



SAMARBETSDYNAMIK OPEN 2010
TORSDAG 12 AUGUSTI 09.00 - 12.30

Några tankar kring kunskapsspridning och kunskapsgenerering om goda arbetsformer vid byggprojekt

*Aktuella frågor med utgångspunkt från rapporten
"Byggprojekt som Samhällsbyggen"*

av Dan Gullmander och Lars Jonsson

Det framgår klart från berättelserna i rapporten "Byggprojekt som Samhällsbyggen" att arbets sättet i de byggprojekt som beskrivs i denna innehåller stora potentialer men också att man trots omfattande förberedelser kan möta betydande svårigheter. Den speciella skicklighet som krävs – utöver den professionella kompetensen – verkar mest handla om att veta hur långt man i den givna situationen kan våga lita på varandra. Det låter triviale – men inte om man förstår att tillit är en färskvara som genereras i situationen. Det är inget man har eller inte har.

Framväxten av tillit kräver specifika överväganden

och bedömningar av hur man skall handla i situationen. Detta kunnande kan inte överföras genom att formulera principer eller deviser. Det handlar dessutom – utöver av att rätt kunna bedöma situationen – också om en förmåga hos de inblandade att på olika sätt och så tidigt som möjligt genom konkret handling demonstrera sin skicklighet och därmed göra sig betrodda. Fortsatta studier behöver belysa vilken skicklighet utöver den praktiska kompetensen att arbeta i och med byggprojekt som det då handlar om. Denna text avser att översiktligt beskriva några av de frågor som vi menar behöver närmare belysas i samtal med erfarna byggaktörer.

Att söka stöd av utomstående

I de berättelser som redovisats i rapporten framgår att man haft ett utomstående stöd i form av konsulter som inte bara hjälpt till med konstruktioner och planering utan också med själva samarbetsprocessen. Dessa "andra" konsulter har fokuserat på det som vanligen

kallas för "mjuka frågor", vilket mer precist handlar om att skapa situationer och möten som är ägnade att utveckla tillit och underlätta samverkan i projektet. Dessa insatser tycks ha haft avgörande betydelse.

Även om varje projekt har unika förutsättningar

torde det därför vara av vikt att redan i början av projektet kunna föreställa sig vilken sorts sådant stöd som eventuellt kan komma att behövas, försäkra sig om att detta stöd i så fall finns tillgängligt och bygga upp sådana relationer mellan aktörer och konsult att det känns naturligt att denne då och då hjälper till. Utmaningen ligger i att avgöra vilket stöd som är relevant, när hjälpen riskerar att ta över ansvaret från deltagarna och hur insatserna kan administreras utan att störa

viktiga aktiviteter för projektets genomförande.

Ytterligare exemplifieringar av karaktären av det yttre stöd som behövs både när det gäller innehåll och form skulle vara av värde. För att motivera beredskapen att anlita utomstående hjälp (konsulter) skulle behövas beskrivningar från aktuella projekt av hur behovet av ett 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 insatser i relation till pris. Detta har av köparen uppfattats som en enkel väg för att ha ryggen fri vid överklaganden – trots att man vet att andra aktörer kanske borde varit lämpligare, att priset i offerten är en svag indikator på vad kostnaden egentligen blir och att straffsatser och böter för dåliga insatser vanligen kostar mer än de smakar.

Genom fokuseringen på den enkla relationen mellan insats och pris har de så kallade ÄTA-posterna – dvs. ändrings- och tilläggsanvisningar – som regel blivit omfattande. Berättelserna visar att vinsten med de nya arbetsformerna ligger i att oförutserbara svårigheter, variationer och störningar under projektet kan elimineras genom en bättre och intensivare samverkan de olika aktörerna emellan. Denna samverkan har inte kunnat åstadkomma genom bättre planering eller andra förberedelser.

Detta innebär att i valet av aktör måste man också ta hänsyn till dennes vilja och förmåga att delta i den samverkans om krävs. Att tidigt under upphandlingen klarlägga aktörernas förmåga, vilja och kompetens att löpande samverka och gemensamt hantera uppkommande problem är emellertid betydligt svårare att formulera i upphandlingsunderlaget än att pröva kända insatser mot erbjudet pris. Fullständig sakinformation

om projektet finns ju vanligen heller inte innan arbetet väl rullat igång. Detta innebär att man i anbudsarbetet måste finna former som tar hänsyn till att de som slutligen väljs ut både har resurser och möjligheter att täcka upp för oförutsedda händelser.

Den osäkra situationen i början av många aktuella projekt talar för att man skulle ha stor nytta av att redan i starten kunna utveckla och ta del av kreativa lösningar som man tidigare inte känt till. Ytligt sett låter det som om en gemensam samling och öppen planering vore lösningen. Att på detta sätt försäkra sig om att få tillgång till sådana lösningar redan under anbudsförhandlingen har emellertid inte varit så lätt. Trots att det finns en allmän önskan om att få vara med tidigt har det visat sig svårt att bjuda in parter att ”tänka högt” och erbjuda sin kunnskap redan under förberedelserna inför ett projekt. Risken är stor att de olika parterna håller inne med sin kunskap om man inte är säker på att få uppdraget eller om man befärrar att en annan part kommer att dra fördelar av de lösningar man presenterar och den information man ger.

Den process genom vilket teamet växer fram kräver därför särskilda beaktanden. Man måste bland annat kunna göra ett rättvist urval bland intresserade aktörer utan att därför exkludera dem som konstruktivt medverkat i förhandlingen av projektet.

Att se byggprojekt som samhällsbyggen

Det största problemet med LOU tycks inte vara dess formella sida utan hur vissa stora aktörer använder lagen för att vinna fördelar på mindre aktörers och samhällets bekostnad. Stora och kraftfulla aktörer kan utnyttja LOU för att därigenom blockera andra aktörer att komma in på marknaden eller få tillgång till projekt. Man kan göra detta genom att hänvisa till strikt ekonomiska kriterier som ofta är skräddarsydda för deras eget utbud. Därmed blockeras nya och innovativa lösningar som skulle kunna vara till gagn för samhället. Man negligerar således en marknad som är efterfrågedriven snarare än utbudsdriven. Det handlar således i detta fall inte om hur lagen är utformad utan hur de som skall tolka den ser på dess tillämpning.

De exempel på arbetssätt som redovisas i rapporten skiljer sig från de vanliga. Man vittnar om att ömsesidig hänsyn, tolerans och nära relationer har underlättat den samverkan som krävts i uppdragen. De kontrakt man formar mellan varandra är annorlunda än de formella kontrakt som vanligen tecknas mellan såväl byggaktörer och projektledning som byggaktörer emellan. En viktig förutsättning för att sådana kontrakt skall växa fram är att man förpliktar sig att också ta hänsyn till projektet som helhet (dess samhällsintresse) och i det gemensamma arbetet ser sig skyldig att beakta alla de andra deltagarnas och intressenternas rättmätiga intressen.

I delar i LOU – och i den tolkning som görs av konkurrensverk och domstolar – understryks inte vikten av en sådan samverkan för samhällets bästa utan snarare dess motsats genom kraven på en effektiv konkurrens (11 kapitlet 4§ LOU, SFS 2007:1091).

Den underliggande konkurrenstanke som formuleras i dessa bestämmelser bäddar för uppkomsten av det som kallas ”allmänningens tragedi”. Allmänningens tragedi uppstår i samspejssituationer i vilka var och en maximerar sitt eget utbyte så att de gemensamma tillgångarna dräneras – exempelvis vid ohejdat fiske när tillgången på fisk är begränsad. En sådan idé om behovet av att ”ta så mycket man kan” får sin näring av tanken på ständig tillväxt – en tanke som alltmer börjat ifrågasättas.

I framtida studier om LOU skulle därför behöva genomföras en djupare analys av på vilket sätt som behovet av egenintresse och konkurrens skulle kunna förenas med ett samhällsintresse och de vänskapsrelationer som lyfts fram i berättelserna.¹

I den praktiska uttolkningen av LOU borde således alternativa tankar om samhällets utveckling beaktas. De metaforer om konkurrensens värde som under generationer integrerats i vårt vardagliga språkbruk skulle behöva lyftas upp och deras relevans prövas mot dagens situation.

Att frikoppla välfärd från ekonomisk tillväxt

Lars Jonsson redovisar i sitt avsnitt i rapporten hur det nya samarbetet kräver visioner om vilka mervärden som utöver själva byggnaden kan uppstå genom själva byggnationen. 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, och som i hög grad präglar byggbranschen, ifrågasätts dessutom 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 och som vid sidan om ekonomisk tillväxt skulle kunna ligga till grund för att precisera mervärden av byggprojekt:

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

¹ Denna problematik har djupa filosofiska rötter. I sin doktorsavhandling i juridik – med titeln ”Varandra som vänner och fiender” – beskriver Zacharias Votinius (2004) hur kontraktformerna skiljer sig från varandra.

- 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 behöva preciseras vilken innebörd de som berörs av ett byggprojekt lägger i begreppet välfärd och vilka värden de ser som kan förverkligas genom det aktuella bygget. Vi skulle genom sådana exemplifieringar kunna komma fram till hur ett bättre och mer relevant upphandlingsunderlag kan skapas.

Att utmana det invanda och etablerade

Försöken att utveckla bättre samverkan har enligt berättelserna i rapporten gett upphov till att många procedurer som tidigare föreföll okomplicerade och självklara måste ifrågasättas. Kraven på att göra allt mer relevanta upphandlingar och eftersträva samhällskontrakt 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.

Tidigare eftersträvade man i byggsektorn att projekt skulle göras så förutsägbara som möjligt. Detta kunde åstadkommas genom strikta hierarkiska samverkans-

mönster. När dessa 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 sådana projekt skapas på helt andra sätt än med normativa regelsystem.

Även innebörden i begreppet ansvar förändras vilket påverkar distribuerandet av vinster och förluster. Vem i systemet kan ta ansvar för vad? Vilka kan ställas till svars för förlusterna och olägenheterna om slutprodukten är ett odelbart resultat av många parter insatser – dvs. både av dem som helhjärtat bidragit med hela sin kunskap och av dem som "tittat bort" och underlåtit att säga ifrån när man uppfattat andras agerande som kostnadsdrivande och riskfyllt? Vi behöver många exempel på hur man klarat detta ansvarsproblem.

Fortsatt arbete

Många frågar oss: "Varför kan man inte bara kortfattat beskriva hur man skall göra? Varför behövs det så många ord?"

Vi hoppas att vi med ovanstående resonemang kunnat visa att det till synes enkla uppdraget att dra nytta av erfarenheterna från byggprojekt som blivit framgångsrika både kräver en hel del tänk och ett stort antal utförliga exemplifieringar och berättelser för att göra det möjligt för andra att undvika alla fallgropar och till fullo förstå vad som hänt och vad man gjort.

Den viktigaste frågan är att bryta de resonemang

som förs i "mainstream" och erbjuda andra tolkningar som accpeteras och integreras i arbetet. Följande "motbud" är aktuella och bör beforskas vidare.

- Allmänning istället för gränslöshet
- Vänskapskontrakt istället för konkurrens
- Samarbets- istället för motarbetsprinciper
- Aktör istället för utförare
- Diskurs istället för metod
- Komplexitet istället för planerbarhet