



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



**Rapport**

**R104:1979**

# **”START”**

**Metoder och hjälpmedel för  
samverkan i söka-ram-skedet**

**Rolf Grönkvist  
Claes F Jonsson**

**Byggforskningen**

TEKNISKA HOGSKOLAN I LUND  
SEKTIONEN

TEKNISKA HOGSKOLAN I LUND  
SEKTIONEN FOR VAG- OCH VATTEN  
BIBLIOTEKET

R104:1979

"START"

Metoder och hjälpmedel för samverkan  
i söka-ram-skedet

Rolf Grönkvist  
Claes F Jonsson

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag  
780090-0 från Statens råd för byggnadsforskning  
till Sevensco AB, Solna.

I Byggforskningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

R104:1979

ISBN 91-540-3085-4

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

LiberTryck Stockholm 1979 956631



## INNEHÅLL

FÖRORD . . . . .	5
1	INLEDNING . . . . . 7
1.1	Kort sammanfattning . . . . . 7
1.2	Forskningsbakgrund . . . . . 7
1.3	Syfte . . . . . 8
1.4	Vårt problemangrepp i relation till tradi- tionell beskrivning av byggprocessen . . . . . 9
1.5	Hypoteser . . . . . 10
1.6	Projektets omfattning i förhållande till ursprunglig projektbeskrivning . . . . . 11
1.7	Arbetsmetod . . . . . 11
1.8	Disposition . . . . . 12
2	NYCKELSITUATIONER - FALLGROPAR, ANVISNINGAR
	HJÄLPMEDEL . . . . . 15
2.1	Initiering . . . . . 15
2.2	Problembeskrivning, målformulering . . . . . 17
2.3	Intressentkartläggning . . . . . 19
2.4	Organisation, rollfördelning . . . . . 21
2.5	Information, kontroll . . . . . 24
2.6	Utbildning av intressenter . . . . . 28
2.7	Kartläggning av förutsättningar . . . . . 31
2.8	Systematisk behovskartläggning . . . . . 36
2.9	Prioriteringsteknik . . . . . 40
2.10	Planering . . . . . 45
3	KOMMUNIKATOR-ROLLEN . . . . . 51
3.1	Något om roller . . . . . 51
3.2	Syftet med kommunikatorrollen . . . . . 52
3.3	Kommunikatorrollen i olika nyckelsitua- tioner . . . . . 55
3.4	Beteende och arbetssätt för en kommuni- kator . . . . . 58
4	LEDER ANVISNINGARNA/HJÄLPMEDLEN TILL HÖGRE EFFEKTIVITET? . . . . . 59
5	MBL-ASPEKTER . . . . . 61
LITTERATURFÖRTECKNING . . . . .	63



## FÖRORD

Byggforskningsrådet har bildat ett forskningsblock för Kostnadskalkylering och Kostnadsstyrning, K-blocket.

Denna rapport är ett delresultat inom K-blocket.

Publiceringen innebär inte att K-blockets ledningsgrupp tagit ställning till de förslag som presenteras, ej heller till använd terminologi.

En utvärdering av förslagen pågår. Eventuella synpunkter kan meddelas till K-blockets ledningsgrupps sekreterare / Leif Sundsvik, REPAB, Morängatan 5 B, 416 71 Göteborg.

BFR-blocket för  
Kostnadskalkylering  
och  
Kostnadsstyrning

Ledningsgruppen



## 1. INLEDNING

### 1.1 KORT SAMMANFATTNING

Författarna hävdar att de f n största effektivitetsvinsterna kan göras i startskedet av byggprocessen. Baserat på bl a:

- erfarenheter av beteendevetenskaplig art
- erfarenheter från byggbranschen (praktiskt och via forskning).
- litteraturstudier

har startskedet analyserats. Vanliga "fallgropar" har identifierats och en grov checklista med specifikationer av hjälpmedel har utarbetats för att hjälpa målgruppen "Orutinerade byggherrar".

### 1.2 FORSKNINGSBAKGRUND

Projektet ingår i det s.k. K-blocket (Kostnadsstudier och -styrning).

Författarna har medverkat i studier av byggprocesser som rapporterats i R25:1977. Detta arbete har fäst vår uppmärksamhet på det tidigaste skedet i byggprocessen.

Detta skede kallar vi "Söka-ram-skedet". I det följande "Låsa-ram-skedet" fastställles budgetramen och i det avslutande "Hålla-ram-skedet" koncentreras ansträngningarna på att genomföra byggandet inom den givna ramen.

Mycket talar för att de relativt största effektivitetsvinsterna nu kan göras i Söka-ram-skedet. På senare år

har ju en rad metoder och hjälpmedel tagits i bruk av branschen som lett till betydande framsteg i de två senare skedena t.ex. projektplanerings-, projektredovisningsprogram, årskostnads-, referenskalkyler, nätverksplanering.

Att det finns speciell anledning uppmärksamma det tidigaste skedet beror på följande:

I tidiga skeden av byggprojekt sker avgörande kostnadsstyrningsåtgärder. Ofta startar programarbetet på underlag av felaktig kunskapssammansättning och med olämliga låsningar och begränsningar. Det är svårt att samla rätt intressenter och att få dem att systematiskt ge del av sin kunskap om den verksamhet som skall inrymmas i den tänkta byggnaden. Brukargrupper måste t.ex. på ett överskådligt sätt få del av andra gruppers kunskap, för att veta vilken vikt som skall läggas på egna krav och synpunkter. Detta är ett komplicerat kommunikations- och samverkansproblem i kombination med problem att systematisera beslutsdata. Dessa problem kan på senare tid sägas ha ytterligare komplicerats av medbestämmandelag och frågan om medbestämmandeavtal, vars praktiska tillämpningar ännu är oklara.

Om samverkansprocessen i Söka-ram-skedet inte planeras rätt, så har man bäddat för konflikter i senare skeden. Konflikter som uppstår när "bortglömda" krav dyker upp äventyrar i högsta grad effektiviteten.

### 1.3 SYFTE

Projektet syftar till att finna hjälpmedel för kommunikation och samverkan mellan olika intressegrupper i Söka-ram-skedet. Dessutom syftar projektet till att finna metoder som garanterar en systematisk utvärdering av behov, krav och synpunkter från olika intressenter och då främst brukargrupperna, som ju representerar den verksamhet som byggnaden betjänar. Syftet blir därmed att skapa praktiska möjligheter för tillämpning av de tankar som ligger bakom MBL i frågor som rör utformning av arbetsmiljö.

Det är alltså fråga om att skapa garantier för förankring av projekt i den verklighet som projektet efter färdigställande skall betjäna.

#### 1.4 VÅRT PROBLEMANGREPP I RELATION TILL TRADITIONELL BESKRIVNING AV BYGGPROCESSEN.

Vi uppfattar att många aktuella forskningsprojekt liksom vi fokuserat de viktiga inledande skedena i byggprocessen.

Många projekt syftar till att med hjälp av olika tekniker/modeller åstadkomma en välbalanserad beslutsprocess. Beslutsunderlag tas fram i rätt ordning, checklistor ser till att inga väsentliga aspekter glöms bort. Beslut tas successivt när tillräckligt underlag föreligger. Via referensunderlag eller andra jämför-möjligheter anvisar man metoder som på ett effektivare sätt skall underlätta för beslutsfattarna att "gaffla sig in" mot rimliga handlingsalternativ.

Vi har sett som vår uppgift att underlätta utnyttjandet av dessa nya tankesätt/metoder. Detta vill vi göra genom att påvisa att om man inte beaktar vissa "lagar" som styr människor enskilt och i grupp riskerar man att få en onödigt lågt utbyte av sina ansträngningar.

Vi vill fokusera vanliga "fallgropar" som har att göra med hur organisationer/företag fungerar i dag ur beteende- och kommunikationssynvinkel när det gäller att fatta beslut om mer komplicerade projekt av typen byggnader.

Vårt projekt ser känslan av medverkan, hos de som kan tänkas bli den planerade byggnadens framtida användare, som något som bäddar för ett mera effektivt tillvaratagande av de investeringar som görs i byggnader.

Eftersom vi försöker utgå ifrån de framtida användarnas situation och från den av byggnaden betjänade verksamhetens situation, så har även vårt sätt att beskriva problemet och



lösningarna anpassats härför. Den viktiga delen av utvecklingen har hittills skett genom att byggfolk utvecklat tekniker för byggfolk att producera bättre och billigare byggnader och lokaler.

Med vårt synsätt försöker vi få byggherren och dennes organisation att på ett mera systematiskt sätt lägga grunden för ett programarbete. Tankarna bakom medbestämmandet ges härmed en chans till praktisk tillämpning. Det är alltså fråga om att hitta metoder som är generella och som snarast är anpassade till byggherrens tänkesätt och "umgängesformer". Vi tar tag i START-ögonblicket, och drar ut det över en begränsad tid och visar på ett antal metoder och hjälpmedel. Problematiken är sannolikt likartad som vid start av andra typer av komplexa projekt, som utveckling av redovisningssystem, datarutiner etc.

### 1.5 HYPOTESER

Följande hypoteser ställde vi upp:

Utbytet av byggnadsinvesteringar kan ökas

- 1) om flera inblandade söker flera alternativ tidigare
- 2) om man undviker att omedvetet låsa alternativ genom olycklig problem- eller behovsformulering
- 3) om man bättre klarlägger var erfarenheter om genomförande, drift och användning finns
- 4) om förutsättningarna tydligare uppfattas av alla intressenter tidigare
- 5) om behov mera objektivt kan identifieras, kvantifieras och rangordnas
- 6) om helhetsbilden kan utvecklas för alla experter/ icke experter
- 7) om flera intressenter praktiskt kan involveras i prioriteringsarbetet
- 8) om den kreativa tankeprocessen stimuleras för utveckande av fixeringar



- 9) om förhandlingssituationer ersätts av samarbets-situationer
- 10) om alla intressenter i större utsträckning kan relatera sitt eget mål till ett gemensamt mål

#### 1.6 PROJEKTETS OMFATTNING I FÖRHÅLLANDE TILL URSPRUNGLIG PROJEKTBESKRIVNING

Projektbeskrivningen (780124) omfattade åtta moment. Av ekonomiska/tidsskäl har följande moment helt utgått, i och med att anslag krumpits och starttid senarelagts.

6. Tester, erfarenhetsvidgning

8. Kravspecifikation på en rums-, tids-, ekonomisk modell.

Som följd av att mom. 6 utgått har någon egentlig hypotesprövning inte kunnat göras.

Av ekonomiska/tidsskäl har även den fullständiga utformningen av moment 7 "Praktiska anvisningar för START av byggprojekt ..." med målgruppen "orutinerade byggherrar" utgått, enligt anvisning.

Denna rapport har utformats främst med BFR som målgrupp men kan tämligen enkelt omformas till den skrivning som mom. 7 åsyftade.

#### 1.7 ARBETSMETOD

Rapporten baseras på följande:

A) - egna arbetslivserfarenheter:

RG: - Byggnadsing. och företagsekonom

- 8 års erfarenhet av projektledning/planering inom byggnads- och samhällsbyggnadsområdet

- utbildare i projektplanering

- konsult i företagsledningsfrågor sedan 1974 hos Sevensco AB, organisationsutvecklingsfrågor samt utveckling av tekniker och arbetssätt i projektorganisationer och organisationer av tillfällig art.

CFJ:- Civ.ek. distributionsekonomi/ek. psykologi.

- 15 års erfarenhet av sociologiskt/psykologisk undersökningsverksamhet med betoning på marknads- och organisationstillämpningar.
- konsult i företagsledningsfrågor sedan 1973 hos Sevensco AB, bl a organisationsutvecklingsfrågor. ("Tillvaratagande av mänskliga resurser, medbestämmande i praktiken").  
I dessa uppdrag utnyttjas i stor utsträckning rön från modern grupp-dynamisk forskning (Sjølund m.fl.)

B) - studier av byggprocesser. Rapport R:25:1977

C) - litteraturstudier (se sid 63) som inkluderar inventering av existerande hjälpmedel.

## 1.8 DISPOSITION

Våra studier och erfarenheter har lett oss till att särskilja ett antal viktiga situationer som kronologiskt följer på varandra i ett "idealt" söka-ram-skede.

Situationerna är intressanta därför att där ofta sker viktiga styrningar av den fortsatta processen.

Vår erfarenhet är att det är lätt att begå misstag vid dessa "nyckelsituationer".

I kap 2 väljer vi därför att illustrera de 10 nyckelsituationerna (se översikt sid. 14). via praktikfall där några vanliga "fallgropar" beskrivs. För varje nyckelsituation

specificerar vi krav på och presenterar anvisningar/hjälpmedel som skall reducera risken för att man skall falla i groparna.

Vid analysen av söka-ram-skedet ur kommunikationssynvinkel finner vi att en delvis ny funktion behöver urskiljas: "KOMMUNIKATOR-ROLLEN" - den beskrivs närmare i kap 3.

I kap 4 diskuterar vi i vilken mån anvisningarna/hjälpmedlen leder till högre effektivitet.

I kap 5 redovisar vi vår syn på hur anvisningarna/hjälpmedlen kan relateras till MBL-tillämpningen.

## Översikt över nyckelsituationer:

Någon tar tag i ett problem eller ett behov ...

1. INITIERING

... är problemet att täta dörren, eller att ta bort draget.

2. PROBLEMBESKRIVNING/  
MÅLFÖRMULERING

... vilka är beroende av frågan, vilka har kunskap eller synpunkter.

3. INTRESSENTKARTLÄGGNING

Vem har bäst förutsättningar att bidra i programarbetet.

4. ORGANISATION/ROLLFÖRDELN.

Berättar om problemet, om hur man uppfattat det och hur man i stora drag tänker lösa det.

5. INFORMATION-KONTROLL

Utbildning av deltagare i programarbetet.

6. UTBILDNING, STUDIEBESÖK

Normer, lager, miljöförutsättningar, ekonomiska samband, resurstillgång etc. sammanställs.

7. KARTL. FÖRUTSÄTTNINGAR

Systematisk insamling av behov, krav, synpunkter ...

8. SYST.BEHOVSKARTLÄGGN.

Dubbelriktad kommunikation ...  
... idéutbyte, prioriteringsdisk ...

9. PRIORITERINGSTEKNIK  
(söka-ramseminarium)

... för ett speciellt beslut krävs en speciell kunskap.

10. PLANERING

Först här fortsätter det traditionella programarbetet.

## 2. NYCKELSITUATIONER - FALLGROPAR, ANVISNINGAR, HJÄLPMEDEL

### 2.1 NYCKELSITUATION \_\_\_ = INITIERING

#### 2.1.1 Exempel på fallgropar

- Lokalbehovet är akut och vd bearbetar kontinuerligt frågan för att hitta en lösning. När slutligen ett acceptabelt alternativ blir tillgängligt så får någon i uppdrag att arbeta vidare utifrån en specifik idé om lösning. Hela den mötnadsprocess som lett fram till att vd blev öppen för just det aktuella alternativet är mycket svår att förmedla till den nya "projektledaren" och de blivande projektdeltagarna. Man kommer att ha mycket svårt att härleda alla de faktorer som påverkat valet av det förordade alternativet. I det fortsatta förloppet kommer successivt fler personer att blandas in, men ingen kommer någonsin att helt komma ikapp hela kunskapen om projektet, vilket leder till osäkerhet, missförstånd, val av dåliga lösningar och kanske konflikter.
- I ett annat exempel träffas en representant för byggherren och en arkitekt regelbundet för att tala om helt andra frågor. Emellertid berör man då och då byggherrens lokalproblem och riktlinjer eller normer växer omedvetet fram. Ett informellt programarbete pågår. När byggherren kommer över en tomt, övergår automatiskt tidigare diskussioner i ett formellt programarbete, där en bredare representation för byggherrens lokalanvändare ingår. Byggherrens och arkitektens tidigare diskussioner gör att dessa betraktar många frågor och alternativ som redan prövade. De nyttillkomna projektdeltagarna har initialt inte tillräcklig inblick för att ställa de rätta frågorna. Den samarbetssituation som därmed uppstår i inledningskedet stimulerar inte de medverkandes kreativa tankeutbyte. Man är inte tillräckligt säker på sin egen status och blir därmed hämrad i sin medverkan.
- En verksamhet behöver förändra sina lokalförutsättningar i många olika avseenden. Men en funktion i verksamheten, kontorsdelen, får i samband med en omorganisation anledning att utarbeta en kravspecifikation avseende det egna lokalbehovet. I brist på konkreta förutsättningar från de övriga verksamhetsdelarna t.ex. lager och tillverkning, får kontorets krav

alltför stor vikt vid de kontinuerliga sonderingar av marknaden för lokaler och tomter som sker. Begränsningar av handlingsfriheten kan på detta sätt smyga sig in, när projektets egentliga programarbetsstart inte definieras.

### 2.1.2 Krav på åtgärder:

Tidpunkten då en tanke om ett behov formas till en målinriktad utredning måste definieras och göras känd.

En kunskapsuppbyggnad hos ett fåtal personer bör undvikas. Förutsättningarna måste noggrant dokumenteras till underlag för senare nödvändig breddning av programarbetet. Risken att krav och behov från en välbeskriven del av verksamheten i alltför stor utsträckning kan komma att styra projektet, måste elimineras. En tidig "uppdragsformulering" gör det "tilllåtet" för en bredare krets att följa hur projektet tar form i de tidiga skedena. Initiering av ett projekt måste innebära att alla förutsättningar som gäller lyfts fram och görs kända för dem som får i uppdrag att arbeta vidare.

### 2.1.3 Anvisningar/hjälpmedel:

- a) Dokumentera förutsättningarna utförligt
- b) Sprid kännedom om projektet
- c) Beskriv hur projektarbetet i stort skall gå till (i tiden, vilka deltar, när och hur vidare information kommer att ges).



## 2.2 NYCKELSITUATION = PROBLEMBESKRIVNING/MÅLFORMULERING

### 2.2.1 Exempel på "fallgropar"

- Företagets lagerlokal har en stor port för godsmottagning. När porten öppnas tränger stor volym kall luft in och medför miljöstörningar för de anställda i lagret. Företagsledningen har för en konsult formulerat problemet: "projektera om dörren så att dörren blir tät!" Ett omfattande byggprojekt håller på att utvecklas ty problemet är svårt rent tekniskt. Om i stället tankeverksamhet koncentrerats runt det "egentliga problemet" att minska draget, då hade kanske flera alternativ öppnats. T.ex. går det att klara gångtrafik utan att överhuvudtaget öppna den stora dörren. Kanske man monterat in en liten dörr i den stora. Problemformuleringen begränsade antalet lösningsalternativ.
- Tryckeriet måste flytta när en ny trafikled skall dras fram genom området. Företaget ser som sitt problem att skaffa en ny lokal som rymmer den gamla tryckpressen. Den gamla maskinens fortsatta användning borde ha omprövats. Men den ursprungliga problemformuleringen kom att styra upp programarbetet tillräckligt länge för att man t.o.m. skulle hinna välja en felaktig tomt. Senare visade det sig att ny teknik tvingade fram ett byte av tryckpress med mindre krav på utrymme. Därmed kom en del av den projekterade lokalytan att sakna användning.
- Centrala Byggnadskommittén (CBK) har fått i uppdrag att klara ut kommunens lokalbehov. Man har i dag lokaler på många håll i kommunen och det är jobbigt med kontakterna. De centrala organen i kommunen under kommunstyrelsen samt stadsarkitektkontoret, som känner mycket för kontakterna med övriga "kontor", har formulerat problemet för sig själva när de under åren sökt lämplig mark: "Huvudproblemet är att kontorslokaler är så spridda." Man hittar en tomt där alla kontor kan placeras centralt och tillsammans. När jobbet går vidare finner de tekniska förvaltningarna att kontaktbehovet mot den maskinbundna rörliga verksamheten är viktigare. En snäv problemformulering begränsade möjligheterna att nå en ur total funktions-synpunkt riktig lösning.

- I kommuner med Centrala byggnadskommittéer, som inte har driftansvar, upplevs uppgiften ofta vara att åstadkomma så mycket byggnad som möjligt för en viss summa pengar. Inte sällan missas såväl underhållsaspekter (underhållsfritt tak t.ex.) som driftaspekter (minskade städkostnader) just tack vare att man inte upplever detta som "sitt problem". De rent organisatoriska begränsningarna döljer den riktiga problemformuleringen och man tvingas sätta volym och kortsiktiga aspekter framför kvalitet och långsiktiga totalekonomiska synpunkter. Liknande exempel kan finnas även i "privat" företagsamhet samt i statsförvaltning.

### 2.2.2 Krav på åtgärder

Låsningar i problemformulering är vanliga och ofta ofrånkomliga. Ofta uppmärksammas inte den situation där problemet egentligen definieras utan en serie händelser bildar successivt ett mönster som kommer att utgöra problemdefinitionen. Man bör i startskedet för ett projekt tvinga sig till en kritisk granskning av problemdefinitionen. För att detta skall vara möjligt krävs att problemet formuleras verbalt inför andra parter. Problemformuleringen skall utformas som en "station" i det tidiga startskedet av ett projekt.

### 2.2.3 Anvisningar, hjälpmedel

- a) "Station, Problemformulering" markeras lämpligen genom att en arbetsgrupp kallas till ett möte. De deltagande har till uppgift att kritiskt granska de tidigare problemformuleringarna. De skall vara medvetna om att det just är en vanlig fallgrop att beskrivningen blir felaktig/ofullständig.  
För att motivera riskerna för låsning till olyckliga formuleringar bör man utnyttja modern gruppspsykologisk teknik för att skapa ett kreativt klimat (se t.ex. Sjølund: Gruppspsykologiska övningar)
- b) Dokumentera problemformuleringen utförligt.
- c) Sprid kännedom om problemet och uppmuntra därvid till kritisk granskning av formuleringarna. Ange hur och när synpunkter kan avges.



## 2.3 NYCKELSITUATION = INTRESSENTKARTLÄGGNING

### 2.3.1 Exempel på "fallgropar"

- Företaget skall bygga om sina lokaler. När företagsledningen kommit alltför långt i programmeringen kallar man in facket. Diskussionerna leder till svåra förhandlingar om olika "miljöinvesteringar". Som en följd av detta görs kompromisser med ömsesidigt missnöje som resultat. När projektören i ett senare skede har behov av synpunkter beträffande driften och kallar personal från linjen till diskussion, så låser sig samarbetet med hänvisning till ledningens ovillighet i tidigare diskussion. Om man i inledningsskedet hade klargjort hur olika parter dels kan bidra med viktig kunskap, dels har anledning vara informerade, dels har en ren formell rätt att delta i diskussionerna, så hade kanske konflikten varit begränsad till just de principiella diskussionerna med facket.
- I den medelstora kommunen skall man bygga en serie barnstugor. Fastighetskontoret håller kontakten med projektören och man skissar tidigt på entreprenadhandlingar. Ordföranden i CBK och vice ordf. i sociala centralnämnden deltar som lekmanrepresentanter vid överläggningarna. Vissa tämligen rimliga begränsningar i förutsättningarna införs. Det gäller bl.a. takfönster i gemensamma lokaler. Lekmannarepresentanterna har problemet klart för sig sedan tidigare skolbygge och har ju följt arbetet inom barnstugesidan. Det visar sig senare när anbudshandlingarna kommer till personalen på de befintliga barnstugorna, att dessa dels inte känner sig "representerade" via förtroendemännen, dels att man har en absolut annan uppfattning i sakfrågan. ("Helt otänkbart med takfönster") Hade man klargjort hur och varför olika intressenter medverkar, så hade man sannolikt kunnat komma till enighet.
- Företagsledningen har ställt en arkitekt till personalens förfogande för att dra upp riktlinjer inför byggnad av en ny verkstadslokal. Samarbetet löper fint och man kan se vilka ytor som blir tillgängliga för tillverkning, lagring och som personalutrymmen. Förväntningar har skapats hos personalen.

När man senare kommer in i projekteringsskedet och ventilationsexperterna klargör att normerna kräver en helt annan lösning för ventilationen och att detta i sin tur resulterar i en annan disposition av lokalerna, då får man mycket svårt att "sälja in" förändringarna. Man har låst sig fast vid de ursprungliga tankarna och besvikelsen blir stor, trots att det är fråga om en miljömässig kvalitetshöjning.

### 2.3.2 Krav på åtgärder

En detaljerad kartläggning av intressenter i projektets olika skeden måste ske tidigt. Detta är ett krav för att dels trygga att tillgänglig kunskap utnyttjas rätt, dels för att skapa den trygghet som förtroendet för en systematisk handläggning ger, dels också för att säkerställa att avtal och lagar följs.

Kartläggningen kommer att vara nyttig när det gäller att överblicka på vilka kanaler det går att sprida och få tillbaka information om projektet.

### 2.3.3 Anvisningar/hjälpmedel

Kartläggning vilka som är intressenter:

- därför att de har kunskap om byggteknisk/ekonomisk art
- därför att de har kunskap om verksamheten som berörs av bygget
- därför att de är intressenter som följd av lagar och avtal
- därför de har viss befattning, roll eller förväntan att få vara med.

## 2.4 NYCKELSITUATION = ORGANISATION/ROLLFÖRDELNING

### 2.4.1 Exempel på "fallgropar"

- Inför projektering och byggnad av nya tryckerilokaler har man bildat referensgrupper inom olika fackområden på företaget. Grupperna har till uppgift att "förutsättningslöst" arbeta fram "önskelistor" inför kommande program/projekteringsarbete. Alla medarbetare känner att deras synpunkter, kunskap har förutsättning att tas tillvara i någon grupp, och arbetet sker med stor ambition. Önskelistorna som senare kan samlas ihop centralt är många och långa. När senare olika experter kopplas in visar det sig att stora delar av önskelistorna är omöjliga/orimliga att tillfredsställa. Bl a visar det sig att kontorslokaler och tryckerilokaler ur konstruktionssynpunkt måste läggas i olika byggnader, i strid mot vad de flesta referensgrupper förutsatt. Många av de omedvetna prioriteringar som grupperna vägt in i sina önskelistor blir också omöjliga att dels uppmärksamma, dels också att tillfredsställa. Om projektet organiserats för en mera fullständig erfarenhetssammanställning, där man t.ex. ställde konstruktionsexpertens kunskap till gruppernas förfogande innan de gjorde önskelistor, så hade såväl arbetet blivit lättare, som antalet icke tillfredsställda önskemål blivit mindre.
- Inför projektering av ett nytt kommunalhus har man engagerat stadsarkitekten att hålla ihop arbetet i olika programgrupper. Arkitekten är en ansedd estet med god förmåga att formulera sig i skisser och text. Programgrupperna består av medarbetare på olika avdelningar, där man saknar erfarenhet från tidigare lokalförändringar av denna omfattning. Stadsarkitekten illustrerar förutsättningarna utifrån sina upplevelser och kan naturligtvis inte undvika att påverka grupperna med sin egen uppfattning om möjligheterna att ge huset en rimlig funktion för stadsbilden i centrum. Funktionella krav på närhet mellan vissa delar i förvaltningen kommer aldrig fram i och med att vissa alternativ "blockeras" p g a stadsarkitektens sätt att omedvetet "sälja" sin bild av förutsättningarna. Det hade funnits andra sätt att organisera arbetet i de tidi-

ga skedena, så att prioriteringarna skett på annat sätt; t.ex. kunde ekonomichefen fått tjäna som "motvikt" till stadsarkitekten eller man hade kunnat engagera en utomstående neutral kommunikator/samordnare.

- I företaget Kranservice AB skall man flytta till en annan ort och bygga nya lokaler på en ny av kommunen anvisad tomt. Ledningen och facket har diskuterat organisation av en projektgrupp som skall arbeta med kartläggning av behov och förutsättningar inför kommande programarbete. Inom en av avdelningarna har man tekniker som ofta lånas ut till kunder i samband med liknande problem. Det blir lätt att enas om två tekniker som "representanter" för personalen i aktuellt förberedelsearbete. Det visar sig senare under projekteringsskedet att nya krav och förutsättningar förs fram från andra avdelningar och att ledning och facket gemensamt upplevs som ovilliga att ta hänsyn till personalens synpunkter. Man har vid organisation av grupper i projektets tidiga skeden sökt involvera de mest kompetenta medarbetarna rent tekniskt, men därmed missat kontaktyta mot flertalet medarbetare. En dålig information om tankarna bakom bildandet av undersökningsgrupp gör dessutom att flertalet medarbetare inte heller uppfattar att ledning och fack haft goda ambitioner.

#### 2.4.2 Krav på åtgärder:

Vid organisation av utredningsgrupper etc. i projektens tidiga skeden måste man skapa förståelse för att en mindre grupp tar på sig att systematisera frågeställningar som rör en stor grupp. Gruppen måste hela tiden kunna förändras för att klara alla de uppgifter som är nödvändiga i projektens tidiga kommunikationsintensiva skeden. Ibland erfordras t.ex. experter på byggnadsteknik, finansiering och på det arbete som skall utföras i de färdiga lokalerna. Alltid erfordras sådana personer som kan förmedla information till och från flertalet icke närvarande intressenter. Organisationen för projektet måste dessutom vara så överskådlig att det är möjligt att informera om hur "det är tänkt", annars försvinner lätt förtroendet i organisationen för ledningens goda vilja.

### 2.4.3 Anvisningar/hjälpmedel

- a) Skapa förståelse för att vissa arbetsuppgifter måste ske i mindre specialiserade grupper som samlar in information, strukturerar beslutsunderlag, presenterar genomarbetade handlingsalternativ samt slutligen rekommenderar åtgärder.
  
- b) Underlätta bildandet och accepterandet av representantsystem genom att ...
  - ... föreslå organisationsform
  - ... föreslå arbetsordning för representanterna och deras huvudmän
  - ... föreslå system för information mellan representant och huvudman
  
- c) Sprid kännedom om organisationsformen



## 2.5 NYCKELSITUATION = INFORMATION, KONTROLL

### 2.5.1 Exempel på "fallgropar"

- Inför ombyggnad av företagets lokaler har man på ett föredömligt sätt åstadkommit såväl en problembeskrivning som en kartläggning av intressenter. Bland intressenterna nämns personal inom de avdelningar som känner sig mest berörda av förändringarna, facket samt experter utom och inom företaget. Det visar sig emellertid att personalen under det inledande programarbetet tappar förtroendet för sättet att bearbeta lokalfrågan. Man tycker att hela detta noggrant planerade programarbete är meningslöst när "fel" tomt ändå har valts. I och med att vissa tidsbegränsade ekonomiska bidrag ställts till förfogande måste arbetet ändå gå vidare, trots att olika intressenter inte kunde engageras på avsett sätt. Mycket av den erfarenhetsöverföring som skulle garantera att de nya lokalerna blev ändamålsenliga, omöjliggjordes. De troliga anledningarna till att samarbetet gick snett är dels att ledningen inte tillräckligt tydligt och trovärdigt informerat om förutsättningarna (bl.a. om att just den tomten ur tidsskäl var den enda rimliga). Dels skapade ett omfattande engagement av personalen, där man inte berättade om praktiska begränsningar i påverkandemöjligheter, en orimligt stor förväntning vad gäller medinflytande från varje enskild medarbetare. Med en noggrann information om förutsättningarna; såväl fakta om ledningens värderingar, så hade sannolikt konflikten kunnat undvikas.
  
- I företaget AB STINK har man fått vissa lokaler utdömda ur arbetsmiljösynpunkt. Företagsledningen vill se problemet infogat i en helhet där man prövar hur den aktuella produktionen för framtiden mest ändamålsenligt kan åstadkommas. Personalen inom aktuell avdelning ser problemet mer begränsat, som att ordna ventilationsanläggning samt bygga till personalutrymmena. Man upplever ledningen som ovillig att rätta till "aktuella" problem samtidigt som en känsla av otrygghet för framtida sysselsättning sprids när frågan tas upp mot ett

vidare perspektiv. Även om såväl intressenter kartlagts som problem formulerats så är tyvärr inte klimatet det bästa för att samverka runt den känsliga och viktiga frågan om framtida lokaler.

Man borde ha lagt ned större kraft på att bli ense om vad problemet i sin helhet egentligen avser och därmed även hjälpt alla berörda att foga in frågan i sin helhetsbild. I en så pass komplicerad situation som den skisserade är det sällan tillräckligt att ensidigt "upplysa" om företagsledningens synsätt. Sannolikt krävs en dialog som jämkar alla parter utgångsföreställning, men där framför allt alla risker för missförstånd elimineras. Missförstånd i samband med utgångsförutsättningar är en vanlig orsak till att projekt går snett.

- I ett tredje exempel har projektet varit i ett startskede under ett par år. Man har nämligen måst invänta en utredning av den framtida konkurrenssituation för en viktig del av den nuvarande produktionen. När projektet startades gjordes en intressent- och rollkartläggning. När utredningen väl förelåg drogs arbetet igång med rivstart med utgångspunkt i tidigare uppgjorda planer. Tyvärr är samarbetet på väg att gå helt snett eftersom man har så olika uppfattning om hur projektet skall drivas. Anledningen är att personalomsättningen varit stor under en osäkerhetsperiod och dessutom har den fackliga rollen på företaget förändrats. Tidigare intressent- och rollkartläggning är inaktuell, dessutom är många av de nya och aktiva medarbetarna helt okunniga om förspelet till det som nu sker.

#### 2.5.2 Krav på åtgärder

Under alla utredningsprocesser samlas och utvecklas kunskap hos enskilda medarbetare eller grupper. Icke-expertter blir successivt expertter på ett område som de haft tillfälle att specialstudera. Medarbetare i vissa positioner har lättare att foga in detaljproblemet i helheten, ser därmed hur de initierade har resonerat och får förtroende för arbetssät-

tet. Andra medarbetare ser inte helheten, får inte reda på hur tankar och idéer fogats ihop till de förslag som finns och får aldrig förtroende för förslagen. I utredningsprocesser där många medarbetares framtid berörs och där många medarbetare måste ges tillfälle att bidra med sin unika kunskap, sina unika krav, så måste flera kontroll/informationsstationer läggas in, för att undvika missförstånd och ge tillfällena till signaler från medarbetare utanför. Många utredningsprocesser drar ut på tiden och risken att väsentliga faktorer förändras under tiden är stor. Kontrollstationer måste därför inrättas. Kontrollstationerna får dessutom en positiv effekt genom att förutsättningen för dubbelriktad kommunikation förbättras. Dubbelriktad kommunikation mellan enskilda medarbetare och grupper av medarbetare ökar effekten av informationsutbytet och skapar dessutom ett klimat som gynnar en bred idékläckning, ett kreativt klimat.

### 2.5.3 Anvisningar och hjälpmedel

Under en kunskapssammanställnings- och informationsutbytesprocess där många berörda är engagerade till och från under en längre period måste flera kontroll/informationsstationer läggas in. Syftet är främst att minska risken för missförstånd samt att ge dem som inte varit engagerade aktuella förutsättningar. Antalet kontroll/informationsstationer påverkar dessutom t.ex. frågeklimatet vid informationstillfället. Ett fåtal tillfällen gör det hela mera formellt och försämrar förutsättningarna för dubbelriktad, mera effektiv, kommunikation. Det enkla rådet är alltså att åstadkomma flera och informella informationsutbytestillfällen eller kalla det gärna kontrollstationer. Metodiken bör vara enkel men framför allt bygga på dubbelriktad kommunikation med frågor och svar och motfrågor ... "är det så här du menar etc.". Kontrollstationerna skall involvera dem som sitter utanför de centrala arbetsgrupperna för att ge dessa tillfälle att slå larm om något uppfattas som glömt eller missförstått. Regelbundna informationsutbyten eller kontrollstationer skall planeras in och dessutom ha ett samband med den planerade beslutsprocessen. Om inte "stationerna" är inplanerade så visar erfa-



renheten att informationen skjuts och skjuts tills man fått med än det ena, än det andra. Planera alltså in regelbundna informationer, kontrollstationer och låt det därmed definierade behovet av systematiserad kunskap styra utredningsprocessen - inte tvärt om.

## 2.6 NYCKELSITUATION = UTBILDNING AV INTRESSETER

### 2.6.1 Exempel på fallgröpar

- När man fick klartecken att bygga det nya valsverket var såväl fack som ledning överens om att dra nytta av all den erfarenhet som fanns inom företaget ute på golvet och inne på kontoret. Detta skulle dessutom passa väl till medbestämmandeandan. Man bildade arbetsgrupper inom olika sektorer och en tvärgrupp för bl a personalutrymmen. Projekteringsarbetet startade tämligen omgående och de olika gruppernas arbete planerades in och relaterades till en projekterings- och beslutsprocess som avsågs leda till byggstart vid en tidpunkt om ett år.

I början fungerade, eller tycktes arbetet flyta konfliktfritt, men när byggstarten närmade sig blev antalet tillfällen där förhandlingar mellan fack och ledning behövde tillgripas allt större. Till slut tvingades man senarelägga byggstarten eftersom vissa grundläggande förutsättningar, där alla förut varit överens, nu måste rivas upp.

Orsaken till problemen var att arbetsgrupperna aldrig hittat de arbetsformer som är förutsättning för utrednings- och projektarbete, särskilt i de fall där tiden är knapp. I begynnelsen när allt var nytt spreds en falsk känsla av att vara med, i och med att man överöstes av mera information än vad som fanns förutsättningar att smälta. Senare när "alla bitar börjat falla på plats" och man insåg hur man borde ha agerat, ja då var besluten redan fattade. Dessutom var det svårt med protokoll, möteteknik, vidareinformation och språkbruk i de grupper som bestod av medarbetare från "golvet". Nu har man lärt sig och nästa projekt skulle man nog kunna hantera bättre. Men det blir inget nästa projekt inom överskådlig tid att nyttja den dyrköpta erfarenheten på.

- Vid projektering och byggnad av ovanstående valsverk upplevde även konsulterna problem. Man hade knapp tid när väl projektet drog igång, stora ambitioner om medinflytande för personalen, men begränsad erfarenhet av arbetsmiljön i ett valsverk.

Nu efterhand är man "duktig på" såväl valsverk och vet väldigt mycket om detta speciella företag. Mycket av det man i dag vet och kan borde ha inhämtats tidigare, men förutsättningar saknades.

- En ny fabrik för brödtillverkning skulle uppföras eftersom den gamla blivit såväl byggnadstekniskt uttjänt som orationell ur tillverkningssynpunkt. Ledningen och facket har varit runt i Sverige och även på något ställe utomlands för att se exempel på hur andra brödtillverkare löst sina problem. Man var efter dessa studiebesök tämligen ense om att verksamheten borde se mycket annorlunda ut än vad den gör i dag. I programarbetet engageras personal från olika delar av företagets tillverkningsprocess samt kontorspersonal. Man får ett mycket aktivt engagement där förbättringsidéer springer fram ur problem som var och en upplevt i den gamla tillverkningsprocessen. Ledningen får ändå anledning att konstatera att det breda engagemanget i programarbetet är meningslöst, då de idéer som kommer upp inte är intressanta i de nya problemställningar som kommer att gälla i den nya fabriken. Man har helt enkelt inte skapat en gemensam plattform inför nytänkandet. Vissa har skaffat sig visioner som delvis ligger utanför en rimlighetsgräns ur andra medarbetares synvinkel.

#### 2.6.2 Krav på åtgärder

Kvalitet i ett program, projektering eller en färdig byggnad beror i hög grad på hur effektivt olika experter, beslutsfattare och berörda haft förmåga eller givits förutsättningar att ge, ta emot och foga ihop olika pusselbitar av idéer, krav, synpunkter, uppfattningar och känslor. Förmågan hos enskilda människor är svår att påverka, men förutsättningar kan göras mer eller mindre gynnsamma. Elementära kunskaper om utredningsarbete, mötesteknik, fackspråk och vidareinformation bör utvecklas hos de inblandade. Företagets egna experter måste ofta lära sig/träna sig att umgås med t ex byggexperter och andra externa experter.

Externa experter måste å sin sida ges möjlighet att växa in i företagets problemvärld och språkbruk. En annan viktig utbildnings/utvecklingspunkt är att ta vara på erfarenheter som andra företag gjort dels för att stimulera till ett vidgat synsätt, undvika låsningar till det gamla.

### 2.6.3 Anvisningar och hjälpmedel

Utbildning, träning och studiebesök är bra hjälpmedel. Målsättningen är inte att göra några till experter utan snarare att förbättra förutsättningarna för många att tillgodogöra sig fakta och förmedla fakta. De största effekterna nås sannolikt just i och med att medarbetarna uppmärksammar svårigheterna och blir vaksamma för riskerna. För detta ändamål räcker många gånger t ex kurser och seminarier som används även för andra situationer eller behov.

- Kurs i utredningsarbete
- Kurs i mötesteknik
- Informationsutbildning
- Utbildning i projektarbete
- Företagsekonomiska kurser
- Utbildning i arbetsmiljöfrågor

Som komplement kan olika former av träning användas:

- grupparbetsträning
- studiecirkelar (t ex fackligt)
- studera ritningar på liknande projekt
- förprojekteringsfasen kan utvecklas och nyttjas som träningsmoment inför kommande samverkan i program- och projekteringskedena.

Studiebesök är användbart i två huvudfunktioner:

- idésökning, stimulerar kreativitet
- exempel att relatera idéer till

## 2.7 NYCKELSITUATION = KARTLÄGGNING AV FÖRUTSÄTTNINGAR

### 2.7.1 Exempel på "fallgropar"

- Inför upphandling av nytt kontor för företaget ABZ har facket just kommit på möjligheten att ändra lokaldispositionen så att en ny typ av valsmaskin skall kunna installeras i stället för den äldre typ man förutsatt. Ledningen menar att man skall jobba vidare som man tänkt m.h.t. att den förväntade bättre ekonomin på den nya typen av maskin är mindre än kostnaderna för dröjsmålet. Dessa förhållandena var kända av ledningen på ett tidigt stadium. Ledningen brydde sig dock inte om att delge facket dessa uppgifter. Besvärliga förhandlingar tar vid. Det är möjligt att om tidsrestriktionerna dokumenterats tidigare, så hade sakliga skäl till omprövning av dessa kommit fram så tidigt att även andra kvalitetshöjningar än anskaffandet av ny valsmaskin kunnat beaktas.
- Ett företag som arbetar med viss kemisk produktion har kommit långt i projekteringsprocessen och har lagt ned stora kostnader för nybyggnad på en tomt man köpt i utkanten av Mellanstad. Det förefaller nu som om man måste ge upp tanken på att bygga på just den här tomten. Det har visat sig att hälsovårdsnämnden kräver att rökutsläpp från just den aktuella tillverkningsprocessen, m.h.t. lokala väderförutsättningar, måste ske i en hög skorsten. Emellertid kan inte en hög fabrikk skorsten accepteras så nära stadens flygflottilj.
- Inför detaljprojektering av den nya barnstugan har politiker i centrala byggnadskommittén (CBK) och personalen på barnstugorna kommit in i en upprörd debatt om vissa fasta bänkar. Personalen vill absolut påstå att deras föreslagna danska bänkar med sockel är mycket "bättre och snyggare". CBK har svårt att översätta "bättre" till några inbesparade pengar, (särskilt inte investerings/byggpengar) och de av CBK föreslagna billigare skåpen inköptes. Tyvärr så visar en efterkalkyl att de danska skåpen egentligen hade varit billigare när man tog hänsyn till städkostnaderna. Om man skapat en översiktlig referensmodell för översättning/jämförelse av investeringspengar mot drift-



pengar och "användar"-nytta etc. så hade man haft möjligheter att få fram förutsättningar - ställa rätt frågor. Nu hade man ingen anledning att ställa rätt fråga vid rätt tid. Förutsättningar vad gäller relationer mellan drift och kapitalkostnader borde ha principiellt klarlagts och dokumenterats i ett tidigt skede.

### 2.7.2 Krav på åtgärder

I planeringsprocessens tidiga skeden måste man skaffa sig hjälpmedel som garanterar att de relevanta frågorna ställs vid rätt tidpunkt. Rätt tidpunkt är när möjligheterna till påverkan är störst och kunskapen har förutsättning att skaffas. Det är dessutom viktigt att såväl frågor som svar dokumenteras för att undvika konflikter vid behov av omprövningar.

### 2.7.3 Anvisningar och hjälpmedel

För att kunna åstadkomma en fullständig beskrivning av förutsättningarna krävs en metod där man systematiskt, problemområde för problemområde, frågar sig vad som gäller på just det området. I inledningen försöker man givetvis hitta så många av förutsättningarna som möjligt, men nya förutsättningar tillkommer successivt och man hittar regelbundet, genom nya sätt att belysa problemen, gamla glömda förutsättningar. Del av nyttan med en systematiserad kartläggning av förutsättningarna är att en för många inblandade intressant sammanställning dokumenteras. Detta ger betydande besparingar och påverkar därmed positivt effektivitet i och med att bl.a. dubbelarbete kan elimineras.

Tre huvudmoment kan urskiljas i en systematisk kartläggning av förutsättningar:

1. UTVECKLING AV CHECKLISTOR
  - utifrån den miljö som är aktuell
  - vad gäller på orten?
  - vad gäller för företaget?

## 2. KLARLÄGG FÖRUTSÄTTNINGAR UTIFRÅN CHECKLISTA

- vad gäller rumsligt
- tidsmässigt
- ekonomiskt

## 3. DOKUMENTERA FÖRUTSÄTTNINGAR

- ursprungliga förutsättningar
- successivt tillkommande förutsättningar

Nedan lämnas exempel på checklista. Det är dock på sin plats med varningar för checklistor som är alltför generella och utvecklade för typfall som aldrig finns i verkligheten. "Andras" checklistor kan användas vid utarbetande av egna checklistor. Checklistor har alltid ett värde, men utarbetandet skall helst ses som en del i t ex ett planeringsarbete/utredningsarbete.

Nedanstående checklista kan ses som ett exempel på faktorer av generellt intresse. Det är nödvändigt att de intressenter som kommer att involveras i prioriteringsdiskussioner hjälps att få en bred överblick, ungefär motsvarande detta exempel. Det är dessutom nödvändigt, dels att gå på djupet på vissa områden, dels komplettera bredden med avseende på specifika förutsättningar.

Exempel på checklista/förutsättningar

### Övergripande:

- transportmöjligheter, kommunikationer
- råvarutillgång
- serviceindustrier
- reservdelsutbud
- service; affärer, banker, post etc
- tillgång på arbetskraft
- bostäder etc.
- stöd och bidrag
- klimat
- skatter
- taxor

Teknisk försörjning:

- avlopp och avfall
- elförsörjning
- telefon
- vatten
- kylvatten
- brandförsvar
- hälsovårdsfrågor

Övriga detaljförutsättningar (yttre):

- grundförhållanden
- terräng
- ledningssystem (bif.)
- lokala transportvägar
- ägoförhållanden
- upplåtelseformer
- planfrågor
- bygglovsfrågor

Ekonomiska förutsättningar:

- fonder
- vinster
- avskrivningsbehov, skatteläge
- lånemöjligheter
- likviditet
- avskrivningstider
- avkastningsmöjligheter
- lönsamhetsbehov
- kalkylränta

Tidsmässiga förutsättningar:

- senast driftstart
- tidigast byggstart
- resurstillgång under perioder
- inköps- avropstider



Utredningar:

- fastläggande av kapacitet
- utredning om buffertbehov, lager
- behov av el, vatten eller tryckluft
- miljövårdsbehov
- myndighetskontakter
- arbetsplatsens miljö
- utrymmesbehov
- maskinell utrustning/begränsning
- kostnadskalkyl
- utbetalningsplan
- finansiering
- aktivitetsbeskrivning
- tidplan

Myndighetsberoende:

- tung processindustri (Statens planverk)
- miljöpåverkande ind. (tillstånd, dispens, anmälan, kontakt med Hälsovårdsnämnd, Länsstyrelse, Naturvårdsverk, koncessionsnämnd o. Kungl. Majt.)
- vattenbyggnad (Vattendomstol)
- strategisk industri (Överstyrelsen ek. försvar)
- lokaliseringsfrågor (Länsarbetsnämnd, arbetsmarknadsstyr., Kommunen)
- lokaliseringsstöd (AMS)

## 2.8 NYCKELSITUATION = SYSTEMATISK BEHOVSKARTLÄGGNING

### 2.8.1 Exempel på "fallgropar"

- Den administrativa avdelningen i företaget ABY har haft i upp-  
gift att ställa samman olika behov inför det programarbete  
som skall starta. Företaget kan inte samla hela verksamheten  
på samma plats utan vissa enheter måste stanna på gamla stäl-  
let. Administrativa chefen har haft kontakter med ledningen  
på olika avdelningar och har ställt samman krav på kontakt/  
samlokalisering för olika enheter. Det verkar "helt klart"  
att försäljningsenheterna, som ju har mycket administrativa  
kontakter gemensamt skall lokaliseras till den nya tomten, medan  
tillverkning och service skall förläggas till den gamla tom-  
ten. Men detta synsätt accepteras inte av serviceverkstadens  
personal som har stort behov av kontakt med dem som säljer ser-  
vice inom försäljningsenheten. Man diskuterar och förhandlar  
om hur det egentligen förhåller sig och har snart svårt att  
skilja mellan "tro" och "vetskap". Det enda som kan lösa kon-  
flikten är en "objektiv" rangordning av vissa grunddata men  
det är nu svårt få fram objektiv grunddata. Om man hade bett  
ett tillräckligt stort antal personer på olika avdelningar att  
under en kontrollperiod räkna det verkliga antalet kontakter  
av olika kategorier, så hade man haft möjlighet att statis-  
tiskt bearbeta materialet och därmed skapa en "rimlig objek-  
tivitet".
- Kommunstyrelsens ordförande i Väststad tycker sig efter kon-  
takter med såväl skolpersonal, fritidskontorets personal som  
kommuninnevånarna vara säker på att det är rimligare med en  
central idrottshall vid högstadieskolan än att bygga flera  
mindre motionsanläggningar ute vid LM-skolor. Efter anbuds-  
infordran börjar man inom skolförvaltningen dock tveka om ord-  
förandens uppfattning var riktig. När man nu vill få en ändring  
till stånd ligger det nära till hands att misstänkliggöra kom-  
munstyrelsens sätt att "känna av" skolförvaltningens synpunkter  
- det finns ju inga åsikter dokumenterade! Om t.ex. en enkät  
använts i samband med behovskartläggning så hade förutsätt-  
ningarna varit större för att dels komma rätt från början,

dels enas om ett förslag. Man hade då också sluppit ifrån konflikt mellan kommunalråd, skolförvaltning och fritids-/fastighetsförvaltning. Ett annat sätt att minska risken för misstänkliggörande av beslutsunderlag är att formellt dokumentera innehållet i de intervjuer som företagits med olika intressenter, t.ex. med skolförvaltningen.

### 2.8.2 Krav på åtgärder:

En systematisk behovskartläggning är ett krav dels för att säkerställa ett rimligt bra beslutsunderlag, dels också för att skapa den trygghet hos berörda som ett förtroende för att allt väsentligt tas tillvara ger. För systematisk handling krävs att man i förväg sitter ned och disponerar sitt handlande utifrån delvis teoretiska uppfattningar. Systematik innebär att man bygger fakta på fakta, vilket kräver dokumentation. Checklistor kan underlätta ett systematiskt handlande.

### 2.8.3 Anvisningar och hjälpmedel

I denna fas av byggprocesser är modern sociologisk undersökningsteknik underutnyttjad.

Från detta område kan man lära hur man samlar in data (via enkäter/intervjuer/observationer) bl.a.:

- om mänskligt beteende
- om attityder
- om hur olika behov/krav upplevs graderade efter viktighet

För att effektivisera datainsamlingsarbetet är det ibland motiverat att konstruera representativa urval av människor

- att tillfråga alla berörda kan vara onödigt kostsamt/tidsödande.

När data väl är insamlade gäller det att välja effektiva databearbetningsmetoder.

Här följer ett exempel på tillämpningen av några av de nämnda teknikerna:

En organisation består av ett tjugotal avdelningar som

tidigare varit spridda i ett antal olika byggnader. Nu får man chansen att flytta alla avdelningar till en byggnad.

För att få underlag för beslut om hur avdelningarna skall placeras i det nya huset genomför man en enkät bland ett urval av medarbetare på alla avdelningarna.

De får två typer av uppgifter.

- a) de skall ange med vilken frekvens de har behov av att i tjänsten besöka var och en av de övriga avdelningarna. (anges t.ex. i antal besök under en viss "normalvecka" som ligger nära i tiden).
- b) de skall ange vilka krav de upplever att de egna arbetsuppgifterna ställer på lokalens egenskaper vad avser - dagsljus, bullerskydd, ventilation etc. Svaren anges på attitydskalor.

Vid bearbetningen, som görs i dator, kontrolleras att materialet är representativt för resp. avdelning.

I datorn finns en rad analysprogram tillgängliga, vi väljer att använda en s.k. Clustermetod.

Datorn presenterar på ett överskådligt sätt hur avdelningen bör placeras i förhållande till varandra för att minimera gångavstånd. Man ser lätt vilka avd. som har nära samband med varandra och vilka som man friare kan placera in i byggnaden. Precisionen i datorns sätt att arbeta kan regleras så att man tillfredsställer de krav på exakthet som beslutssituationen fordrar.

På motsvarande sätt låter vi datorn i tabellform beskriva i vilken mån personalen på olika avdelningar ställer krav

på lokalernas utformning i olika avseenden. Olika kravs inbördes vikt dokumenteras överskådligt.

Praktisk erfarenhet av användandet av dylika tekniker inom byggsektorn förefaller oss omotiverat begränsad. Kunskaperna torde vara koncentrerade till vissa vetenskapliga institutioner inom ämnena sociologi, psykologi och pedagogik samt till de kommersiella undersökningsinstitut som huvudsakligen sysslar med marknadsundersökningar.

## 2.9 NYCKELSITUATION = PRIORITERINGSTEKNIK

### 2.9.1 Exempel på "fallgropar"

- Programgruppen för sammanställning av krav och synpunkter inför projektering av kontorets ombyggnad har svårt att "verka fram" de frågeställningar som skall leda fram till ett fylligt beslutsunderlag. Gruppens medlemmar sitter enskilt och utreder samt har vissa kontakter med berörda parter. Uppenbart så finns idéer hos enskilda medarbetare som borde kunna "poolas" med andra medarbetares tankar och därmed ge uppslag som leder utvecklingsarbetet framåt. Men samarbetsmetoderna är inte utarbetade ("man kan ju inte samla alla, det går inte att hantera ..."). Man ger upp tanken och nöjer sig med de frågor man själv kan finna på. I senare skede när ett flertal medarbetare ser lokalerna växa fram i en fullskalemodell, då blir man stimulerad och slår larm om felprojekteringar. Men då är det ofta för sent. Om flera medarbetare hade haft chans att föra flera idédiskussioner tidigare, då hade resultatet sannolikt blivit bättre. Men praktiska former för dylika kreativtetsstimulerande diskussioner saknas.

- I CBK skall man nu ta ställning till hur den nya skolan skall se ut. De flesta medlemmarna i kommittén är gamla i gården och har sedan länge fastnat i en "norm": det är bra med många små anläggningar.

De två nya medlemmarna känner sig fortfarande "ute" och osäkra på sin position.

I den följande diskussionen beaktas överhuvud inte alternativet att bygga en enda skolbyggnad

- de gamla är fixerade till sin norm
- de nya vågar inte ställa förslaget.

Det fanns inget positivt klimat för ett kreativt idéutbyte, och man låser sig fast i det gamla.

- Projektgruppen för ombyggnad av kontoret har samlats för att sammanställa programmaterialet. Det är mycket omfattande och



medlemmarna har svårt att orientera sig i mängden av data. En i gruppen som har större vana än de övriga presenterar ett handlingsalternativ i skissform som med stor möda kostnadsberäknas. Vissa medlemmar är ovana vid att förstå ritningar i skissform och har svårt att hänga med. Då det visar sig dessutom att kostnaderna för alternativa lösningar är komplicerat uppbyggda ("gör man en motionshall så är det lika bra att också bygga ...") så börjar intresset att ebba ut. När man så kommer till att försöka ställa några alternativ mot varandra och upptäcker att kostnaderna skall balanseras mot svårsmätta kvaliteter så ebbar intresset ut. Man fastnar för det första förslaget - några alternativ har man egentligen inte orkat beakta. Någon egentlig prioriteringsdiskussion har inte förevarit fastän man ändå har gjort en prioritering, ett val.

### 2.9.2 Krav på åtgärder:

Förberedande programarbete måste med nödvändighet innehålla stor del "teknisk" faktasammanställning, där fakta samlas i en form av enkelriktad kommunikation. D v s man inforrar synpunkter t ex skriftligt eller genom datasammanställningar. Senare skede i program/projekteringsprocessen innehåller mera av kreativa diskussioner, vilket är möjligt när man lyckats organisera specialistgrupper som bearbetar vissa frågor. Det är dock i de tidigaste skedena som utrymmet för tankeinnovationer är som störst. Då är ansvarsfördelningen oklar och antalet engagerade personer svårhanterat. Det är angeläget att söka och finna former för bredare diskussioner redan i de tidiga skedena. En utvecklad teknik skall sörja för att utbytet i form av ökad kreativitet, hjälp att komma ur fixeringar samt faktautbyte mellan intressegrupper som talar olika språk, blir tillfredsställande. Nya arbetssätt kan också förbättra förutsättningarna för riktig vidareinformation till flertalet medarbetare. Dessutom finns behov att diskussionsformer där flera medverkande offentligt yttrar sin ståndpunkt och sina ambitioner.

### 2.9.3 Anvisningar och hjälpmedel

Vi har i många lägen behov av att sitta ned med en grupp människor och helt enkelt föra en prioriteringsdiskussion. Det är

en spridd felaktig föreställning att alla prioriteringar sker genom rationellt underbyggda beslut i beslutsgrupper. Alla utrednings/utvecklingsprocesser medför att enskilda medarbetare successivt låser upp utvecklingen, begränsar handlingsalternativen utifrån egna medvetna eller omedvetna prioriteringar. Tanken är då att dessa informella prioriteringar skall samlas till tillfällena där flera medarbetare och experter i samverkan hjälper varandra att göra prioriteringarna något mera rationella. Vi vill kalla dessa tillfällen för SÖKA-RAM-SEMINARIER. Ett dylikt seminarium skapar dessutom en unik känsla av delaktighet och dynamik hos deltagarna. Detta ger positiva effekter på kreativitet och förmåga, intresse att vidareinformera och "ställa upp på" vad som överenskommit.

Som stimulans vid SÖKA-RAM-SEMINARIUM finns ett stort utbud av material för stimulering av grupparbete:

- övningar som visar hur en grupp kommer till ett bättre resultat än enskilda personer.
- övningar som visar enhällighetens kvalitet i förhållande till olika former av majoritetsbeslut eller representativ demokrati (alltså steget längre än arbetsdemokrati.)
- övningar som påvisar grupparbetets möjligheter att stimulera kreativitet, nytänkande och hindra fixeringar och blockeringar i tankebanor.
  - (exempel: ● "Gruppsykologiska övningar" av Arne Sjølund
  - "Att jobba i grupp", Pedagogisk produktion AB)

Som hjälpmedel vid SÖKA-RAM-SEMINARIUM bör referensmaterial, modeller, filmer från studiebesök etc. användas. Arbetet skall läggas upp i en serie grupparbeten med klara frågeställningar. Grupperna arbetar 1-3 timmar med en fråga och redovisar för de övriga grupperna varefter summering sker in plenum med gemensam protokollskrivning på t.ex. blädderblock. Parallellt med detta forskningsprojekt pågår utveckling av räknemodeller, där prioriteringsdiskussioner kan stimuleras och ges snabbare faktaunderbyggnad och därmed en större realism. Man skall snabbt kun-

na få framräknat svar på frågor om alternativa lokaldispositioner etc. (Eva Friis, BFR: Befintliga lokalens användbarhet för arbetsliv)

Så här skulle det kunna gå till vid ett SÖKA-RAM-SEMINARIUM ...

Vi vet att rätt intressenter träffas ...

Vi har beslutsunderlag ...

- behov, krav, synpunkter, förutsättningar, restriktioner ...

Problemet är mängden fakta, med svåröverskådliga samband. De närvarande har olika bakgrund, kunskaps- och språkmässigt. Partsbindningar förekommer medvetet eller omedvetet. Därmed förekommer många olika formuleringar av mål.

Syftet med seminariet är att göra det möjligt för "alla

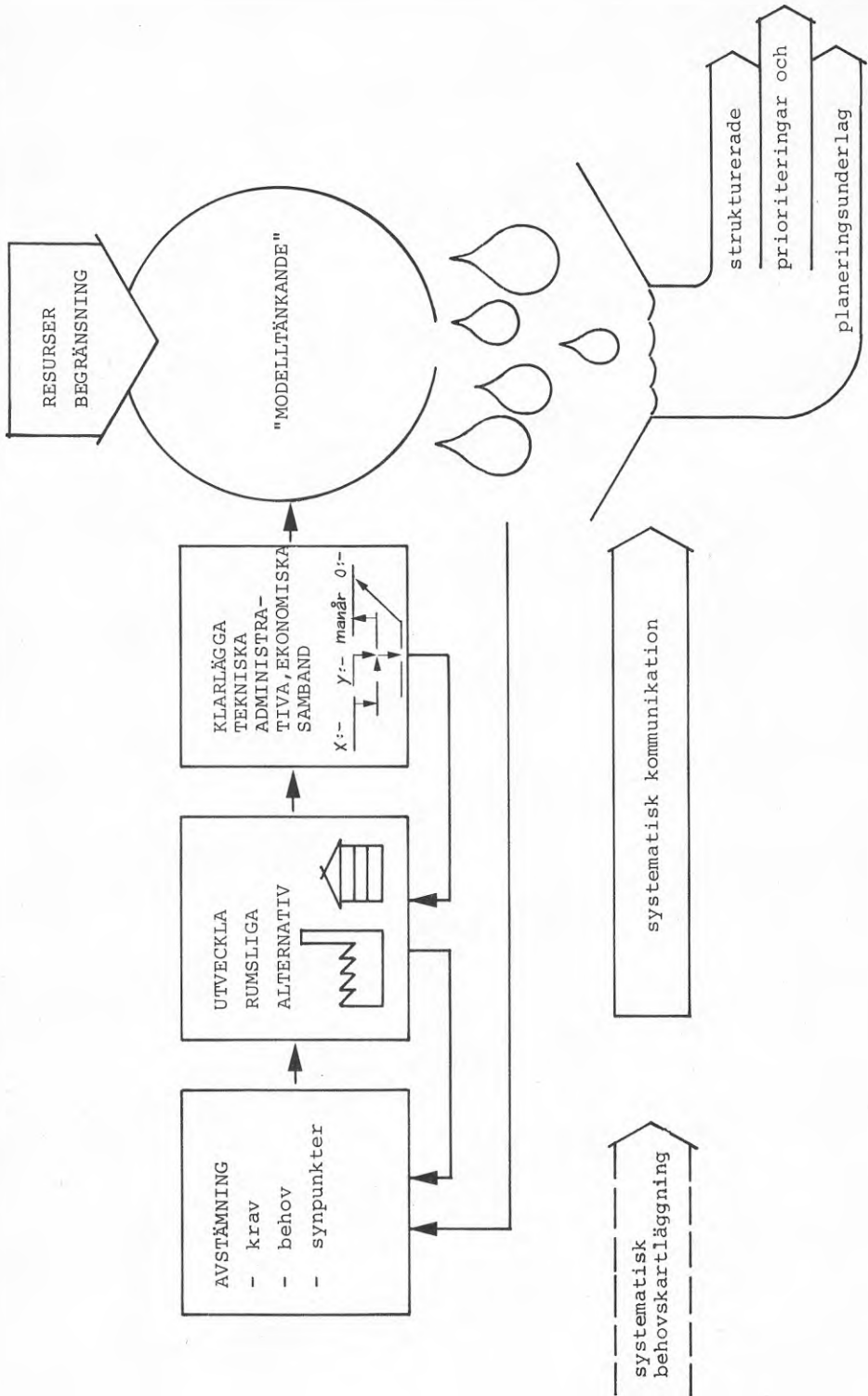
- att uppfatta
- att förstå
- att leva sig in i
- att bidra med kunskaper och idéer
- att delta i prioriteringar
- att få förståelse/skapa förståelse
- att acceptera, ställa upp för slutprodukten.

Målet blir därmed att helt enkelt skapa en bättre slutprodukt.

I tidigare faser har man tagit fram vissa mycket grova rumsliga modeller. De administrativa sambanden samt vissa ekonomiska faktorer finns grovt beskrivna.

Alla faktorer är förberedda för inmatning i avancerad räknemaskin via terminaler. Det är därför möjligt för alla närvarande att snabbt pröva konsekvenserna av olika prioriteringar ...

På nästa sida följer en grafisk illustration av skeendet under seminariet.



## 2.10 NYCKELSITUATION = PLANERING

### 2.10.1 Exempel på "fallgropar"

- I företaget PLAN, som skall bygga en ny anläggning i X-stad, har ledningen utsett en projektledare i ett mycket tidigt stadium. Ambitionen är att verkligen ta vara på kunskap och erfarenhet inom företaget inför utformning av den nya anläggningen. Projektledaren upprättar tidplaner, där olika aktiviteter från de medverkande avdelningarna finns inritade. Det visar sig dock senare att aktiviteterna inte blir färdiga enligt planen, att den tänkta kunskapsuppsamlingen inte sker i takt med hur besluten fattas etc. Orsaken är att avdelningarna dels inte riktigt uppfattar hur man i projektplanen tänkt att just de skall arbeta, dels att en del samband och beroenden mellan olika inblandade uppfattats olika. Dessutom lyckades aldrig resp avdelning klara ut vem som egentligen ansvarar för "avdelningens" aktiviteter i planen. Trots en ambitiös projektplan för erfarenhetssammanställning i tidiga skeden så fick besluten lov att fattas utan "erforderligt" underlag.
  
- Inför utbyggnad av det gamla förrådet med en verkstad och en transportcentral för flera av kommunens förvaltningar, träffas en programgrupp för att fördela arbetet med att samla behov, krav och synpunkter. Man konstaterar att det är många olika faktasammanställningar och intervjuer som måste göras under de fyra månader som står till förfogande fram till projekteringsstart. Man skiljs efter en halv dags överläggning med uppfattningen att varje förvaltning fått klart för sig vad den skall göra. Någon av deltagarna har tyckt att man skall göra en detaljerad tidplan, men allmänna uppfattningen var att det är onödigt i detta tidiga skede, när var och en kan jobba för sig. Det visar sig dock att de olika förvaltningarnas kartläggning går i varandra, man har behov av att byta uppgifter etc. Engagemang av olika personer inom respektive förvaltning är också tämligen svåröverskådligt och snart har man förlorat förmågan att bedöma om de utlovade tiderna kan hållas med bi-



behållen ambition. Sannolikt blir beslutsunderlaget betydligt osäkrare än vad som varit möjligt med en planerad kunskaps-tillväxt, där de enskilda medverkandes insats och sammanhang tydligt nagivits i samförstånd.

- I företaget XY har man kopplat in ett byggledningsföretag i ett tidigt skede. Ledningen har bedömt det av ekonomiska skäl vara motiverat att forcera fram nya lokaler för kontor och lager. Byggledningsföretaget upprättar tidplaner och ansätter en "hög ambition" vad gäller snabbhet i de tidiga programskedena. Förhoppningsvis kan man med de korta tiderna "driva på" de från företagets sida som måste medverka.

När arbetet kommer igång så "tror" ingen att de medverkande riktigt på allvaret bakom de korta tiderna, varför man bortser från tid- och projektplaner och arbetar i sin egen takt. När handlingar successivt skall samlas är dock kvaliteten sådan att byggstarten helt måste omprövas och program- och projekteringsarbetet startas på nytt.

#### 2.10.2 Krav på åtgärder

Planering av kunskapstillväxt och beslutsordning i de tidiga skedena ger tydliga möjligheter att förbättra beslutsunderlaget. En planerad kunskapstillväxt hushållar dessutom med de resurser som kan avsättas i projektets inledningsskede. Vid planering av de skeden där många och ovana medarbetare deltar i projektarbetet, ställs stora krav på metoder vid planering. Enkla hjälpmedel som gör planering tillgänglig eller attraktiv för flera ökar automatiskt viljan och intresset för planering samtidigt som risken för "missbruk" av planering minskas, som i det sista exemplet. Planeringen, planerna är dessutom ofta ett bra underlag för information om hur processen utvecklas successivt. Det blir lättare att beskriva varför vissa tider måste hållas och varför inte alla får komma med sin "utredning" sista dagen. Man kan visa hur kunskap läggs till kunskap.

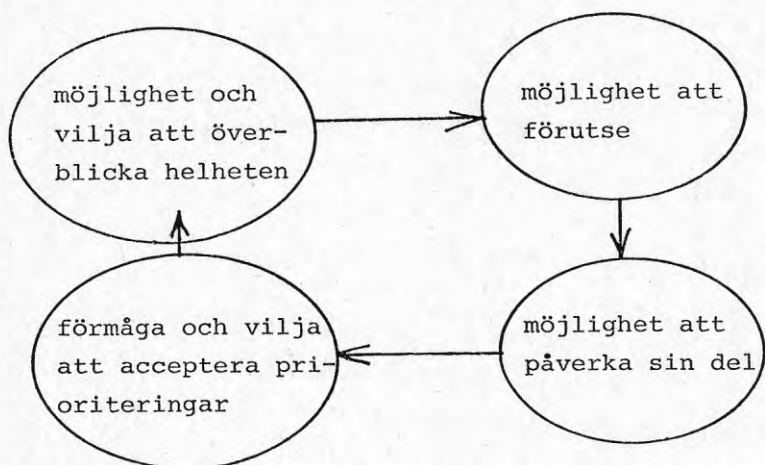


### 2.10.3 Anvisningar och hjälpmedel

Planering av kunskapstillväxten förbättrar beslutsunderlaget. Medverkan från alla inblandade i processen minskar missförstånden.

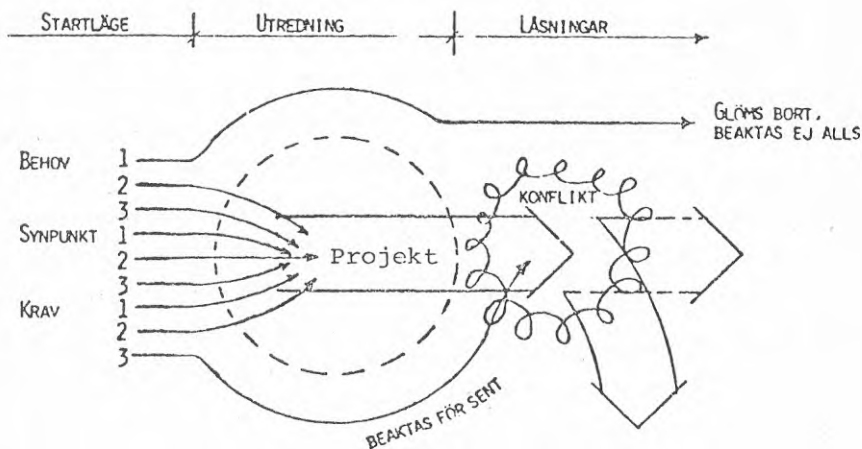
Även de tidiga skedena av en projekteringsprocess bör bli föremål för planering. Planerna blir naturligen osäkra, men planen kan och skall följas upp och ändras. Planering är ju en process där man förutser och försöker få hjälp att styra fram mot ett önskat resultat. Ett bra beslutsunderlag, ett bra program, ett program som många ställer upp bakom är ett önskat delresultat. De hjälpmedel; checklistor, stapeldiagram, aktivitetsbeskrivningar, gannttscheman och nät/tidplaner som används i senare skeden av byggprocessen är även tillämpbara i tidiga skeden. Kravet är dock, som alltid, att de inblandade accepterar sin roll i planen.

Detta kan vara fyra hörnstenar i planeringen.



### Varför tidigt?

Om man inte tidigt planerar hur att ta tag i olika krav behov och synpunkter så kan det gå så här:



Icke förutsedda men ändå helt uppenbara krav kommer in sent i projektarbetet. En konflikt eller en förhandlingssituation uppkommer och projektet kommer på ett eller annat sätt ur kontroll. Detta torde vara ett mycket vanligt resultat av en dålig projektorganisation och obefintliga projektplaner i de tidiga skedena.

Genom planering kan man ge flera inblandade personer möjlighet att överblicka en komplicerad process tidigare.

### Ansvar för planering

"En plan som någon annan har gjort den förstår jag inte, den tar inte hänsyn till mina förutsättningar och om det är något direkt fel i den, så drar jag mig inte för att öppet kritisera såväl planen som planeraren."

Så kan en överkörd projektdeltagare beklaga sig. Projektplanens kvalitet undermineras om planeraren inte lyckas få pro-

jekttagarna att medverka aktivt i planering och uppföljning. Det egentliga ansvaret för om projektplaner hålls såväl ekonomiskt som tidsmässigt ligger ändå praktiskt hos de som är ansvariga för delarbetsuppgifterna. Det är här man har möjligheten att påverka detaljerna. Detaljerna gör helheten i en samverkansprocess. Ett projekt, som åstadkommande av t.ex. en förvaltningsbyggnad, är ju en typisk samverkansprocess.

#### Planering som grupparbetsuppgift

Vid uppstartning av nya projekt av antingen utrednings- eller genomförandetyper råkar man snabbt in i behov av informationsutbyte.

- Vilka är förutsättningarna?
- Vilka är berörda?
- Vilka alternativ finns?
- Vem har någon pusselbit?
- Hur stora insatser krävs?
- etc.

Ett sätt är att i skrift eller planer meddela hur man som projektledare ser på saken. Man talar om hur arbetet skall gå till och hoppas att rätt personer uppfattat rätt direktiv på rätt sätt. Men det är ju inte säkert att alla gör.

Ett annat sätt är att tidigt samla de som förmodas "sitta inne med" kunskap om förutsättningar eller som har anledning att arbeta i projektet till en planeringsdag. Där bekantar man sig med sina roller i det nya projektet. Grova planer dras upp i samarbete mellan olika medarbetare och olika ansvarsområden.

Syftet med en planeringsdag/seminarium kan vara:

- att diskutera ett gemensamt mål
- att utbyta uppfattningar om förutsättningar
- att på ett lekfullt sätt känna på möjligheterna med planering (första planen ritas)

- att instifta en samarbetsanda och visa öppenhet
- att lägga grunden för ett "gemensamt språk".

Planeringsseminariet kan innebära att en mängd upplevelser om situationer komprimeras och förmedlas vid ett tillfälle. Seminarieformen kan vara en möjlighet att ta ett raskt och gemensamt kliv in i ett effektivt och för alla meningsfyllt projektsamarbete.

### 3. KOMMUNIKATOR-ROLLEN

#### 3.1 NÅGOT OM ROLLER

I den process som föregår ny- eller ombyggnad av lokaler för verksamheter medverkar och eller berörs ett stort antal människor i olika grad under olika skeden.

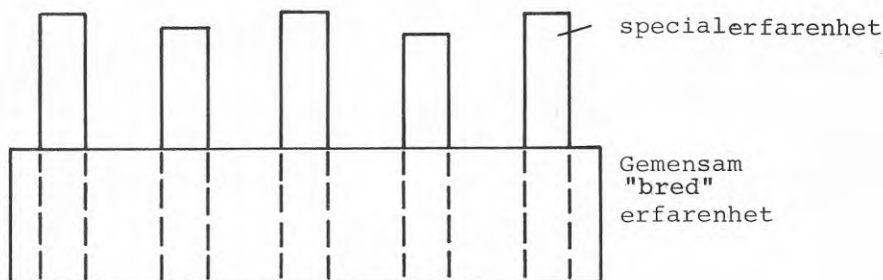
Man spelar olika roller under skedena från första idé till färdigt hus. Under långa tider intar man helt enkelt observatörsrollen, ibland är man expert på sitt område av t ex en tillverkningsprocess. Särskilt när man känner att andra har styrt det område man själv behärskar, faller man in i en kritikerroll. Under samtliga skeden borde alla berörda spela med i en idégivarroll, men risken föreligger att mot-sättningarna, mellan expert- och kritikerrollerna tar överhand och färgar hela samarbetsklimatet redan i projektets tidiga skeden. Egna personliga intressen spelar ofta in så att den som är tillsatt att hålla ihop arbetet i en form av projektledarfunktion, den uppfattas alltför mycket som en dirigent snarare än som en medhjälpare, samordnare eller projektsekreterare.

Vi är dock nödsakade att leva med alla dessa växlande roller i projekt av den omfattning som ofta byggprojekt är. När då många roller växlar över tiden finns det ett starkt behov av att klarlägga och utveckla samordnar-, medhjälpar- eller dirigentrollen till något okontroversiellt och stabilt. I projektens senare skeden är projektledaren ofta den som fyller aktuell funktion. För de tidiga skedena vill vi gärna benämna just den här rollen för kommunikatorroll, eftersom det ju just är fråga om att knyta samman, kommunicera, erfarenheter, intressen, synsätt och kunskaper.

### 3.2 SYFTET MED KOMMUNIKATORROLLEN

#### 3.2.1 Foga samman kunskaper och erfarenheter

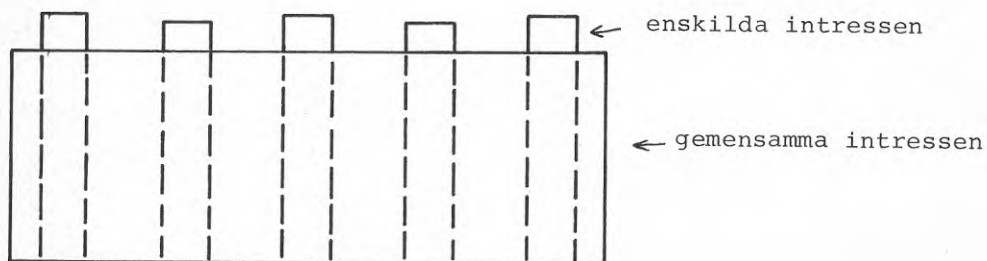
Flera enskilda medarbetares djupa kunskap och erfarenhet skall fogas ihop till en inte fullt så djup men bred gemensam erfarenhet.



Dessutom bör den specialerfarenhet som finns på olika händer utnyttjas som expertkunskap, där så är erforderligt.

#### 3.2.2 Enskilda till gemensamma intressen

Enskilda och gemensamma intressen skall tillfredsställas i samband med att lokalförutsättningen förändras. Gemensamma intressen bör ges högst prioritet. Enskilda eller till mindre grupper begränsade intressen leder ofta till konflikter eller åtminstone förhandlingssituationer. När missuppfattningar, olika synsätt och uttryckssätt har sorterats bort visar det sig ofta att de intressen som är gemensamma tenderar att vara en större andel än de rent enskilda intressena. Skillnaderna mellan enskilda och gemensamma intressen har inte sällan samband med kommunikationssvårigheter.

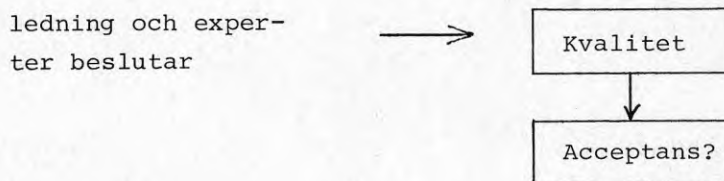




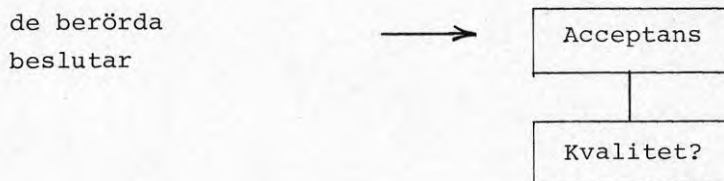
Genom förbättrad kommunikation finns det möjlighet att inrymma flera enskilda intressen inom en gemensam ram. Det är då inte bara viktigt att intressen reellt blir tillgodosedda utan också att de som får sina intressen tillgodosedda görs medvetna om detta.

### 3.2.3 Besluts kvalitet och acceptans

Om experter och ledning fattar besluten så är besluts kvaliteten god. Det är dock inte säkert att de berörda accepterar besluten



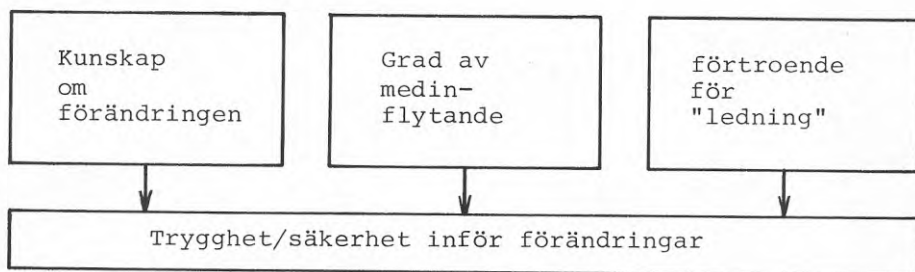
Om de berörda prioriterar och fattar besluten så vet vi att de accepterar besluten. Det hävdas då att besluts kvaliteten äventyras.



Inget av ovanstående påståenden är riktigt rimligt. Bästa vägen till besluts kvalitet är sannolikt ett bra beslutsunderlag. Med ett optimalt beslutsunderlag saknar det betydelse vem som fattar beslutet. Men situationen tillåter sällan ett optimalt handlande och kvaliteten begränsas. Härvid är det viktigt att besluten, även om de är lite felaktiga, accepteras av berörda. Kommunikatorrollen skall bidra i den balansakt som blir nödvändig för att åstadkomma såväl kvalitet som acceptans.

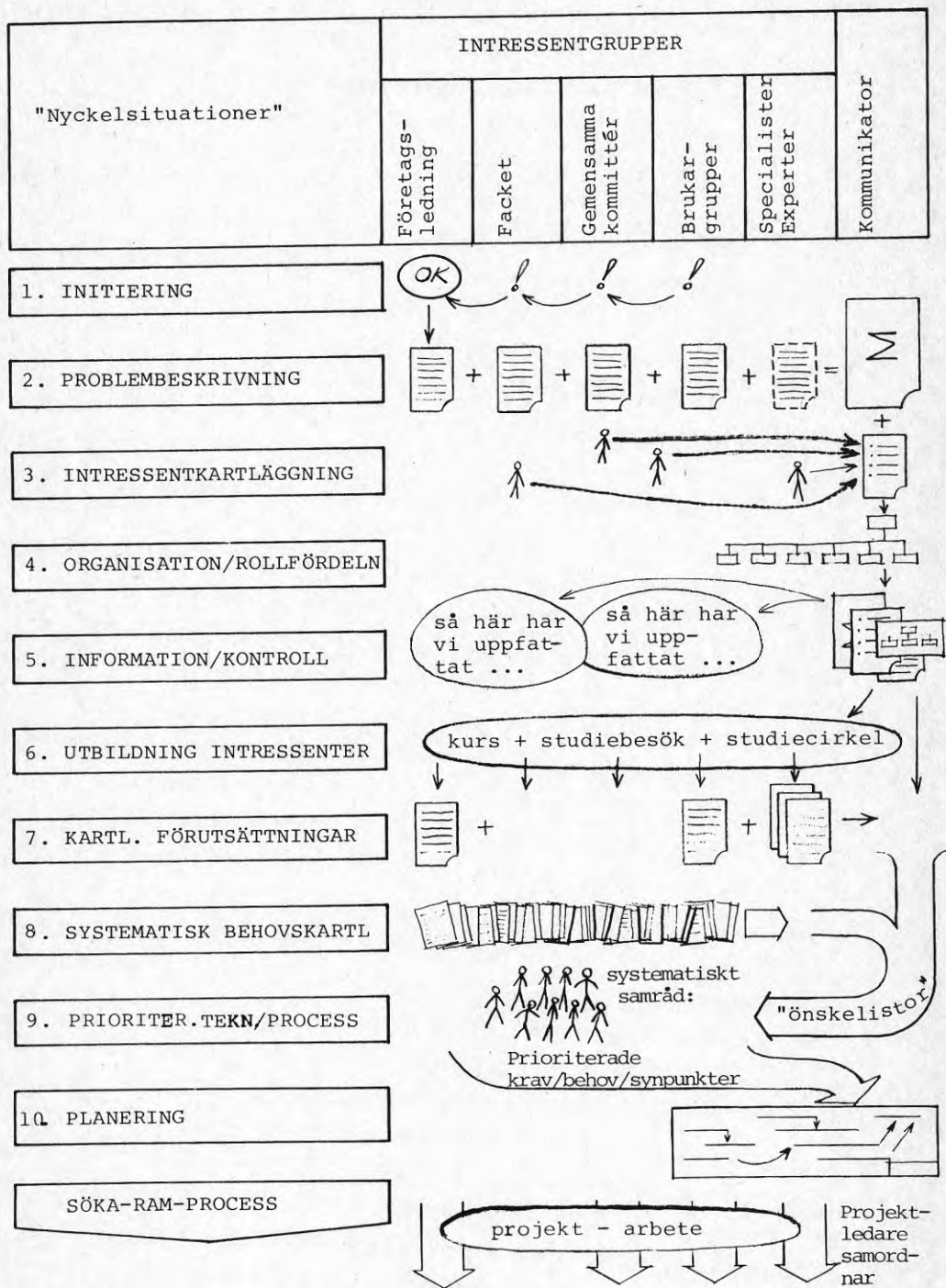
### 3.2.4 Säkerhet och trygghet inför förändringar

Lokalförändringar upplevs ofta av medarbetare som hotande, även om förändringarna i realiteten borde upplevas som nya positiva möjligheter. En negativ upplevelse minskar dels effektiviteten i det vanliga arbetet, dels undanröjer det möjligheter till konstruktiv samverkan och tillvaratagande av de gemensamma nya möjligheter. Det finns anledning att satsa resurser för att skapa trygghet/säkerhet i samband med lokalförändringen. Nedanstående bild pekar ut de områden som kan utvecklas:



En förbättrad kommunikation skapar den trygghet och säkerhet som är förutsättning för att programarbetet på ett effektivt sätt skall få del av kunskap och erfarenhet i den organisation som senare kommer att betjänas av den planerade byggnaden.

3.3 KOMMUNIKATORROLLEN I OLIKA NYCKELSITUATIONER



I begynnelsen består kommunikatorrollen huvudsakligen i att sammanställa material, dokumentation, från olika inblandade parter. Men redan när problem/målbeskrivningar sammanställs finns möjligheter att genom motfrågor, eller på andra sätt tillrättalagda situationer, skapa en större skärpa i formuleringar och kanske vidga synfältet för de intressenter som formulerar mål och problem. En av de viktigaste uppgifterna för en kommunikator är dessutom att peka ut och skapa insikt om olika varianter av "fallgropar" som är vanliga i byggprocessen. I såväl intressentkartläggning som organisation av undersökningsgrupper etc. är noggrannhet och objektivitet faktorer som har stor betydelse för förtroendet för arbetet. Fram till det steg där man informerar eller kontrollerar huruvida förutsättningarna i grunden uppfattats riktigt, kan kommunikatorrollen läggas på en samordnare i den egna organisationen, om aktuell person dels har tid till förfogande, dels upplevs som rimligt objektiv, med avseende på tänkbara intressegrupper.

Kartläggning av utbildningsbehov och planering av kurser, studiebesök och studiecirkel kan läggas på en utbildningsexpert. Dock kan kurser, studiebesök och cirkel ges en vidare uppgift i och med att pedagogiskt fördelaktiga situationer tas tillvara för olika former av prioriteringsdiskussioner. Om utbildning sålunda vävs samman med prioriteringsprocessen och blir en del i en prioriteringsteknik, så måste för kommunikatorrollen utnyttjas resurser med erfarenhet och vana att tillrättalägga och ta vara på sådana situationer. Medhjälparen skall då hjälpa till att tolka gruppens synpunkter och således fungera som ett slags katalysator för gruppens upplevelser.

Kartläggning av förutsättningar måste ofta göras med hjälp av interna och externa experter. Ekonomiska förutsättningar emanerar vanligen från ekonomifunktionen och t ex miljö/samhällsrestriktioner från byggkonsulter. Kommunikatorfunktionen kommer in när förutsättningarna skall levandegöras för alla medverkande som kan förmodas ha önskemål som kommer i konflikt med förutsättningarna.

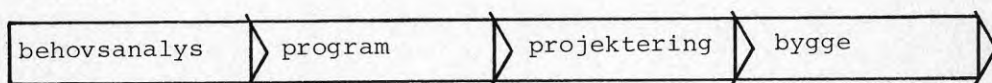
I en systematisk behovskartläggning har tekniker och hjälpmedel för att skapa volym och bredd på kartläggningen större betydelse än vem som ansvarar för arbetet. Eftersom sammanställningen av materialet emellertid är en av de viktiga bitarna, rent av del av en teknik i kommande prioriteringsprocess så erfordras en ganska speciell kompetens som stöd.

Nyttan av tidiga systematiska prioriteringsövningar eller planeringsarbeten med en bred representation från olika inblandade berörda, experter och beslutsfattare, har direkt samband med arbetssätt och förtroende för dem som ansvarar för arbetet, seminariet el. dyligt.

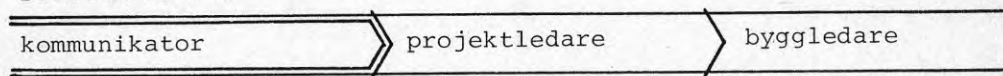
Sammanfattningsvis kan man säga att för större projekt finns det uppenbara fördelar med att lägga en "kommunikatorfunktion på en speciellt utsedd och av alla respekterad person. Det är inte självklart att denna person i det senare egentliga programarbetet blir den som är mest lämpad som projektledare, eftersom kraven skiljer sig något. För mindre projekt måste kanske kommunikatorrollen flytta mellan olika personer vid olika steg, precis som andra roller växlar.

Mycket förenklat skulle man kunna se samordnarrollen förändras enligt nedan under olika skeden:

Skeden:



Samordnarroll:



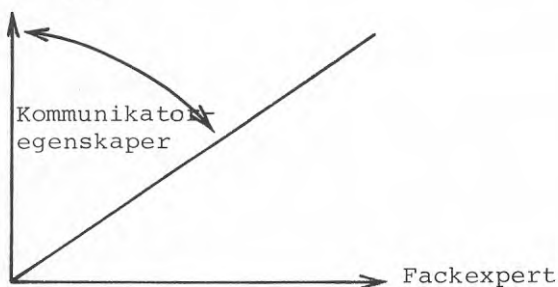
Vi har diskuterat hur kommunikatorrollen dels kan innehas av en speciell person, dels hur den kan delas av flera medverkande. Kanske det bästa bore om alla medverkande hade den träning och insikt att kommunikatorfunktionen inte behövde representeras av en speciell person. Men med tanke på bl a objektivitetsaspekten finns anledning att i de tidiga skedena lägga kommunikatorrollen på en speciell person, åtminstone i större projekt.



### 3.4 BETEENDE OCH ARBETSSÄTT FÖR EN KOMMUNIKATOR

En kommunikator bör varken ikläda sig expert-, domar- eller en egentlig ledarroll. Det bör snarare vara aktuellt med en medhjälpar-, sekreterarroll. Man skall arbeta som idé-givare, samordnare och sekreterare. Uppgiften är bl a att hjälpa intressenterna att själva ta fram sina behov, krav och synpunkter samt att själva prioritera. Specialistkunnandet skall snarare ligga på hur människor fungerar tillsammans och hur människor lär sig att bli bättre på att lösa problem, än på något fackspeciellt område. Förmågan att pedagogiskt redovisa och tolka komplicerade samband är användbar.

Pedagog



Ju längre fram i projektet, mot genomförandefasen, som arbetet förlöper, ju mera fackkunskap erfordras för att klara samordningsarbetet. I byggskedet ligger samordningsansvaret på en byggtekniker.

#### 3.4.1 Sammanfattande krav på "kommunikatorn"

- STÄLLNING, ROLL
  - upplevas objektiv
- GRUPPDYNAMISK INSIKT
  - skapa kreativt klimat
  - entusiasmera
  - leda, summera, tolka
- KOMMUNIKATIONSTEKNIKER
  - opinions/behovskartläggning
  - prioriteringstekniker
  - informationsspridning
  - planeringstekniker
- FALLGROPSINSIKT vad gäller byggprocess.



#### 4. LEDER ANVISNINGARNA/HJÄLPMEDLEN TILL HÖGRE EFFEKTIVITET?

Våra studier av byggprocesser har mynnat ut i en rad förslag till åtgärder som skall vidtas i den tidigaste fasen.

Åtgärderna medför i första hand att mer resurser läggs ned i starten (alltså en omfördelning) men kanske också att totalt sett mer resurser läggs ned på projektet. Leder nu dessa åtgärder till högre effektivitet?

Vi kan inte besvara denna fråga och det av två skäl:

- 1) Vår forskningsmetod tillåter inte detta.
- 2) Begreppet högre "effektivitet" är mycket komplicerat att definiera.

Antag att vi hade kunnat studera två likartade byggprocesser: ett "traditionellt" och ett där våra metoder kom till användning. Vad skulle resultatet kunnat bli?

- "vårt" bygge blir billigare - de två byggena blev i övrigt lika.
- "vårt" bygge blev större - kostnaderna blev lika höga.
- "vårt" bygge blev något dyrare - men vi fick mycket "mer bygge" för pengarna.

De gjorda resursinsatserna kan ju leda till olika volym-/kvalitetsutfall. Utfallen kan mätas både objektivt och subjektivt (och många parter är inblandade). Vi får därför här nöja oss med att diskutera några fall där våra metoder har speciellt goda förutsättningar att vara effektiva.

Vi anser metoderna har speciellt goda förutsättningar att vara effektiva när byggherreorganisationen ...

... är van vid att samråda om större projekt. Detta innebär ofta att ett effektivt kommunikationssystem redan är uppbyggt.

- ... har ett etablerat representativt styrsystem med följden att ett förtroende för representanterna kunnat skapas.
- ... har ett öppet klimat. Detta innebär att man undviker "revir-tänkande" och på ett otvunget och konstruktivt sätt är van vid att föra fram idéer och att få dem seriöst granskade. Denna öppenhet är ofta parat med en hög förändringsvilja som i sin tur är kopplad till att den enskilde har insikt i hur det egna arbetsresultatet hänger samman med organisationens totala resultat.
- ... har vana vid att lösa just byggnadsproblem dvs att problem med förståelse för fackuttryck är reducerade.

## 5. MBL-ASPEKTER

Byggprojekt får ofta en sådan omfattning att de anställda via MBL har rätt att få inflytande över beslutsprocessen.

Hur detta inflytande på ett praktiskt sätt skall få en reell innebörd är fortfarande en svårlöst fråga i många företag.

Många angriper frågan från en utgångspunkt där två olika parter: arbetsgivare - arbetstagare står emot varandra. Detta synsätt leder enligt vår uppfattning lätt till en detaljreglering/byråkratisering av beslutsprocessen och en risk för lägre effektivitet.

Vi har hittills kunnat tillämpa våra metoder i situationer där de inblandade har sett möjligheter till bättre utnyttjande av tillgängliga gemensamma resurser. Man har därvid inte blundat för att det kan föreligga reella grunder för partskonflikter. Däremot har man lyckats attackera problemen på ett konstruktivt sätt så att när konflikter uppstår, de är reella och inte orsakade av missförstånd eller psykologiska låsningar.

Få företag har i dag formaliserat hur beslutsprocessen t ex vid arbetsmiljöförändringar skall ske (t ex lokalförändringar).

Det är vår förhoppning att vår analys av de viktigaste situationerna i processen och de anvisningar/hjälpmedel vi presenterar skall kunna fungera som ett diskussionsunderlag för de parter på arbetsmarknaden som mer i detalj vill reglera proceduren. För varje nyckelsituation kan man slå fast vem som ansvarar, vilka som deltar, hur arbetet skall bedrivas, hur information skall ges och hur beslut skall fattas.



## LITTERATURFÖRTECKNING

1. Jesper Steen/Peter Ullmark 1978/79  
"Hur kan de anställda förändra sin miljö?"
2. Kommundepartementet Ds Kn 1977:6  
"Decentralisering av beslut om Hälso- och sjukvårdens byggnadsinvesteringar".
3. Ivan Sarič, SAF 1977  
"Att leda förändringar"
4. Anders Hahr T 27:1977  
"En ram att räkna med"
5. Börje Strender; AR genom ADB 1972  
"Användarna utvecklar"
6. Jan-Peder Norstedt, SAF 1975  
"Hallsta-rapporten"
7. Johannes Olivegren 197?  
"Brukarplanering"
8. Arbetsmiljögruppen, Tekniska Högskolan 1978  
"Planeringsunderlag för de anställdas inflytande över arbetsmiljöns förändring"
9. G. Landberg, L. Strand, A. Westman T5:1978  
"Informationsplanering"
10. H. Lindestad, G. Rosander SAF 1976  
"Scan Väst-rapporten"
11. R. Lindholm, J-P Norstedt SAF 1975  
"Volvo-rapporten"
12. J-P Norstedt, S Agurén, SAF 1973  
"Scania rapporten"

13. S. Agurén, P-G Berg, SAF-LO 1975  
"Arbeta i projektgrupp"
14. Fördrag av B. Strender SAF 1974  
"Apropå nya arbetsformer"
15. Rolf Lindholm SAF 1972  
"Den fulländade fabriken"
16. Rolf-Åke Larsson, PARådet 1978  
"Bättre arbetsmiljö i samverkan"
17. Rolf-Åke Larsson, Arbetarskyddsfonden 1976  
"De anställdas inflytande vid utformning av arbetsmiljö i ny företagsenhet, sammanfattning 77-01-27"
18. Rolf-Åke Larsson, Arbetarskyddsfonden 1977  
"Projektörernas roll i planeringsprocessen, sammanfattning 78-01-20."
19. Byggbranschrådet Industridep. okt 1977  
"Utredningen Byggherrar"
20. Rolf-Åke Larsson, PA-rådet 1978  
"Projektförslag: Byggherrar och de anställdas medbestämmande i byggprojekt". (BFR)
21. Runar Granström, IBM 1977  
"IBM Kvarteret Odde, Kista; Information och instruktioner för funktioners och avdelningars inplanering i kontoren."
22. Bengt Nilsson-Etzler BFR R37:1978  
"Tidig projektering av industriell arbetsmiljö"
23. T. Cronberg, R. Eriksson, J Pühringer BFR 1978  
Prel rapp.: "Principiell modell för kostnadsinformation i byggprocessens tidiga skeden."
24. Kommunförbundet 1971  
"Sätta ram, hålla ram; Riktlinjer för hur man planerar, genomför och följer upp byggprojekt."



25. Artikel i Arkitektur 2/1978. R. Stintzing, C Caldenby,  
"Tekniska Röntgencentralen".
26. Pedagogik och Produktion AB 1978  
"Studiematerial: Att jobba i grupp"
27. Hifab's marknadsföring 1978.  
"Hifabs snabbkurs för byggansvariga inom svar  
industri, handel, kommun och landsting"
28. Eva Friis, BFR. Befintliga lokalens användbarhet  
för arbetsliv.
29. AnnMarie Wilhelmsen; Att söka byggnadsdata  
Rapport R75:1978
30. Gardell B, L O Prisma 1976, "Arbetsinnehåll och livs-  
kvalitet"
31. Rapport nr 1, TCO 1976; "Tjänstemännens arbetsmiljöer".
32. Johansson L, Askild o Kärnekull, 1975, "Arbetets mening"
33. Brunander L, IAN Rapp 161, Ped. inst. Sth Universitet 1975;  
"Människor i ett företag"
34. Romell D, Hermods 1975; "Kreativitet - en outnyttjad resurs".
35. Heinz Leyman, IAN Rapp nr 173, Ped. inst. Sthl Universitet  
1975, "Demokratisering som inlärningsprocess".







**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 780090-0 från  
Statens råd för byggnadsforskning till Sevensco AB, Solna**

**R104:1979**

**ISBN 91-540-3085-4**

**Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm**

**Art.nr: 6700004**

**Abonnemangsgrupp:**

**R. Byggandets ekonomi o. organisatio**

**Distribution:**

**Svensk Byggtjänst, Box 7853  
103 99 Stockholm**

**Cirka pris: 30 kr exkl moms**