad får man göra och inte göra – är en central fråga. Utmaningen handlar om att för-ena tydlighet med handlingsfrihet. Man får som person inte avskräckas av att det känns för osäkert samtidigt som självständigheten inte får begränsas allt för hårt.

Carl-Johan Uddenberg arbetar som konsult i Sententia. Johan Kristiansson kom i kontakt med Stefan och Carl-Johan genom deras kurser med anknytning till samverkansfrågor och ville omsätta kursernas innehåll inom byggbranschen.

Stefan och Carl-Johan arbetade parallellt med projekten i Linköping som partneringledare i projekt Söderleden³. Söderleden var ett samarbetsprojekt mellan Tekniska kon-

3 Beställare var Norrköpings kommun och Vägverket

toret och Norrköpings kommun och vann FIA-priset⁴ 2008 i Norrköping med motiveringen:

Ett komplicerat projekt i hårt trafikbelastad stadsmiljö för såväl rikstrafik som lokaltrafik har genomförts i en omsorgsfullt planlagd samverkansprocess med stort engagemang från beställare, medfinansieär, utförare och projektör. Genom kreativa lösningar för teknik, miljö och information har beställarna fått en slutprodukt som väl uppfyller ställda krav till rätt kostnad levererad i rätt tid

Johan och Stefan inledde sitt samarbete med Projekt O-huset – Onkologen vid Linköpings Universitetssjukhus när projektet pågick en tid. O-huset omfattade en nybyggnation med en budget på 550 miljoner kronor. Projektet startade 2003 och var klart 2007.

Under tiden O-huset pågick påbörjades Projekt POUS – omlokalisering av Universitets Sjukhuset. POUS omfattade flytt av befintliga verksamheter till nya lokaler och hade en total budget på ca 1 miljard kronor. Projektet startade 2006 och beräknades klart 2010. I POUS ingår idag ca 39 lokalprojekt och 56 teknikprojekt. O-huset och POUS löpte en tid parallellt med varandra.

Ett samarbete inleddes också under tiden för O-huset med Peter Nilsson, idag projektledare för POUS tillsammans med Mattias Diener. Peter var med i planläggning, urvalsprocedurer och förberedelser inför POUS.

4 Förnyelse i anläggningsbranschen

Här följer Johan och Stefans berättelse om förberedelserna inför POUS

O-huset – vårt första försök

Detta blev vårt första gemensamma projekt. Vi bedömde med hänsyn till att projektet redan kommit igång att våra ambitioner var att vinna erfarenhet att bygga vidare på.

Vi genomförde inledningsvis en teamutveckling med projektledningsgruppen. För oss innebar ökad samverkan att fler parter deltog i att planera och analysera och inte så åtskilt som byggprojekt vanligen organiserades. Individuella färdigheter saknas sällan. Det vi ville utveckla var istället förmågan att samverka så överlappningen mellan olika yrkesgrupper blev bättre.

Vi inledde med exempel på vanliga problem i byggprocessen som illustrerade det vi ville utveckla. Exemplet bildade underlag för diskussioner som gav uppslag till olika frågeställningar. Dessa frågor gick vi sedan ut med och diskuterade med aktörerna på bygget.

Det visade sig då att våra utgångspunkter inte stämde med hur man i praktiken samverkade mellan yrkesgrupperna. Var och en höll hårt på sitt och var noggrann med att följa planerna. Man undvek att utöva inflytande på eller störa varandra.

Vi – ledningsgruppen och byggaktörerna – tog upp diskussionen om hur vi gemensamt kunde skapa bättre förutsättningar att samverka. Detta initiativ välkomnades. Det anknöt till en väl känd problematik. Samtidigt var det ovant att prata om dessa frågor med varandra.

Vi fann i nästa projekt POUS naturligt att först fokusera på upphandlingarna. Av tradition är urvalskriterierna starkt fokuserade på formell kompetens och lägsta pris. För oss innebar dock dessa kriterier inga garantier för att de personer som väljs ut verkligen engagerar sig i samarbetet och i projektet som helhet. Det var därför en stor utmaning att skapa ett förfrågningsunderlag som var förenligt med våra ambitioner.

Anbudsunderlag som möjliggör mervärden genom bättre samarbete

Vi formulerade ett förfrågningsformulär (AF, 2006) där byggaktörerna redan från början kunde göra sig en bild av projektet och våra anspråk på deras förmåga att medverka till ökad kvalitet för såväl kunden, samhället, inblandade aktörer i projektet och inte minst för var och en i projektet.

Här exemplifieras detta genom några utdrag från förfrågningsunderlaget:

AFA.291 Allmänt om projektet

(...) Följande projektmål gäller för projektet: (...)

8. Skapa förutsättningar för samarbete och förtroende mellan alla inblandade parter under hela projektet (...)

11. Skapa teamkänsla och trivsel under projektets gång

12. Den enskilde medarbetaren får en oföglömlig och positiv upplevelse och erfarenhet från projektet

Beställaren avser att inom projektets ram pröva nya former för samarbete, både i det projekterande och det utförande skedet, med det uttalade syftet att få en högre kvalitet, mer kostnadseffektivt byggande och mer arbetstillfredsställelse hos de inblandade. (ibid. s 2-3)

AFA.292 Allmänt om genomförandet av entreprenaderna

(...) Beställaren avser använda Partnering som en samarbetsform där strategiska kompetenser deltar tidigt. I detta projekt kommer både konsulter och entreprenörer att engageras i Partneringform. Målet med Partnering är projektoptimering av projektering och byggande med målsättningen att skapa bättre slutresultat.

Vid val av entreprenörer kommer stor vikt att fästas vid de mjuka parametrarna i Partnering. För att bedöma anbudsgivarens förståelse för Partnering och hur det omsätts i praktiken skall denne ta fram en genomförandeplan för "Huvudblocket" och "Övriga hus" där förslag på genomförande lämnas (...) (ibid. s 3)

AFA.295 Allmänt om genomförandet av projekteringen

Beställaren avser att etablera ett gemensamt projekteringskontor för projektets genomförande. (...) Syftet med denna samlokalisering är att skapa kompetenta tvärtekniska projekteringsgrupper som tillsammans och med stor grad av samarbete och samhörighet skapar förutsättningar för ett lyckat genomförande av ett antal objekt till en väl fungerande helhet. (ibid. s 7)

Öppna böcker

Vi ville också tillämpa öppna böcker. Det innebär att alla priser, kostnader och kalkyler är transparenta för alla ingående parter. Ingen part kan undanhålla priser eller kalkylerade kostnader under processen – internt och externt. Dessa principer är sedan länge etablerade inom Partnering (Fernström, 2006).

Vi ville genom öppna böcker neutralisera vanligt förekommande spänningar i vinst och särintressen. Parter som anslöt sig till principerna för öppna böcker bedömde vi ha förutsättningar för att delta i just detta projekt. Mer precist hade vi låsta procentsatser för parterna i totalbudgeten. Eventuella kostnadsvinster skulle delas gemensamt i form av ett bonussystem. Därvid undvek vi risken att parter skulle vilja ha högre påslag om man bidrog med bättre lösningar.

Överväganden kring anbudsprövningen

Anbudsunderlaget innehöll också information om vilka procedurer vid avsåg att använda för att utöver sedvanlig information också få ett underlag för att kunna förstå och värdera personernas ambition och engagemang.

AFB.312 **Personuppgifter/CV**

(...) Dessutom skall en personlig redogörelse skrivas av den enskilde om hur denne avser att bidra i projektet för att beställarens övergripande mål skall uppnås. (ibid. s 9)

AFB.5 **Anbudsprövning**

Anbudsprövningen kommer att genomföras i flera steg där det första är genomfört genom att entreprenören är utsedd att lämna anbud.

Inledningsvis sker en bedömning av den övergripande genomförandeplan och de individuella redogörelser som skall bifogas anbudet (...)

Därefter sker en personlig intervju (...) som syftar till att belysa personens förmåga att fungera i grupp och bidra till uppfyllandet av projektets mål såsom:

- Förmågan att reflektera över egna styrkor och svagheter
- Medvetenhet om egna drivkrafter
- Uppfattning om egen förmåga till samarbete och samverkan
- Förmågan till helhetssyn och flexibilitet
- Förmåga att jobba självständigt och målstyrt

Som underlag för denna intervju används den redogörelse för hur den enskilde personen ser på sitt deltagande i entreprenörgruppen som skall bifogas anbudet. Under urvalsprocessen kommer något beteende/personlighetsinstrument att användas som stöd under intervjuerna. (ibid. s 10-11)

**AFB.522 Värderingsgrunder vid prövning av
 anbud installationsentreprenad**

Följande värderingsgrunder gäller vid anbudsprövning

1. Kompetens, erfarenhet och lämplighet viktas 40 %

Värdering av ovanstående efter intervju med de där angivna kriterierna samt de individuella redogörelserna och hur väl de bedöms bidra till att uppfylla beställarens övergripande projektmål

2. Genomförandeplanen viktas 20 %

Värdering av planen baserat på hur väl den bedöms vara funktionell, genomförbar och bidra till att uppfylla de övergripande projektmålen

3. Pris viktas 40 %

Värdering av pris kommer att göras genom en bedömning av kostnaden för en tänkt ”medelmånad” i projektet (...) (ibid. s 11)

Ett intervjuförfarande i två steg

Tillsammans med Upphandlingscentrum (UC) vid Landstinget, som normalt skötte hela upphandlingen, utvecklade vi ett intervjuförfarande i två steg. Ett första steg genomfördes av UC och fokuserade på formalia och på hur aktörerna i respektive anbud samverkat i tidigare projekt. I ett andra steg genomfördes intervjuer med syfte att försöka höra hur respektive byggaktör skulle passa in i projektet och komma att samverka med övriga aktörer.

Erfarenheten av tidigare upphandlingsprocedurer var att de var alltför opersonliga. Vi tyckte att man lade för stor vikt vid att undersöka deltagarnas tidigare erfarenhet. Det gav automatiskt vissa firmor ett övertag oavsett vilka personer som kom att representera företagen i projekten. Tillhörigheter till etablerade företag blev därför mindre avgörande.

Arbetet delades nu upp så att UC ansvarade för anbudsrepresentationerna och i sina intervjuer fokuserade på faktiska erfarenheter. Stefan ansvarade för de individuella intervjuerna i steg två. UC sökte genom sedvanligt referensarbete information om hur personerna samverkat i tidigare projekt. Därigenom fick vi ett underlag för att även bedöma huruvida parterna kunde tänkas bidra till sådant som kunde utveckla projektet. Även om byggaktörer på pappret kunde uppvisa betydande erfarenhet från vad man gjort tidigare valde vi att fokusera vår värdering på personernas aktuella vilja att samverka.

Det visade sig att UC fann tillvägagångssättet komplicerat. UC hade väl inarbetade urvalsstrategier där kriterier, per automatik, hade givna värden. Våra ambitioner att lägga vikt vid samverkansförmåga innebar ett merarbete för UC eftersom det då krävdes utökade diskussioner med byggaktörernas referenser jämfört med tidigare arbetssätt.

Vi valde att inleda nästa fas i anbudsprövningen med ett i många sammanhang väl etablerat personlighetstest – Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). MBTI har ibland ifrågasatts när det gäller huruvida personliga drag är så pass beständiga som testets konstruktörer framhäver. Vi valde med hänsyn till detta att använda svaren på MBTI-frågorna mer som stöd för att med respektive part kunna resonera om vad som drev dem och vad som framförallt intresserade dem. Vi ville redan i intervjusituationen ”tänka högt” tillsammans med byggaktörerna om hur deras olika intressen och engagemang skulle kunna få en plats i projektet.

Vi avsatte mycket tid under intervjun så att varje person kunde formulera överväganden om varför man egentligen ville delta i projektet. Vi lade stor vikt vid att man skulle kunna känna sig bekväm med att lägga fram vad man själv som person och yrkesman var intresserad av. Lojalitet att följa planer och inordna sig ”till punkt och pricka” ville vi försöka tona ner. Vi ville istället lyfta fram och utforska hur man kunde tänka sig att solidariskt samverka med övriga i projektet. Vilka förutsättningar kunde personerna ge exempel på för att detta skulle bli till och hur tänkte man om

vilka svårigheter detta kunde innebära och hur såg man sig kunna hantera detta?

Vi lade alltså kraft på att i intervjuerna få klarhet i byggaktörernas personliga drivkrafter bortanför de rent ekonomiska. Vad kunde engagera dem särskilt och vilka intresseområden skulle kunna tillgodoses inom projektets ramar? Vi sökte engagerade och aktiva personer som ville och kunde gå utanför det som från början var tänkt. Vi sökte byggaktörer som uttryckte en stolthet över att delta i ett utmanande samverkansprojekt – som kunde bli ett viktigt samhällsbygge – snarare än att bara fokusera på att ”göra byggnader”?

Målsättningen var att åstadkomma ett lagbygge – dvs. där laget gemensamt ansvarade för hur projektet löpte. Denna förmåga – att som person både se värdet i och kunna ha förmåga att samverka med andra – var det som vi genom intervjuerna ville lyfta fram och utforska.

Lagen om offentlig upphandling

Lagen om offentlig upphandling (LOU) har för oss en tydlig andemening, nämligen att välja ut de parter som – givet projektets förutsättningar – kunde medverka till ett så gott slutresultat som möjligt.

Ett gott slutresultat berodde på hur väl man lyckades samverka. Genom intervjuförfarandet fick vi i första hand för-

ståelse för hur personerna resonerade om samverkan och om de hade den formella kompetens som krävdes. Urvalet borgade för att våra ambitioner tillgodosågs samtidigt som vi bedömde förfarandet rättvist och helt förenligt med LOU.

Vi tog i proceduren vederbörlig hänsyn till att de intervjuade, i det inledande skedet, ville få klarhet i de ekonomiska förutsättningarna och vilka precisa byggkrav som ställdes.

Att organisera projektledningsgruppen

Vanligtvis värderas kompetens högt i en projektledningsgrupp. Vi hade kännedom om många eftertraktade personer som ansågs värdefulla att knyta till en projektledning. Emellertid var dessa vanligen engagerade i flera projekt samtidigt. Kunnighet i all ära men en person som var närvarande och deltog aktivt i arbetsprocessen var viktigare att rekrytera till gruppen än en expert. Därför blev många, på pappret erkänt duktiga personer, inte aktuella i ledningsgruppen.

Ledningsgruppen rekryterades såväl ur O-huset som från andra håll. Att O-huset fortfarande pågick blev dessutom en bonuseffekt. Arbetet med O-huset utgjorde ett konkret exempel i vilket nya samverkansprinciper och resonemang börjat visa sig. Vi ville i POUS ta ytterligare ett steg och introducera förbättrade samverkansformer inom projektledningsgruppen såväl som mellan byggaktörerna.

Förberedelser för att introducera och demonstrera tidig samverkan

Tidig samverkan kräver en ”undan för undan” planering där man startar utan en allt för specificerad agenda. Detta var något nytt. Vi visste att som initiativtagare har man traditionellt ansvaret för att teckna mötesinnehåll och lägga upp strukturen.

Vi ville till varje pris undvika att projektledningsgruppen skulle ta fram en masterplan som övriga i projektet hade att följa. Det hade varit lätt att anknyta till sådana förväntningar från den samlade gruppen. Då hade troligen allt blivit som vanligt. Byggaktörerna skulle med ledningsgruppen fört en ensidig diskussion om planens genomförbarhet. Ledningsgruppen hade behövt svara upp mot hur väl genomtänkt planen var. Ansvar hade bollats fram och tillbaka.

Istället ville vi gemensamt med byggaktörerna utforska hur samverkan skulle ske på bästa sätt. Planen måste därför vara flexibel och tas fram gemensamt mellan ledningsgruppen, projektörerna och entreprenörerna. Detta måste projektledningsgruppen känna sig bekväm med. När vi startade arbetet i projektledningsgruppen vacklade vi därför mellan att utgå från en strukturerad inledning och en öppen och flexibel design.

Vi ansåg att en alltför strukturerad inledning troligen skulle försvåra uppkomsten av den öppna atmosfär vi ville eta-

blera medan en mer ostrukturerad inledning å andra sidan skulle kännas ovan och främmande. Just denna ovana skulle kunna bli problematisk när vi senare skulle försöka skapa tidig samverkan med övriga aktörer. När ledningsgruppen för POUS väl organiserats genomförde vi, på samma sätt som i O-huset, en teambuilding med syftet att förbereda en mer anpassningsbar arbetsprocess.

Vi fick i början mycket lite gehör i gruppen för att vidga planeringsarbetet och bjuda in övriga aktörer. Förtjänsterna med att integrera fler parter i planeringsarbetet tedde sig för de flesta väldigt små. Vad för sorts kunnighet hade egentligen byggaktörerna när det gällde att vara med och planera? Det kunde ju inte vara så att den erfarenhet man besatt i ledningsgruppen om planering var betydelselös.

Vi upplevde att vi i vårt förhållande till övriga i gruppen hade målat in oss i ett hörn. Vi saknade goda exempel på vad fler inblandade parter i planeringsfasen mer konkret kunde resultera i. Vad kommer först – hönan eller ägget? Innan fler parter engagerades i planerandet fanns det ringa erfarenhet om vad som kunde bli bättre. Först när vi provat detta i praktiken skulle vi veta mer om vilka potentialer och svårigheter som kunde visa sig – om några. Om vi inte fick uppslutning för denna idé i projektledningsgruppen och inte heller riktigt kunde förklara hur en sådan planering skulle gå till, eller vad den kunde förändra mot tidigare, så var ett sådant initiativ ytterst vanskligt.

Ur denna situation växte det fram förslag på att belysa det vi ville komma åt med några enkla case. Casen byggde på vår egen erfarenhet och illustrerade typiska problem och brister som uppstod när kontrakt och åtaganden på det gamla vanliga sättet delegerades till olika byggaktörer. Casen diskuterades i smågrupper. Det visade sig då att lösningarna som togs fram i grupperna starkt avvek från varandra.

Så som man gick till väga under övningarna och de vanliga försöken att lösa rätt så triviala samverkansfrågor visade hur svårt det var att undvika dessa ens med bättre planering. Ett viktigt förhållande som gjorde denna slutsats trovärdig var att grupperna som tagit fram lösningarna var så erfarna och kunniga att deras försök inte enkelt kunde avfärdas som en följd av bristande kompetens.

Även om casen visade på en mikrosituation där vi i ledningsgruppen bara samverkade lite annorlunda och därför kommit fram till ovanliga lösningar så insåg vi nu gemensamt att det fanns stora vinster med att bjuda in fler i processen.

Det stod klart att behovet av att ta del av kunskaper och vinna uppslutning hos byggaktörerna inte kunde negligeras om man ville få till stånd en effektiv byggprocess. Vi fick därför stöd av gruppen för att göra ett försök med att integrera fler parter i planeringsprocessen.

Samverkan som process visar behovet att integrera alla

Nu uppstod nästa utmaning. Om vi i ledningsgruppen haft motstånd, till en integrering, hur skulle byggaktörer som vanligen inte var bekanta med den här typen av samverkan reagera? Visst välkomnades ofta delaktighet i planeringsarbetet av byggaktörer, men det framkom sällan några förslag från byggaktörerna när man väl möttes.

Förslagen verkade istället uppstå mellan byggaktörerna och i deras starkt avgränsade grupperingar först efteråt. Därmed fick man i projektledningen sällan insyn i hur byggaktörernas erfarenhet kunde passa bättre in i planeringen och med varandras olika yrkesområden.

Vi i gruppen bedömde alltså att vi skulle möta samma typ av motargument som vi själva haft. Vad är egentligen vinsten med att samverka mera? Tala om vad som skall bli gjort så kan man sätta igång arbetet! Dessutom var man som byggaktör van vid att någon annan planerade. Själv utförde man. Om det blev fel var det bara att rapportera uppåt. Ansvarsförhållandena var då tydliga när fel och brister uppstod.

Om allas agerande påverkade hur väl samverkan fungerade – hur kunde man känna sig trygg med detta nya och utökade ansvar? Hur kunde man som byggaktör känna sig bekväm med att inför andra yrkeskategorier ha synpunkter på hur

arbetet – bättre – behövde passas ihop? Kunde man identifiera sig med samarbetet och ändå värna sin yrkes stolthet och inte uppleva sig ifrågasatt?

Casen avdramatiserade samverkansfrågan

Deltagarna i ledningsgruppen fann de inledande casen tillräckligt engagerande och vi bedömde gemensamt att just sådana övningar kunde avdramatisera situationen även när vi mötte byggaktörerna. Medlemmarna i ledningsgruppen tog fortsättningsvis fram egna case som vi diskuterade.

De mest intressanta casen tog man sedan med sig ut i de projekteringsgrupper som arbetade direkt med byggaktörerna. Genom att man löpande diskuterade casen med varandra kunde man både känna igen sig i tidigare samverkansbrister och börja utveckla en grundförståelse för hur samverkan kunde leda fram till andra och bättre lösningar. Det fanns därför uppslutning för att fortsätta. Vår oro för att vi skulle behöva ”trycka fram” en förändring dämpades något.

Vår strävan var att skapa en inre kraft. Hade allt för mycket gjorts avhängigt av vårt engagemang hade läget varit status quo. Man måste ersätta föreställningar om kraven på piska och morötter med att utveckla samverkan istället.

Vi kan i efterhand konstatera att när väl samverkan börjat utvecklas blev det också mer avslappnat för oss i ledningsgruppen. Ansvaret för utfall och hur arbetet utvecklade sig låg hos alla. Fler var engagerade, kunde rycka in om något var på väg att bli galet och samtidigt bidra med lösningar direkt utan att behöva fråga om lov.

Intensifierad samverkan i POUS

Erfarenheter från POUS berättade av Mattias Diener – projektledare/Östergötlands landsting, Peter Nilsson – konsult/projektledare Pne konsult och Carl-Johan Uddenberg – konsult/Sententia nedtecknade av Dan Gullmander och Bengt-Åke Wennberg

Mattias Diener och Peter Nilsson är Projektchefer för POUS i Linköping. Peter har varit med från början och Mattias kom in efter ca 1 ½ år. Från början leddes projektet av Johan Kristiansson som från och med årsskiftet 2008/2009 fick uppdraget som Chef för Bygg- och fastighet vid landstinget i Östergötland. I praktiken övertog Peter och Mattias ansvaret för POUS från och med våren 2007.

Carl-Johan Uddenberg, Sententia, har deltagit som handledare och senare partner i att stödja utvecklandet av samverkansprinciper i projektet.

*Här följer Carl-Johans, Mattias och Peters
berättelse om hur arbetet i POUS utvecklades*

Bredare medverkan i planeringsarbetet

I ledningsgruppen hade vi under förberedelsearbetet genomfört en lagutveckling med hjälp av Sententia. Genom denna hade vi kommit fram till en ökad och gemensam förståelse för vilken samverkan vi önskade oss i fortsättningen.

Vi ville för det första bryta den i byggbranschen etablerade vanan att man inom varje avgränsad yrkesgrupp⁵ tolkade sin uppgift och samordnade sina insatser sinsemellan men överlämnade den övergripande koordineringen till ledningsgruppen. Ett viktigt skäl till detta var att byggaktörerna självklart hade tillgång till erfarenheter som borde påverka den samverkan mellan yrkesgrupper som behövdes i projektet. De hade också utvecklat allt mer specialiserade kompetenser som det var svårt för oss i ledningsgruppen att hålla oss ajour med. Att planera mer tillsammans med dem var därför självklart. Frågan var bara hur.

Vi ville för det andra inte hamna i situationen att det var vi i ledningsgruppen som ensidigt skulle skapa förutsättningar

5 För att nämna några; anläggare, bergsprängare, betongarbetare, bilförare, brunnsbore, plåtbearbetare, elmontörer, byggstädare, förrådsarbetare, glasmästare, kylmontörer, golvläggare, murare, plattsättare, rörsvetsare, maskinförare, takmontörer, träarbetare, verkstadsarbetare, VVS-isolerare och montörer, målare m.fl

för att resten av deltagarna i projektet skulle vara motiverade och göra ett bra arbete. Vi såg framväxten av ett gott samarbete som en uppgift som alla kunde vara engagerade i och hade ansvar för.

Vi ville för det tredje inte medverka till att alltför mycket fokusera på den formella planen. Det var alldeles för många parametrar, osäkra förutsättningar och för svåra överväganden som måste göras och som skulle låsa arbetet om de formulerades i en plan. För att hantera dessa osäkerheter ville vi istället åstadkomma en mer aktiv koordinering mellan aktörerna själva.

Koordinering – mer än planering

Vi visste av erfarenhet att det var svårt för många att överge tanken på en ”plan” som styrinstrument. Många ser nämligen planer som ett sätt att förmå ”de andra” att göra och tänka ”rätt”. Planen skall göra att resultatet blir det man önskar genom att alla följer planen. Planen blir legitim genom att den är godkänd av många – sedan spelar det inte någon roll om den är realistisk.

Det brukar vara lätt att få gehör för att fler skulle vara med i ”planeringen” och ”tycka” och fatta beslut om vad som skall stå i planen. Vi hade emellertid prövat sådana ”demokratiska” förfaranden och visste att man då lätt gav sig hän i att ta fram ritningar, principer, mål och beskriva vilka värde-

ringar som skulle gälla men att dessa ofta blev abstrakta formuleringar och svåra att förverkliga senare i byggprocessen. Att vara med och planera var uppenbarligen ett sätt att skapa trygghet och etablera kontroll men innebar därför också att oenigheter och utmaningar kom i dagen. Alla kunde heller inte vara med. Detta gav de som inte fick vara med en möjlighet att skylla på den ”dåliga planen” när resultatet inte blev det förväntade. Vi tyckte att en sådan process var destruktiv och ineffektiv.

Vi hade istället för avsikt att skapa en planering som var ”möjliggörande” och inte styrande. Vi ville åstadkomma en planering som gjorde det möjligt för vem som helst i projektet att gripa in och förbättra processen så att den inte gick snett. Den skulle frigöra kompetens och kreativitet och ge alla deltagare ett allt större handlingsutrymme. Planen skulle helt enkelt göra det lättare för alla att koordinera sina insatser med varandra.

Samarbetet var ett personligt åtagande. När vi krävde att aktörerna skulle samarbeta så handlade det därför inte främst om att de skulle begränsa sig till att följa planen. De skulle istället var för sig sträva efter att agera så att man ökade varandras handlingsfrihet. De skulle inte bara fullfölja den egna uppgiften utan också göra detta på ett sätt som medverkade till att de andra kunde fullfölja sina.

Yrkes stolthet i att samverka

Aktörerna måste i vårt projekt ta på sig ansvaret att koordinera sina insatser med andra. Då var det nödvändigt att aktörerna bättre förstod sin nya roll i helheten. I byggsektorn är emellertid yrkesrollen knuten till avgränsade uppgifter i bygget. Det är ofta inte möjligt att röra sig utanför denna yrkesroll. Vi kunde därför inte förvänta oss att denna vidgade förståelsehorisont på förhand skulle finnas hos aktörerna.

Dels på grund av att den inte övas upp i traditionella byggen men också för att varje projekt, och varje sammansättning av byggaktörer, är unikt. Den vidgade förståelsehorisonten måste därför växa fram inom projektet. Vi visste att den kommunikation som krävs för detta endast uppstår om man känner trygghet med och tillit till varandra. Vi stod därför inför ett moment 22. Innan man löst uppgifter tillsammans kan man inte känna tillit till varandra och utan tillit kan man inte lösa uppgifter tillsammans.

För att på ett ofarligt sätt demonstrera principen och göra alla bekanta med de lärande processer som kunde komma ifråga tog vi fram övningar, likt de vi själva tidigare provat i ledningsgruppen. Genom att övningarna gjordes vid sidan av projektet och inte omfattade faktiska förhållanden så riskerade varken vi i projektledningen eller byggaktörerna, att

tappa ansiktet. Tryggheten var garanterad. Det enda som därutöver krävdes var att byggaktörerna litade på att vi inte manipulerade eller hade dolda avsikter med aktiviteten. Exempelen var praktiska och konkreta. Utifrån dessa kunde vi ta oss an de verkliga uppgifterna i projektet. Övningarna hjälpte oss att fokusera på tid, tidspassning och tidsanvändning. Genom att ge akt på när i tiden olika kompetenser kunde behöva passas in kunde vi gemensamt formulera troliga tidsförhållanden för respektive insats. När delprojekten planerades synliggjordes just genom denna tidsfokusering hur de olika kompetenserna behövde samverka och samordnas. Detta gjorde att deltagarnas förståelse för projektet och sin roll i det vidgades.

Dessa aktiviteter gjorde alltså att yrkeskompetensen ökade. Den begränsade sig inte längre till att aktören bara förväntades utföra specifika uppgifter. Den hade nu kommit att omfatta en större förståelse för vad det egna bidraget medverkade till i denna typ av projekt.

Detta uppfattades synnerligen stimulerande av byggaktörerna då det förstärkte något som alla människor ser som värdefullt och som inom forskningen kallas KASAM (Känsla Av SAMmanhang och Mening) (Antonovsky, 1991). Samordning och samverkan över yrkesgränserna blev efter dessa aktiviteter ett naturligt och önskat inslag i arbetet. Vi fick – i alla fall på pappret – en planeringsmodell som verkade uppfylla vårt krav på en mer intensifierad samverkan.

Det första halvåret gick inte som vi tänkt

De första delprojekten hade efter en trevande inledning alltså skapat uppslutning för tanken på en annan form av samarbete än man vanligen tillämpat. Vi hade också lyckats omsätta dessa ambitioner i en gemensam och fungerande planeringsmodell.

Vi kunde, efter första halvåret, konstatera att de överenskomna tiderna inte höll. Byggaktörerna kunde inte förverkliga de planer vi gemensamt tagit fram. Den aktiva och självständiga koordinationen från varje aktör visade sig vara svårare att genomföra än vad vi trott. Mer samverkan hade åstadkommit men de goda resultaten, som både vi och många av byggaktörerna hoppats och trott på, uteblev trots detta. Vi var förbryllade. Vi tyckte vi hade gjort allt vi kunnat.

Vi gav emellertid inte upp. Det visade sig vid en närmare analys att byggaktörerna hade svårt att mellan och över yrkesgränserna under gång dela med sig av sina erfarenheter. De hade ökat sin förståelse för sammanhanget och de andras arbete men varje aktör besatt också en praktisk yrkeskunskap som visade sig först i själva arbetsprocessen. Denna påverkade överväganden och val av insats av mer "hands on" karaktär och kunde inte så lätt förmedlas till de andra, varken före varje insats eller medan den pågick.

Misslyckandet berodde således i detta fall inte på bristande öppenhet eller tillit utan var i grunden ett kunskaps- och spridnings-

problem. Vi var helt enkelt alla ovana vid att beskriva praktiska överväganden och erfarenheter så att det var möjligt att samverka över yrkesgränserna under processens gång.

Att gå över stag

Samverkansövningarna som fokuserade på relationer och skapa trygghet med varandra hade nu tjänat ut sitt syfte. De faktiska svårigheterna att synkronisera insatserna i projektet fick nu ersätta de fiktiva samverkansövningarna. Vi sammanförde därför de tidigare separerade bygg- och samverkansmöten. Mötena inriktades nu på att dokumentera och beskriva erfarenhetsbaserad kunskap relaterad till projektet.

De praktiska problem som måste lösas var kända av aktörerna. De hade emellertid tidigare inte formulerats som problem som måste lösas utan beskrevs i termer av brister hos ”de andra”. Om de andra bara hade ... Man hade således tidigare kunnat skylla de uppkomna problemen på arkitekterna för opraktiska ritningar, på projektledningarna och beställarna för alltför snäva tids- och ekonomiska ramar eller olämpliga upplägg i planer och på byggaktörerna för att de hade gjort felaktiga konstruktioner eller inte följt planerna.

En stor fördel för oss var i detta fall att vi alla haft ansvar för processen fram till denna punkt. Det var meningslöst

att beskylla varandra för att inte hålla måttet. Det var för mycket investerat både i resurser och i engagemang.

På sätt och vis bidrog de uteblivna goda resultaten till att vi knöts hårdare till varandra och kände ökat engagemang för att komma tillrätta med utmaningarna. Engagemanget kom inifrån och hade inte uppstått av ett yttre tvång.

Trots att svårigheterna inte var över fanns det nu en känsla att vi gått över stag. Vi upptäckte att alla allt mer kände sig förpliktigade att ansvara gentemot varandra. Tilliten stärktes av att man visade sig villig att gemensamt sätta axeln till när problem uppstod. Man kände sig stolt över att gemensamt kunna lösa problem. Vi var nu ett sammansvetsat gäng. Det handlade nu fortsättningsvis ”bara” om att få till synkroniseringen.

Insikterna i varandras kunnighet fördjupades genom våra bygg- och samverkansmöten. Svårigheterna att synkronisera insatserna blev dock allt mer tydliga. Planerna måste nu förfinas så att de också beaktade den praktiska kunnigheten hos aktörerna. Samtidigt var det viktigt att de på detta sätt allt mer detaljerade planerna inte begränsade handlingsutrymmet för någon. Här visade sig arkitekternas och övriga projektörers kunnighet vara särskilt värdefull.

Hur gör vi med dom som inte håller måttet?

Vi ställdes av och till inför problemet att någon part inte tillmötesgick våra eller de övriga aktörernas anspråk. I konventionella projekt har ledningen ansvar för att hantera ett sådant problem. Vi ansåg däremot att det var orimligt att ensidigt förlägga ansvaret på oss – i ledningen – för att i varje delprojekt följa upp varje byggaktörs agerande. För att under gång få stopp på, eller ändra en ogynnsam riktning krävdes att alla måste sätta axeln till.

Att var och en måste sätta axeln till innebar att var och en måste medverka till att allas insatser bidrog till bästa gemensamma lösning. Samtidigt måste vi av varje enskild byggaktör avkräva tillräckligt väl genomförda åtaganden. Ingen fick bara ”resa med”. När handlingsutrymmet är stort och mycket hänger på det enskilda omdömet är det inte lätt att avgöra vad som medverkat till olika svårigheter. Därför måste detta, när det finns uppfattningar om att någon inte uppfyllde de ställda anspråken, klaras ut gemensamt då man har alla fakta på bordet.

Att det handlar om att formulera gemensamma regler för detta följer också av de erfarenheter som exempelvis finns av varför allmänningar fungerar. För att göra det möjligt att hantera denna typ av situationer måste vi därför tillsammans med byggaktörerna arbeta fram gemensamma referenspunkter som vi kunde använda för att utvärdera och legitimera bedömningar och insatser.

Frågan om att konfrontera någon med att man inte fullgjorde sina förpliktelser kunde skapa spänningar mellan aktörerna. Vi konstaterade att vi genom att lyfta denna fråga riskerade vi att parter antingen upplevde sig ifrågasatta eller att någon tvekade att ingripa för att denne inte ville ifrågasätta andras agerande. Störningar och problem av denna karaktär kunde likväl inte undvikas. De måste hanteras på ett sätt som minimerade riskerna för att någon skulle känna sig obehagligt utpekad.

Vi ville därför i det längsta undvika att peka på personliga brister som orsak till friktioner. Istället bestämde vi oss för att analysera missnöjet med en situation som en konsekvens av brister i samverkan – med betoning på vad vi gemensamt kunde lära av vad som hänt. Fanns det exempelvis vägskölar där man tagit för givet att man förstått samma sak men att det i efterhand visat sig nödvändigt med en mer djupgående analys?

En speciell situation som relativt ofta dök upp var att inte alla var beredda att lägga ner allt det arbete som krävdes för att koordinera arbetet med varandra. Man förstod inte alltid meningen med att lära känna varandra. Var det inte bara att utföra vad man blivit tilldelad? Man engagerade sig inte i möten och diskussioner.

Det förekom exempelvis spontant organiserade samverkansmöten mellan aktörerna. Det fanns de som inte såg det lika angeläget att delta i dessa möten. Detta ledde till irritation

och anklagelser hos de som tagit initiativ till dem och som deltog i dem. När dessa situationer utforskades närmare kunde vi finna att de aktuella byggentreprenörerna ofta valde den person som för tillfället var ”ledig” för att medverka i projektet. Denne hade inte alltid den inre drivkraft att samverka som krävdes.

Vi hade försökt undvika sådana situationer genom att redan i urvalet av byggaktörer välja just de personer som bedömdes ha möjlighet att mer kontinuerligt lägga ner tid på och engagera sig i POUS. Men som i alla urvalsprocedurer är det svårt att nå ända fram. Vi hade i detta skede återkommande samtal med Sententia om hur vi kunde hantera dessa oförutsedda situationer.

Efter dessa samtal tog vi kontakt med de aktörer som verkade sakna nödvändigt engagemang. Dessa samtal visade sig i flera fall vara befriande för både oss och berörda byggaktörer. Vår rädsla för att konfrontera personerna med deras bristande närvaro visade sig ofta vara obefogad.

Skälet till att så var fallet var sannolikt att vi inte behövde diskutera deras kompetens och därmed hota deras självkänsla. Vi kunde istället knyta resonemangen till frågor om engagemang och intresse. De berörda kände ofta själva på sig att de saknade den drivkraft och den kapacitet som krävdes för att vara med i den typ av samverkan vi byggt upp. Det blev då lättare att enas – projektledning och byggaktörer emellan – om lämpliga exitstrategier.

Omtänkandet

Vi fick många erfarenheter under arbetet som gjorde att vi tvingades ”tänka om” och revidera många uppfattningar som vi haft. De flesta av dessa handlade om att vi upptäckte att vi helt enkelt från början negligerat sådant som senare visat sig vara synnerligen viktigt.

Ett sådant exempel är betydelsen av att ha tillgång till en extern handledare för att hantera samverkansfrågorna. Bidragen från Carl Johan Uddenberg visade sig exempelvis vara mycket viktiga. I början handlade Carl-Johans insatser mest om att hjälpa till med våra relationer. Senare i projektet visade sig Carl-Johan bli en naturlig samtalspartner och viktig länk mellan projektledningen och byggaktörerna och byggaktörerna sinsemellan. Det visade sig vara ytterst värdefullt med en utomstående part som kunde ställa – ibland uppenbara – frågor och därigenom göra det möjligt för oss att förtydliga existerande oklarheter för varandra.

Ett annat exempel på sådant vi inte räknat med var att projektet med tiden utvecklade sig på ett sätt som gjorde det omöjligt att få någon överblick, varken för oss eller för delprojektledarna. Det löpte ett stort antal delprojekt parallellt som alla var i olika skeden. Allt eftersom delprojekten fortskred uppstod ständigt nya frågor och nya problemområden. Utan att alla hjälpte till att samordna sig skulle projekten inte kunnat genomföras på det sätt som gjordes.

Av detta har vi dragit slutsatsen att bristerna i det gamla arbetssättet kan bero på att samordningen alltför mycket förenklats. Ytliga lösningar har medfört att det inte gått att skapa den effektivitet och den kvalitet som det funnits förutsättningar för.

Det arbetssätt vi använt har blottlagt många samordningsproblem som är inbyggda i det ordinarie arbetssättet men som inte visar sig. Det öppnar också upp för nya potentialer för billigare och bättre byggande. Vill man utnyttja dessa potentialer måste man emellertid acceptera att dessa problem och störningar inte går att undvika. De är inbyggda i processen som sådan. De kan endast lösas genom en intensifierad samverkan.

Samverkan ökar komplexiteten

Begreppet komplexitet används ofta för tillstånd och processer som har många tänkbara och obestämda utfall som inte på förhand kan förutses. Man kan vanligen definiera utfallsrum men inte mer. Alla komplexa processer är därför knutna till osäkerhet och oklara förutsättningar.

Processer som styrs av mänskliga handlingar är komplexa av det enkla skälet att utfallet bestäms av hur medlemmarna i systemet väljer att agera. Komplexa system existerar i tillstånd som befinner sig långt från jämvikt. Anledningen att de

trots detta är stabila och förutsägbara beror på att medlemmarna i systemet agerar för att åstadkomma detta.

Processerna i POUS uppvisar en mängd sådana osäkerheter och oklara förutsättningar som vi gemensamt tvingats hantera och försöka stabilisera. Det motstånd och skepticism som vi mött i början av projektet inför vår ambition att skapa ett annat samverkansmönster hänger säkert ihop med att man är bekant med ”det vanliga” men upplever risker med att hantera den ”nya” komplexitet som visar sig vid en förändring.

Det handlar således om olika sätt att hantera byggandets komplexitet där vi bedömer att vårt sätt kan bli mer effektivt och ge bättre kvalitet än det gamla. Genom att pröva oss fram kunde vi löpande skapa den stabilitet och trygghet som krävs. Tryggheten ligger således i detta fall inte i det förutsägbara utan i förmågan att hantera det oförutsägbara. Därmed har det också blivit möjligt att se ett byggprojekts komplexitet i ett klarare ljus.

Det motstånd hos byggaktörer som vi behövt hantera i POUS är därför fullt förståeligt. Det handlar inte om bristande kunnskap eller överdriven rädsla. Byggaktörerna har sannolikt med rätta stor respekt för komplexiteten och känner en stor osäkerhet inför att överge de vanor man vet fungerar. De är med rätta misstänksamma mot alla de som kommer och hävdar att det bara är att...

Detta resonemang strider mot en del vanliga föreställningar. I många texter ser man byggaktörernas rimliga motstånd som ett utbildnings- och attitydproblem. Man hävdar att det handlar om att lära ut givna metoder och koncept. Man tror att det bara handlar om ledarskap där ledningen skall förmå övriga att ändra riktning på skutan. Man betonar vikten av att göra rätt från början, att relationer och kommunikation är centralt, och att om starten på projektet bara blir tillräckligt bra kommer resten att förlöpa väl och inga fel uppstå.

Alla dessa rekommendationer är säkert rimliga om man väljer att arbeta på ett traditionellt sätt. Vill man göra som vi, är det något annorlunda som gäller. Erfarenheterna som vi här beskrivit tycker vi illustrerar att det är först genom att förstå processens karaktär och byggprocessens komplexitet och under arbetet förlita sig på byggaktörerna eget engagemang, omdöme och kunnande som man kan lyckas.

Steg för steg – skapar stabilitet

I POUS har vi därför inte följt en uttalad metod. Vi har agerat utifrån insikten att komplexiteten inte kan planeras bort. Det finns ingen ledningsprincip som eliminerar behovet av problemlösning mellan de kunniga byggaktörer som ingår i projektet. Det finns heller inget standardförfarande. Varje projekt är nytt och dess samverkansproblem måste lösas under gång. För att skapa trygghet och stabilitet har vi istäl-

let prövat oss fram steg för steg i varje delprojekt. Inför varje nytt steg måste en gemensam förståelse etableras. Varje steg har underlättat för oss att ta nästa steg.

Vårt arbete har kännetecknats av att vi tagit hänsyn till att vi inte till fullo kan skapa en plan som kan predicera utfallet. Vi måste istället noggrant följa och förstå processen. Genom att forma projektet och formulera nyckeltal, så att vi löpande kan följa arbetet, fick vi tillgång till den information som behövs för att kunna byta spår innan en negativ utveckling kommit för långt.

Vi har dessutom skapat kommunikativa rutiner så att vi kan parera olika störningar och dra nytta av uppdykande möjligheter. Vi är trygga när vi märker att den samverkan som skapats mellan oss och byggaktörerna och dem sinsemellan gör detta möjligt.

Vi vet att motstånd och osäkerhet inte upphör i och med att projektet rullat igång. Känslorna böljar fram och tillbaka beroende på hur komplexiteten visar sig och i vad mån den kan reduceras till något hanterbart.

Vi konstaterar att samverkan inte bara handlar om delaktighet. Det handlar inte om att varje byggaktör skall få vara med och ”tycka”. Samverkan är istället nödvändig för att var och en skall förstå processen utifrån sin egen medverkan och bli trygg med hur man kan påverka den. Värdet av detta slag av samverkan är inte självklart för de flesta. Man måste

ofta ha varit med om en sådan framgångsrik process för att inse dess betydelse för den egna utvecklingen och engagemanget. Därför blir ofarliga och illustrativa övningar en nödvändighet.

I detta projekt har den personliga och yrkesmässiga utveckling som krävs uppnåtts genom återkommande återkopplingar både i den samverkansträning som inledde processen och i de utvärderingar som löpande gjorts. Varje steg har demonstrerat såväl varje byggaktörs samlade kunnande som hur kompetenserna samverkar.

Ledning kan inte reduceras till tal om ledarskap och ledningsstrategier. Vi menar att vår – ledningsgruppens – viktigaste uppgift i projektet har varit att organisera en stödstruktur genom vilken man gemensamt kan analysera vidtagna och kommande åtgärder så att var och en som självständig aktör kan bidra så effektivt som möjligt. Motivation och engagemang i övermått står aktörerna själva för.

Samverkan stärks inte av metoder

Vårt arbetssätt har ofta jämförts med det som kallas ”partnering”. Vi är övertygade om att vi inte är ensamma om vad vi gjort. Många partneringprojekt liknar säkert vårt. Å andra sidan har vi funnit att i många av dessa partneringprojekt har de obligatoriska inslagen av workshops och

teambuildingar i efterhand fått spela en alltför framträdande roll i de beskrivningar som gjorts av hur projekten utvecklats. Detta ger en missvisande bild av vad som medfört framgången.

Vår erfarenhet är tvärtom att det lärande som eftersträvas för att arbetet skall utvecklas drivs fram av deltagarna, oss inkluderat, i arbetet med projektet. Vår uppgift är att inledningsvis skapa förutsättningar och stödja processen så att detta kan bli fallet.

En annan viktig princip som inte alltid framgår av beskrivningarna är framväxandet av ett gemensamt ansvar. Så som partnering beskrivs finns det risk att det blir ett koncept som vissa aktörer görs ansvariga för. ”Partneringledaren” får då en orealistisk position och slits mellan beställare och byggaktörer. Alla flyr från sitt ansvar och förväntar sig att partneringledaren genom en intelligent användning av konceptet skall lösa de problem som uppstår.

Vi tycker därför att det bästa vore om vi kunde sluta tala om partnering som ett koncept eller som något avskilt från den vanliga byggprocessen. Vi tycker istället att de samverkansprinciper som vi här beskrivit, och som ofta återfinns i partnering, behöver införlivas i alla byggprojekt som något naturligt.

Att lyfta ut vissa principer och göra dem till checklistor skymmer förhållandet att principerna för varje sammanhang

måste växa fram och utvecklas unikt. Annars förstärks de ”top down”-resonemang som tenderar att negligera komplexiteten och därmed också osynliggöra potentialerna i ett byggprojekt.

Våra tidiga ambitioner har i dag infriats. Det faktum att vi håller tider och kostnadsramar i ett så stort projekt, med så många delprojekt i olika skeden, är anmärkningsvärt. Vi är förstuds mycket tillfredsställda med att detta också medfört konkreta ekonomiska och kvalitetsmässiga vinster. Det som dock är speciellt tillfredsställande för oss är den glädje och inspiration som har uppstått genom de deltagande byggaktörernas engagemang.

Tidig samverkan löser problem men innebär komplikationer

De flesta utmaningarna i de nya samverkansformerna tycks handla om att tidigt och trovärdigt värna tryggheten i relationerna. Först då kan man få med byggaktörerna på tåget. Allt för osäkra förhållanden äventyrar hela projektet. Behovet av trygghet kan emellertid också leda till förslag till regleringar som i onödan begränsar handlingsutrymmet för någon part och därmed försämrar utfallet.

En viktig ambition har varit att undvika anklagelser och skuldbeläggning mellan aktörerna. I och för sig relevanta men i praktiken allt för sena inlägg om ”hur du kunde gjort i stället” blir störande och bidrar till aggression och frustration.

Förr behövde man som enskild byggaktör inte veta så mycket vad andra byggaktörer gjorde. Bara man följde planen så ordnade det sig. I de nya samverkansformerna krävs istället att man som enskild byggaktör är insatt i och har koll på vad andra gör, varför de gör som de gör och hur de egna insatserna måste passas in med övrigas.

Många önskar sig alltid ett större handlingsutrymme men berättelserna visar att i praktiken kommer de åtaganden

som följer med ett sådant större handlingsutrymme också att upplevas som en extra pålaga och en belastning.

Tilltalet och öppna böcker påverkar samverkansmönstren

Lars Jonsson var redan i slutet av 80-talet övertygad om att det var i själva *tilltalet*, i såväl formella planverk som upphandlingsanbud, som man angav tonen för vad som förväntades av projektets medlemmar. Korta byggtider, konkurrens och billigaste lösningen formulerades ofta som önskvärda mål.

I praktiken inträffade emellertid motsatsen. Det stöd man behövde av varandra för att ta sig an utmaningarna försvårades av inbördes konkurrens och rädsla att stå med "Svarte Petter". Genom att istället fokusera på hur samarbete underlättar goda lösningar växte viktiga principer som nu återfinns i partnering fram.

I projektet POUS har man i detta avseende haft stöd av framväxten av partnering. Det faktum att man i partnering (Fernström, 2006) framhåller praktiserandet av öppna böcker lägger fokus just på behovet av samarbete. Öppna böcker har sin största betydelse som en samverkansprincip. De gör det möjligt att få en gemensam bild av de ekonomiska

förutsättningarna och skapar därmed ökad trygghet och möjligheter att dela på vinster på andra sätt.

Öppna böcker lyfter fram begreppet solidaritet. Kan man i ett projekt ordna former för att värna om en gemenskap, såväl inom projektet som för dess brukare och de medborgare som berörs, möjliggörs också delaktighet i något som är större och mera meningsfullt än att enbart fokusera på egenintressen.

Det visar sig också i exemplen att anbud och upphandlingsprocedurer har potentialer att inrymma fler värden än bara de byggnadstekniska. I anbudsunderlagen demonstreras flera exempel på att man inom ramen för LOU genom mer innovativa förfrågningsunderlag kan skapa goda förutsättningar att i olika byggprojekt inrymma mervärden för såväl inblandade som för samhället i övrigt.

Att både värna tillit och tillåta andras inflytande

Vi tror att nyckeln till framgång för dessa nya samverkansformer handlar om att man gemensamt lyckas balansera trygghet och handlingsutrymme efter radikalt annorlunda föreställningar än vad man i byggprojekt vanligen ser som självklara. Balanserandet är en konst. Det pågår ständigt.

Genom att öppna för större handlingsfrihet blottläggs löpande nya problem och friktioner – problem som måste kunna hanteras inom ramen för det större handlingsutrymmet. Balansen återställs och garanteras genom användning av procedurer i vilka berörda aktörer kan få tillit till sin och övrigas förmåga och trovärdighet och upptäcka varandras vilja att hjälpa till när problem uppstår.

Det blir inte enklare utan mer komplext

Många presentationer av partnering antyder att samverkan genom detta arbetssätt skulle bli enklare. Komplexitet innebär emellertid per definition att man aldrig kan förutsäga ett händelseförlopp särskilt väl – även om man förstås kan inse att utfallet kommer att hålla sig inom vissa gränser. Man måste i stället i en komplex situation ha förmåga att hantera de situationer som kan uppstå – om och när de uppkommer.

Genom mer arbetskontakter via fler och annorlunda kontaktytor blir samverkan förstås inte enklare. Arbetet förenklas inte heller genom att en bredare kunnskap än tidigare tillåts påverka designupplägg och konstruktionslösningar. Fler erfarenhetsutbyten, mer insyn, större påverkan och utökat gemensamt ansvar ökar komplexiteten. Denna komplexitet medför speciella samarbetssvårigheter.

Samarbetssvårigheterna genereras av den rädsla och otrygghet som uppstår i den inledande fasens ovisshet och osäkerhet. Människan är i behov att förstå och känna igen sig. I brist på igenkänning kommer några att reagera kraftfullt – och kanske inte alltid konstruktivt – för att återerövra den kontroll man tycker sig ha förlorat. I situationer av ovisshet återskapar man gärna de mönster man känner igen och återvänder då gemensamt till de trygga vertikala samverkansmönster man ville bort ifrån.

”Undan för undan” – ett sätt att hantera komplexitet

”Undan för undan” syftar på att man inte utvecklar en fullständig plan, vars genomförande från A till Ö ”beslutas av dem som har ansvaret” och ”förankras” bland dem som skall utföra planen.

En bättre strategi är det som brukar kallas ”open design”. I en ”open design” drivs projekten fram i små steg. I varje litet steg blir det möjligt för alla som deltar att veta mer om processen än man visste innan steget togs. Därför minskas ovissheten. Man kan också gemensamt hela tiden välja nästa steg mer underbyggt.

Stegen i arbetet utformas också så att ingen berörd behöver ”bränna sina skepp”. Det finns alltid möjlighet att återgå

till ”det gamla och beprövade” om provet skulle avslöja risker, som man inte är beredd att ta. Även fasta yttre ramar beträffande tid, resurser och gjorda åtaganden bidrar till att skapa stabilitet. Hela tiden värnas tryggheten samtidigt som man tillåter varandra att experimentera, pröva nya arbetsformer och vidga sitt eget handlingsutrymme.

Genom att gemensamt planera varje steg blir man som deltagare – för att kunna medverka till en så bra process som möjligt – också tvungen att hela tiden begripliggöra sin kunnighet för övriga parter. En sådan ömsesidig förståelse är nödvändig för att kunna se det konstruktiva i varandras idéer. Genomförande av en sådan process innebär ett lärande; både för den som berättar och för den som tar del av berättelsen. Man får kompetensutveckling på köpet.

Det måste till nya stödstrukturer

Även om de nya stödstrukturerna inte lyfts fram tydligt i berättelserna verkar de finnas. Till exempel måste man i projekten hela tiden kunna värdera att man är på rätt väg; att det går framåt. Dessa avstämningspunkter förefaller ibland vara förplanerade men ibland verkar de uppstå spontant när någon – vem som helst i processen – ser ett problem som kanske innebär att något kan komma att gå över styr.

Genom sådana utvärderingsstrukturer kan man gemensamt utveckla tillförlitligheten i olika åtaganden och stärka varandras trovärdighet. Alla medverkande kunde genom att delta i sådana aktiviteter löpande se poängen med att bidra till att utveckla den ömsesidighet som krävs.

Den svåraste utmaningen handlar om att arbetssättet så dramatiskt bryter mot många etablerade principer i såväl byggsektorn som i samhället som helhet. Nobelpristagaren Oström och erfarenheterna från berättelserna gör exempelvis gällande att gemenskaper i första hand skall följa sådana spelregler som utvecklats lokalt och stöds av de interna stödstrukturerna.

Samarbetet blockeras om man tvingas följa allmänna och generella handlingsregler formulerade av externa experter. Detta är dramatiskt annorlunda mot hur man vanligen resonerar. Insikten om detta ställer nya krav på alla som säger sig vilja ”styra” utvecklingen. En sådan styrning kan enbart göras genom en mer djupgående insikt i den aktuella verksamhetens karaktär och förutsättningar än man vanligtvis besitter både i ledningar och i expertkretsar.

Gemenskap över traditionella yrkesgränser

Tillit är något som måste utvecklas och ständigt vidmakthållas. Vanligen hänförs tillit till ospecificerade och osynliga tillstånd som svårligen går att artikulera. Det handlar om anspråk man ställer på varandra för att kunna lita på varandra.

Vanligen växer det därför ofta fram handlingsregler för att förhindra att man som person på ett känslomässigt plan kränks, marginaliseras eller inte skulle våga vara öppen. Man talar om tolerans, respekt, öppenhet, nyfikenhet, mångfald och oliktankande. Listan av spelregler kan göras lång. Den uttrycker vad man som en enskild person skulle vilja kunna förvänta sig från omgivningen.

Det som presenteras i en sådan lista är på ett övergripande plan fullständigt berättigade anspråk. Emellertid visar det sig ofta att sådana spelregler inte är det stöd som behövs när friktioner väl uppstår. Personer som uppfattar sig anklagade kan exempelvis gripas av känslan att man inte längre har de andras förtroende och därmed inte har den berättigade plats i gemenskapen som man ser som sin.

Trots att spelreglerna skall uppmuntra tolerans kan därför intolerans, på rent känslomässiga grunder, växa till sig även om alla har tyckt sig följa reglerna. Det framgår tydligt av berättelserna att tilliten inte garanteras genom regler utan

att den växer fram ur erfarenheten av att man tillsammans förmått lösa ett antal svåra och praktiska problem.

Tolerans innebär i detta sammanhang att man de facto kan acceptera den andres ambitioner och insats genom att man förstår dem och förstår hur denne tror att de bidrar till helheten.

Öppenhet handlar i detta fall om att man kan förstå varför någon ifrågasätter något.

Det är därför nödvändigt för en enskild byggaktör, om man vill medverka i denna typ av samverkansformer, att löpande göra sig förstådd och betrodd för alla dem som berörs. Omvänt gäller också att de som berörs måste "tänka högt" om hur insatserna skulle kunna förenas och passa ihop eller vad som gemensamt behöver utvecklas för att man skall lyckas.

Avslutande reflektioner

Det framgår klart från berättelserna att arbetssättet innehåller stora potentialer men också att man trots omfattande förberedelser kan möta betydande svårigheter. Den skicklighet som krävs – utöver den professionella kompetensen – handlar mest om att veta när man kan våga lita på de andra.

Detta kunnande kan inte överföras genom att formulera principer eller deviser. Det handlar dessutom också om en förmåga hos inblandade parter att på olika sätt och tidigt i processen demonstrera sin skicklighet och göra sig betrodda. Fortsatta studier behöver belysa vilken sorts skicklighet – mer precist – som det handlar om. Några sådana områden beskrivs nedan.

Att söka stöd av utomstående

I de berättelser som redovisats framgår att man haft ett utomstående stöd i form av konsulter som hjälpt till med själva arbetsprocessen. Dessa har fokuserat på det som vanligen kallas för ”mjuka frågor”, vilket mer precist handlar om att utveckla tillit och underlätta samverkan i projektet.

Även om varje projekt har unika förutsättningar torde det vara av vikt att redan i början av projektet kunna föreställa sig vilken sorts stöd som eventuellt kan komma att behövas, och att försäkra sig om att detta stöd i så fall finns tillgängligt. Utmaningen ligger dessutom i att känna tillit till att det stöd som erbjuds också är relevant och kan genomföras utan att störa andra aktiviteter.

Ytterligare exemplifieringar av det yttre stöd som behövs skulle vara av värde. Dessutom behövs beskrivningar av hur behovet av stöd växt fram, vad avsaknaden av relevant stöd kan leda till och hur ett motstånd mot att söka externt stöd kan uppstå.

Komplexare kvalitetsbegrepp vid upphandlingar

De hittills etablerade principerna för upphandling bygger i hög grad på att anbuden enbart jämförs vad gäller det offererade priset. Det har uppfattats som en enkel väg för att ha ryggen fri vid överklaganden – trots att man också vet att priset i offerten är en svag indikator på vad kostnaden egentligen blir.

De så kallade ÄTA-posterna – dvs. ändrings, tillkommande och avgående arbeten – är som regel omfattande i slutsumman för alla projekt. Den vilja och kompetens att löpande samverka och gemensamt undvika sådana kostsamma

ändringar är betydligt svårare både att beskriva i anbudet och formulera i upphandlingsunderlaget. Fullständig sakinformation finns ju heller inte innan arbetet väl rullat igång i projekt som tillämpar tidig samverkan.

Det visar sig dessutom svårt att bjuda in parter att ”tänka högt” och erbjuda sin kunnighet redan under förberedelserna inför ett projekt – trots att det rent faktiskt är under denna fas, som dessa parter kunnighet mest skulle kunna bidra till att helt nya och kreativa förslag växer fram. Risker är stor att de olika parterna håller inne med sin kunskap om man inte är säker på att få uppdraget eller befäror att en annan part kommer att dra fördelar av de lösningar och den information man ger.

Den process genom vilket teamet växer fram kräver alltså särskilda beaktanden för att både kunna göra ett rättvist urval bland intresserade aktörer och samtidigt undvika att exkludera dem som konstruktivt medverkat i förhandlet av projektet.

Att utveckla samarbete när LOU betonar konkurrens

Exemplen vittnar om att ömsesidig hänsyn, tolerans och nära relationer har underlättat den samverkan som krävs i uppdragen. De kontrakt man formar mellan varandra för fungerande samverkan är annorlunda än de formella kon-

trakt som vanligen tecknas mellan såväl byggaktörer och projektledning som byggaktörer emellan.

Samarbetskontrakten bygger på att man förpliktar sig att också ta hänsyn till projektet som helhet och har skyldighet att beakta de andra deltagarnas rättmätiga intressen. I delar i LOU understryks däremot motsatsen genom kravet på en effektiv konkurrens (11 kapitlet 4§ LOU, SFS 2007:1091).

I framtida studier skulle en djupare analys av på vilket sätt som ambitionerna bakom betoningen av konkurrens skulle kunna förenas med de ambitioner att värna om de vänskapsrelationer som lyfts fram i berättelserna. Detta är inte självklart enkelt eftersom denna problematik har djupa filosofiska rötter.

I sin doktorsavhandling i juridik – med titeln ”Varandra som vänner och fiender” – beskriver Zacharias Votinius (2004) på vilka grunder som kontrakt vanligen formas i vårt samhälle och att de för det mesta utgår från att skydda sig för motpartens eventuella försök att luras eller manipulera.

Om man redan inledningsvis garderar sig mot att så långt som möjligt bli lurad bidrar man i regel till framväxten av en ond spiral som kommer att minska tilliten än mer. De metaforer om ”vänner och fiender” som under generationer integrerats i vårt vardagliga språkbruk skulle därför behöva lyftas upp och deras relevans prövas i dagens situation och samhälle.

Att frikoppla välfärd från ekonomisk tillväxt

Lars Jonsson redovisar i sitt avsnitt visioner om hur enskilda byggprojekt skulle kunna demonstrera viktiga principer för hela samhällsbygget. Liknande tankegångar förs också fram av Elinor Ostrom (2009) i "Allmänningen som samhällsinstitution".

De tydliga men relativt ofullständiga ekonomiska mått som används som indikatorer på välfärd ifrågasätts numera också av allt fler. Richard Layard (2005), som har forskat på vad som gör människor lyckliga, har formulerat några kriterier på vad de flesta i dagens samhälle anser vara välfärdsått:

- man har det bra i sin familj
- man har en stabil finansiell situation
- man har arbete
- man känner gemenskap med samhälle och vänner
- man har hälsa
- man känner personlig frihet

men också att:

- man slipper att utsättas för ständiga jämförelser
(fritt översatta av Ingelstam, 2007 från Layard, 2005)

I kommande studier skulle alltså dessa punkter behöva preciseras och kompletteras med annan pågående forskning om vilken innebörd människor lägger i begreppet välfärd och vad de värdesätter. Vi skulle genom exemplifieringar behöva koppla en sådan kunskap till hur berörda byggaktörer ser behov av att förändra sina relationer och sitt arbete.

Att utmana det invanda och etablerade

Försöken att utveckla bättre samverkan har gett upphov till att många procedurer som tidigare föreföll okomplicerade och självklara måste ifrågasättas. Kraven på att göra allt mer relevanta upphandlingar och eftersträva konstruktiva kontrakt bryter starkt med många sedan lång tid ”nedärvda” och etablerade föreställningar om ”det lämpliga att göra” i samhället.

Det finns till exempel en gammal tanke att trygghet och stabilitet enbart kan skapas genom planering, kontroll och ordning. Denna tanke upplevs av mången vara nästan omöjlig att förena med kravet att kreativt kunna utnyttja ett eget handlingsutrymme. Denna kamp mellan trygghet och valfrihet tycks ständigt pågå i samhället (Bauman, 2004).

Tidigare eftersträvade man i byggsektorn att projekt skulle göras så förutsägbara som möjligt. Detta kunde åstadkommas genom strikta hierarkiska samverkansmönster. När dessa vertikala strukturer nu ifrågasätts i en strävan att göra det möjligt att hantera allt mer komplexa uppdrag och – som exemplen också visar – mer horisontella samverkansmönster börjar utvecklas, så ökar förstås otryggheten.

Tillit och pålitlighet är fortfarande viktiga faktorer för att projekt inte skall ”gå över styr” – men tryggheten måste i dessa ”nya” projekt skapas på helt andra sätt än förr.

Även innebörden i begreppet ansvar förändras. Vem i systemet kan ta ansvar för vad? Vilka kan ställas till svars om man ser slutprodukten som ett odelbart resultat av många parter insatser – dvs. både insatserna av dem som helhjärtat och dagligen bidragit med hela sin kunskap och av dem som ”tittat bort” och underlåtit att säga ifrån när man utifrån sin egen professions kunskap haft farhågor och uppfattat andras agerande som riskfyllt för utfallet av den gemensamma byggprocessen?

Det till synes enkla uppdraget att dra nytta av erfarenheterna från byggprojekt som blivit samhällsbyggen kommer uppenbarligen att kräva en hel del tänk – och sådana krav på att tänka till och tänka nytt har aldrig mötts med enbart hurrarop.

Referenser

Referenslitteratur

- Antonovsky A (1991): Hälsans mysterium. Stockholm: Natur och Kultur
- Arbnor I, Bjerke B (1994): Företagsekonomisk metodlära. Lund: Studentlitteratur.
- Bauman Z (2004): Samhälle under belägring. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos.
- Brunsson N (2003): Organized hypocrisy. I: Czarniawska B, Sevón G (red): Northern Lights – Organization theory in Scandinavia. Malmö: Liber Förlag.
- Bygghälsan (2002): Skärpning gubbar! Om konkurrens, kostnaderna, kvaliteten och kompetens i byggsektorn. Statens offentliga utredningar (SOU) (2002: 115). Stockholm: Fritze.
- Czarniawska B, Sevón G (red) (2003): Northern Lights – Organization theory in Scandinavia. Malmö: Liber Förlag.
- Drucker P (1954): The Practice of Management. New York: Harper & Row, Publishers Inc.
- Fernström G (2006): Från Byggherre till Strategisk Partnering: executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering. Skurup: Fernia Consulting AB.
- Goldkuhl G (1998): Handlingars vad, vem och var. Linköping: Linköpings Universitet – Forskningsgruppen VITS och CMTO.

- Hansson E, Persson D (2009): Att lyckas med ett byggprojekt. Examensarbete. Halmstad: Institutionen för ekonomi och teknik. Halmstad Högskola.
- Hedin A (2006): Utvärdering av WSP: s partneringmodell – en jämförelse med teori samt ledande aktörer på den svenska marknaden. Examensarbete. Stockholm: Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation. Kungliga Tekniska Högskolan.
- Ingelstam L (2007): Ekonomi på plats. Linköping: Centrum för kommunstrategiska studier
- Kaderfors A (2002): Förtroende och samverkan i byggprocessen – förutsättningar och erfarenheter. Göteborg: Institutionen för service management, Centrum för management i byggsektorn. Chalmers Tekniska Högskola.
- Layard R (2005): Happiness: Lessons from a New Science. New York and London: Penguin.
- Ljung K, Sonne A (2009): Resan mot partnering. Examensarbete. Stockholm: Institutionen för företagande och ledning. Handelshögskolan i Stockholm
- Ostrom E (2009): Allmänningen som samhällsinstitution. Kristianstad: Arkiv förlag, Moderna klassiker.
- Wennberg B-Å (2007): Partnerskapande ledning – en trygghet för alla i vår komplexa och ovissa värld. Abonnemangsrapport 124. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane M (2003): Har vinsten ett pris. Abonnemangsrapport 96. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender – en idékritisk undersökning om kontraktet. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag Symposion.

Artiklar och länkar

- Administrativa Föreskrifter (AF) (2006): Projekt Omlokalisering US (POUS). AF – Entreprenadförfrågan. Linköping: Landstinget i Östergötland, Försörjningscentrum. Linköping 2006-03-31
- Jonsson L (2001): Samarbetsdeklaration och sociala kontrakt för projekt Fenomenmagasinet i Linköping. Linköping: Upprättat av Lars Jonsson genom FRÓNESÍS Management AB.
- Rahman M, Ramaswamy V (2004): Contracting Relationships Trends and Transitions. *Journal of Management in Engineering*, Vol 20, No. 4, October 1. West Lafayette: Purdue University.
- Svensk författningssamling (2007): Lag (2007:1091) om offentlig upphandling. Stockholm: Regeringskansliet rättsdatabaser. Utfärdad 2007-11-22. <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20071091>. HTm
- Väg- och vattenbyggaren (2005): Erfarenheter av Partnering I England. Nummer 3. Stockholm: Sveriges Tidskrifter

