

Akademisk avhandling för teknisk doktorsexamen

# Beställar - entreprenörrelationer i byggandet - samarbete, konflikt och social påverkan

Anna Kadefors

Sektionen för teknikens ekonomi och organisation  
Institutionen för byggnadsekonomi och byggnadsorganisation  
Chalmers tekniska högskola  
Göteborg 1997

REPORT 52

Beställar-entreprenörrelationer i byggandet  
- samarbete, konflikt och social påverkan

Andra reviderade upplagan, 1998

Copyright © 1997 Anna Kadefors

ISBN 91 - 7197 - 537 - 3

Publicerad och distribuerad av:

Sektionen för teknikens ekonomi och organisation  
Institutionen för byggnadsekonomi och byggnadsorganisation  
Chalmers tekniska högskola  
412 96 Göteborg  
Tryck: Bibliotekets Reproservice, Göteborg 1997

# Client - contractor relationships in building projects - co-operation, conflict and social influence

Anna Kadefors

Department of Building Economics and Construction Management  
Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden

## ABSTRACT

The division of responsibility in the client-contractor relationship and the formal contractual arrangements has long been a question of considerable debate and concern, in the Swedish construction industry as well as in construction management research.

Due to uncertainty and incomplete contractual documents, many negotiations continue between the parties during the contract period. These negotiations are often performed by the client's and contractor's representatives on the construction site. The aim of this thesis is to gain an increased understanding of informal aspects of the client-contractor relationship and of the role of the client during the contract period.

The discussion is based on two case studies of the interaction between the parties during the production phase of building projects. The focus is on the individuals who participate in the decision making, and an ethnographic, interpretative approach is used. Theories of human decision making and social influence form the basis of the analysis.

As there is a great need for joint problem-solving during the execution of the work, it is important to the parties that the relations between the interacting individuals are kept co-operative, and that perceptions of unfairness are avoided. A main finding is that the contractor has a naturally strong informal position. In part, this is due to intuitive norms of justice, according to which it is considered unfair that a seller makes a loss. Also, the contractor's organization involves many people, while the client's representative often works autonomously in close contact with the contractors. This can explain why contractors often prefer informal decision making and communication.

Clients tend to improve their position by organizing the interaction so that the contractors' informal power is neutralized.

Conceptions formed on the industry level are important determinants of informal power relations. This is because perceptions of fairness are social constructs, and are influenced by explanations as well as by expectations. Publicly expressed conflicts and antagonistic attitudes should, therefore, be viewed as ways of promoting interests without harming relations on the project level. An improved understanding of informal aspects of client-contractor relationships, thus, suggests novel explanations of general cultural aspects of the construction industry.

**Keywords:** client, client-contractor relationship, building projects, construction, contractual arrangements, temporary organizations, inter-organizational relations, clan, trust, organizational culture

**Language:** Swedish

# Sammanfattning

Ansvarsfördelningen mellan beställaren och entreprenören i ett byggprojekt är en central fråga såväl i debatten på branschnivå som i forskningen om organisering av byggprojekt. Det är då oftast den formella aspekten av kontraktrelationerna som behandlas. Olika former av osäkerhet gör att kontraktshandlingarna i en beställar-entreprenörrelation är ofullständiga, och förhandlingar äger därför rum mellan parterna under kontraktstiden. Avhandlingens syfte är att öka förståelsen av informella aspekter av beställar-entreprenörrelationen och av beställarens roll under kontraktstiden.

Studien baseras på fallstudier av beställar-entreprenörrelationen under produktionsfasen i två byggprojekt. En kvalitativ, etnografisk metod har använts. Fokus är på de individer som representerar parterna, och diskussionen baseras på kunskap om mänskligt beslutsfattande i en social omgivning.

Kravet på samarbete och tät interaktion i beställar-entreprenörrelationen gör att relationerna mellan individer inte kan ta starka konflikter. En slutsats av avhandlingen är att entreprenören i allmänhet har en naturligt stark informell maktposition, dels på grund av att intuitiva rättvisenormer verkar för kostnadstäckning för säljare, och dels på grund av sin stora projektorganisation och starka gruppidentitet. Detta kan vara en förklaring till att entreprenörer ofta föredrar informella arbetssätt. Beställaren kan organisera sig så att entreprenörens informella inflytande neutraliseras, och den verkliga makt- och ansvarsfördelningen i relationen avgörs därför till stor del av beställarens interna organisation.

Upplevelser av rättvisa är socialt konstruerade och beror av förklaringar och förväntningar. Eftersom branschövergripande föreställningar påverkar aktörernas förväntningar kan intressen befrämjas och försvaras utan att relationerna i enskilda projekt behöver riskeras. Det är därför viktigt att beställarperspektivet är tydligt även på branschnivå.

I avhandlingen diskuteras också vilken inverkan det har på möjligheten att uppnå en kreativ dialog och kritisk granskning av beslut att parterna relateras till varandra genom kontrakt.

Avhandlingens övergripande slutsats är att kunskap om de villkor som gäller för mänskligt beslutsfattande i en social omgivning ger en ökad förståelse inte bara av beställar-entreprenörrelationen utan också av många generella förhållanden i byggandet.

# Förord

Denna avhandling baseras på fallstudier där jag under lång tid har följt arbetet i två byggprojekt. Det största tacket i detta förord går till de medverkande i fallstudieprojekten, som med stor öppenhet har delat med sig av sin erfarenhet och låtit mig få inblick i sin verklighet.

Jag vill också tacka min huvudhandledare, docent Gösta Fredriksson, för hans stöd och uppmuntran under hela forskningsprocessen. Professor emeritus Yngve Hammarlund vill jag tacka för hans outtömliga intresse och entusiasm inför de frågeställningar jag har valt att fokusera på.

Jag är också mycket tacksam mot professor Lars-Erik Gadde och docent Jens Laage-Hellman för det arbete som de har lagt ned på granskningen av tidigare versioner av avhandlingen. Deras synpunkter har haft stor betydelse för avhandlingens slutliga utformning.

Ett tack också till alla kollegor på institutionen som hjälpt till med granskningen av avhandlingsmanuset och bidragit med sin sammanlagda erfarenhet av byggande och byggnadsorganisation. Mats Nordén tackas särskilt för att han ersatte mig i forskningsprojektet under min barnledighet och för att han var en engagerad och klok diskussionspartner under den tid studien pågick.

Ett tack riktas också till Byggforskningsrådet för finansieringen av forskningsprojektet, samt till Ingenjör- och sjöbefälsskolan vid Chalmers tekniska högskola som har delfinansierat min doktorandtjänst.

Slutligen vill jag tacka min man Filip Johnsson, som har bidragit med både uppmuntran, kritik och barnpassning.

Göteborg i augusti 1997

Anna Kadefors



# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING OCH SYFTE .....</b>	<b>1</b>
1.1 BESTÄLLAR-ENTREPRENÖRRELATIONEN I SAMHÄLLSDEBATTEN .....	1
1.2 FORSKNING OM INTERORGANISATORISKA RELATIONER I BYGGANDET ...	3
1.3 STAFETTLOPPSIDEALET .....	4
1.4 SYFTE .....	5
<b>2. PROBLEMFÖRMULERING .....</b>	<b>7</b>
2.1 BOSTADSPROJEKTET .....	7
2.2 DISKUSSION .....	12
2.3 FORSKNINGSFRÅGAN .....	14
2.4 AVHANDLINGENS UPPLÄGGNING .....	15
<b>3. METOD OCH GENOMFÖRANDE .....</b>	<b>17</b>
3.1 FORSKNINGSFRÅGANS UTVECKLING.....	17
3.2 GENOMFÖRANDE .....	20
3.3 ETNOGRAFISKA ORGANISATIONSSTUDIER .....	23
3.4 RESULTATENS TROVÄRDIGHET .....	24
3.5 RESULTATENS GENERALISERBARHET .....	26
3.6 FÖRFÖRSTÅELSE OCH OMTOLKNINGAR I AVHANDLINGSPROJEKTET ....	26
3.7 NÅGRA TIDIGARE STUDIER.....	28
<b>4. BESTÄLLAR-ENTREPRENÖRRELATIONEN.....</b>	<b>31</b>
4.1 KONTRAKTS- OCH ORGANISATIONSFORMER .....	32
4.1.1 <i>Transaktionskostnadsperspektivet</i> .....	33
4.1.2 <i>Osäkerhet</i> .....	36
4.1.3 <i>Hierarkiska kontrakt</i> .....	37
4.1.4 <i>Det svenska entreprenadkontraktet</i> .....	39
4.2 OUTTALADE KONTRAKT .....	44
4.2.1 <i>Klanstyrning, professionell styrning och institutioner</i> .....	45
4.2.2 <i>Förutsättningar för klanstyrning i byggandet</i> .....	48
4.2.3 <i>Konkreta institutioner i byggandet</i> .....	49
4.3 BESTÄLLAR-ENTREPRENÖRRELATIONEN I SAMMANFATTNING .....	51

<b>5. SOCIAL PÅVERKAN</b> .....	<b>53</b>
5.1 OMEDVETNA BESLUTSREGLER.....	53
5.2 INTERAKTIONSMÖNSTER, GRUPPROCESSER OCH ATTITYDER .....	55
5.3 UPPLEVELSER AV RÄTTVISA .....	56
5.4 REAKTIONER INFÖR ORÄTTVISOR.....	57
5.5 ROLLER OCH FÖRHANDLINGSSTRATEGIER.....	59
5.6 RÄTTVISA I EKONOMISKA UTBYTEN .....	60
5.7 SAMMANFATTNING OCH FORSKNINGSTEMAN .....	62
<b>6. SOCIAL PÅVERKAN I BESTÄLLAR- ENTREPRENÖRRELATIONER</b> .....	<b>65</b>
6.1 VILKA ÄR AKTÖRERNA? .....	65
6.2 EGENSKAPER, ATTITYDER OCH FÖRESTÄLLNINGAR KNUTNA TILL YRKESROLLERNA .....	68
6.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UPPLEVELSER AV RÄTTVISA.....	72
6.4 INTERAKTIONSMÖNSTER OCH PÅVERKAN .....	76
6.5 ANDRA STUDIER AV SOCIAL PÅVERKAN I BESTÄLLAR- ENTREPRENÖRRELATIONER.....	79
6.6 INTERAKTION OCH KONFLIKT I BOSTADSPROJEKTET .....	81
<b>7. HUVUDSTUDIEN: SKOLAN</b> .....	<b>85</b>
7.1 ALLMÄNT .....	85
7.1.1 <i>Organisation</i> .....	86
7.1.2 <i>Kommunikationskanalerna</i> .....	87
7.1.3 <i>Kontrollantmötena</i> .....	90
7.1.4 <i>Kommentarer till att projektörerna fungerade som kontrollanter</i> ..	91
7.2 CENTRALA FRÅGOR.....	91
7.2.1 <i>Ändrings- och tillägsarbeten</i> .....	92
7.2.2 <i>Entreprenörernas syn på brister i handlingar</i> .....	94
7.2.3 <i>Taktik och motsägelser</i> .....	97
7.2.4 <i>Byten och likoärdighet</i> .....	98
7.2.5 <i>Estetiska aspekter</i> .....	102
7.2.6 <i>Konflikter om praxis</i> .....	103
7.2.7 <i>Att hantera samarbete och konflikt</i> .....	105
7.3 REAKTIONER PÅ ÖKAD PRESS .....	106
7.3.1 <i>Komplexitet och kalkylerbarhet</i> .....	108
7.3.2 <i>Diskussioner om praxis</i> .....	109
7.3.3 <i>Diskussioner om kontraktsskrav</i> .....	111
7.3.4 <i>Kompromisser och upphandlingsetik</i> .....	113



<b>8. BESTÄLLAREN, ENTREPRENÖREN OCH BRANSCHEN - EN UTVECKLAD TOLKNING.....</b>	<b>117</b>
8.1 RÄTTVISA OCH STRATEGIER .....	117
8.1.1 <i>Upplevelser av rättvisa</i> .....	117
8.1.2 <i>Olika förutsättningar, handlingsstrategier och kulturer</i> .....	119
8.1.3 <i>Osäkerhet, opportunism och villkoren för samarbete</i> .....	122
8.2 ORGANISATION, SAMARBETE OCH KONFLIKT.....	124
8.2.1 <i>Identitets- världsbilds- och auktoritetsskapande åtgärder</i> .....	125
8.2.2 <i>“Tumregler” för konfliktlösning</i> .....	126
8.2.3 <i>Likheter mellan beställarsidan och entreprenörsidan</i> .....	127
8.3 MOTSÄTTNINGAR SOM RETORIK OCH STRATEGI.....	128
8.4 KUNSKAP ÄR INTRESSEBASERAD.....	131
8.5 FÖRVÄNTNINGAR OCH MOTSÄGANDE STATUSRELATIONER.....	133
<b>9. SLUTSATSER .....</b>	<b>137</b>
9.1 ...OM SOCIAL PÅVERKAN I BESTÄLLAR-ENTREPRENÖRRELATIONEN ...	137
9.2 ...OM VILLKOR FÖR KREATIV DIALOG .....	140
9.3 ...OM BESTÄLLARROLLEN PÅ BRANSCHNIVÅ .....	141
9.4 FORTSATT FORSKNING.....	143
<b>10. REFERENSER.....</b>	<b>145</b>



# 1. Inledning och syfte

Denna avhandling behandlar beställar-entreprenörrelationer i byggandet. Mer specifikt fokuserar avhandlingen på det beslutsfattande som äger rum under kontraktstiden, och perspektivet är huvudsakligen beställarens. Diskussionen baseras på fallstudier av interaktionen mellan beställare och entreprenör under produktionstiden i två byggprojekt.

## 1.1 Beställar-entreprenörrelationen i samhällsdebatten

Byggandet är en verksamhet med många intressenter och det är naturligt att det pågår en ständig diskussion mellan företrädare för olika intressen om inflytandet över byggprocessen. Ett av de ämnen som har tilldragit sig störst intresse i debatten på branschnivå är hur ansvaret skall fördelas mellan beställaren och entreprenören<sup>1</sup>. Denna fråga har upptagit en central plats i diskussionen kring organiseringen av byggprocessen åtminstone sedan byggindustrialiseringen tog fart på 1960-talet<sup>2</sup>.

Den genomförandeform som räknas som mest etablerad såväl i Sverige som i många andra länder är olika former av utförandeentreprenader<sup>3</sup>. Dessa organisationsformer innebär att beställaren anlitar projektörer för att utforma och beskriva olika aspekter av byggnaden i detalj.

---

<sup>1</sup> Begreppen "beställare" och "entreprenör" används här med den betydelse de har i byggandet. Entreprenör är då den som har åtagit sig en entreprenad, dvs att mot ersättning utföra någon form av byggnadsarbete. Beställaren är då entreprenörens motpart, som åtagit sig att betala för arbetet. (Definitionerna bygger på Liman 1994.) Även entreprenörer är beställare, då av underentreprenader. I avhandlingen avses emellertid den som är "huvudbeställare", vilket ofta är samma juridiska eller fysiska person som den som är byggherre. Byggherren är den som för egen räkning utför eller låter utföra byggnads- rivnings- eller markarbeten (Plan- och bygglagen, kap 9.1). I Plan och bygglagen fastslås att det är byggherren som har det övergripande ansvaret för att byggnaden uppfyller samhällets krav. Jag har valt att genomgående använda begreppet "beställare", då det är kontraktsrelationen till entreprenören som står i fokus för avhandlingen.

<sup>2</sup> Ett välkänt exempel är Industrins byggtredning, Ny Byggmarknad (Ranhem m fl 1968).

<sup>3</sup> Med begreppet utförandeentreprenader avses här delad entreprenad och olika former av generalentreprenad (se Liman 1994).

Målet är då att projekteringen skall resultera i fullständiga handlingar. En eller flera entreprenörer får sedan i uppdrag att uppföra byggnaden enligt handlingarna. Entreprenader upphandlas i allmänhet i konkurrens på fast pris. Denna genomförandeform har flera nackdelar. En är att kostnaderna för att upprätta, följa upp och omförhandla kontraktshandlingarna är stora. Ett annat problem är att möjligheterna att tillvarata produktionstekniska synpunkter i utformningen är små när ansvaret för projektering och produktion ligger på olika parter.

Det har utvecklats alternativa genomförandeformer där entreprenören tar ansvar även för hela eller delar av projekteringen<sup>4</sup>. Den vanligaste är totalentreprenaden, som har använts i ökande omfattning under 1980-talet. I en renodlad totalentreprenad specificerar beställaren sina krav i termer av verifierbara funktioner, och entreprenören är sedan fri att välja hur kraven skall uppnås. Totalentreprenaden har fördelarna att arbetshandlingarna kan anpassas till produktionens behov, samt att produktionstekniska synpunkter lättare kan föras in i projekteringen. Totalentreprenader har dock i sin tur andra nackdelar. Alla aspekter av en byggnad kan inte beskrivas i funktionstermer, och i praktiken är det så att ju större osäkerhet och ju högre komplexitet ett projekt har, desto mer kontroll vill beställaren ha (se ex. vis Kodeda 1992 och Råsled 1990). Totalentreprenader används av många beställare företrädesvis för okomplicerade standardbyggnader.

Dagens debatt om byggandet präglas av att det har byggts mycket litet under de senaste 5 åren och det svåra läge som detta leder till för byggindustrin. Diskussionen fokuserar i första hand på medel för att sänka produktionskostnaderna för att på så sätt öka efterfrågan på byggnader. Entreprenörerna försöker övertala beställarna att låta dem få större ansvar över processen. De menar att detta skulle öka förutsättningarna för att utveckla nya produktionsmetoder och nya produkter och därmed leda till minskade byggkostnader. För att ansvaret för produktutformningen även för mer unika byggnader skall kunna överlämnas till entreprenören förespråkas kontraktsformer där funktionskrav kombineras med att entreprenörens ansvar för produktens långtidsegenskaper ökas, exempelvis genom en längre garantitid eller genom att entreprenören tar ansvar för driften under ett

---

<sup>4</sup> Detta sker i allmänhet genom att entreprenören anlitar fristående projektörer, även om det också förekommer att entreprenörer har anställda konstruktörer.

antal år innan byggnaden överlämnas till beställaren<sup>5</sup>. De stora beställarna deltar inte i debatten i samma utsträckning som entreprenörerna och framför ingen gemensam och tydlig linje i frågan om hur byggandet skall organiseras.

Produktionskostnaderna är emellertid inte det enda område där dagens byggverksamhet ifrågasätts. Byggandet befinner sig i en omställningsperiod i många avseenden. Sedan senare delen av 1980-talet har samhällets styrning av byggandet genomgått genomgripande förändringar. Det finns också ett missnöje med kvaliteten på de byggnader som produceras. Framför allt inomhusklimatet och den arkitektoniska gestaltningen hos nyare byggnader upplevs som otillfredsställande av allmänhet och politiker. Miljökrav och informationsteknik ställer också upp nya villkor. Det förefaller alltså finnas ett behov av en generell kunskap kring organisationsformerna i byggandet som kan utgöra en bas för diskussioner kring ett bredare spektrum av frågor.

## 1.2 Forskning om interorganisatoriska relationer i byggandet

Även inom forskningen är lämpligheten hos olika formella organisationsformer i olika sammanhang en vanlig frågeställning. Man använder då ett systemsynsätt och den teoretiska referensramen är ofta någon form av "*contingency theory*" (Thompson 1966, Galbraith 1973), där skillnader i organisationsform relateras till olikheter i förutsättningar hos omgivningen och hos det objekt som skall byggas (ex vis Nahapiet och Nahapiet 1985, Shirazi, Langford och Rowlinson 1996). Organisationsformer i byggandet har också behandlats med utgångspunkt från ett transaktionskostnadsperspektiv (Williamson 1975, 1979). De frågor som diskuteras är då hur det kommer sig att olika deluppgifter i byggandet utförs av olika organisationer som relateras till varandra genom kontrakt snarare än att integreras under ett tak (Eccles 1981, Gunnarson och Levitt 1982, Reve och Levitt 1984,

---

<sup>5</sup> Även i andra länder förekommer liknande diskussioner. I Storbritannien har en utredning genomförts av staten och industrin gemensamt om upphandlings- och kontraktsformerna i byggandet (Latham 1993, 1994). Det problem som där förefaller stå i centrum är den höga konfliktnivån i industrin och kostnaderna för juridiska tvister. Man diskuterar exempelvis begrepp som "partnering" mellan beställare och entreprenör och alternativa former för konfliktlösning. En ny kontraktsform, "the New Engineering Contract (NEC)", som har som ett viktigt syfte att minska konflikterna mellan parterna, har också tagits fram.

Stinchcombe 1985, Winch 1989, Campagnac och Winch 1996, Pietroforte 1997).

Det är mera sällan som interaktionen mellan de individer som medverkar i beställar-entreprenörrelationen utgör fokus för studier. Huvuddelen av forskningen om arbetsorganisationen i byggandet behandlar istället aktörernas interna organisation, och då främst entreprenörernas. Relationerna till beställaren ges då mindre utrymme än relationerna till projektörerna och underentreprenörerna. Inte heller entreprenörernas styrning av projekteringen i totalentreprenader och val av material och konstruktionslösningar har fått någon större uppmärksamhet.

### 1.3 Stafettloppsidealet

En orsak till detta kan sökas i att stafettloppet länge har dominerat som metafor för den ideala byggprocessen. Varje "löpare" gör då en intensiv insats under ett skede och lämnar därefter över "pinnen", det vill säga det färdiga resultatet av sitt arbete, till nästa person. Detta ideal innebär att kraven på byggnadens ytor och funktioner specificeras under programskedet, medan gestaltning, konstruktion och materialval äger rum under projekteringsskedet, och att byggnaden under produktionskedet uppförs enligt handlingarna för att överlämnas till förvaltaren<sup>6</sup>. Syftet med stafettloppsmodellen är att poängtera vikten av att klara ut olika problemställningar vid rätt tidpunkt. Det är alltid mycket mer resurskrävande att ändra en lösning i ett sent skede än att ta hänsyn till kravet från början<sup>7</sup>.

En effekt av att byggprocessen uppfattas som ett stafettlopp är emellertid att uppmärksamheten styrs till parternas, eller åtminstone skedenas, interna problem. Beställarens huvuduppgifter blir då att ta fram brukarkrav i programskedet, att välja entreprenadform och att upphandla konsulter och entreprenörer. Projektörerna står för utformningen av byggnaden medan produktionen närmast är att betrakta som ett oproblematiskt monteringskedje. I praktiken är det dock så att specifikationerna är ofullständiga och lämnar stort utrymme för

---

<sup>6</sup> Se även Pietroforte (1997) om stafettloppsidealets starka roll i USA.

<sup>7</sup> En orsak till stafettloppsmodellens dominans kan sökas i den strävan efter att rationalisera, standardisera och systematisera byggandet som dominerade under 1960- och 1970-talen. Kostnadsstyrningen av statligt byggande baserades också på en strikt skedesindelning av byggprocessen. Eriksson (1994) beskriver utvecklingen av byggprocessen under denna period.

tolkningar, att det är omstritt vad som utgör en god kvalitet på det arbete som utförs, och att förändringar beslutas under produktions-tidens gång. I praktiken har entreprenören stort inflytande på material-val och konstruktioner, framför allt i totalentreprenader men även i rena utförandeentreprenader. Byggnadens egenskaper kan alltså förändras högst väsentligt under produktionsskedet. Dessa aspekter av produktionsskedet har dock inte studerats i någon större utsträckning.

## 1.4 Syfte

Såväl inom forskningen som i den mer praktiskt orienterade debatten är det alltså i första hand de formella aspekterna av beställar-entreprenörrelationen som har stått i fokus. I den mån beställarrollen alls behandlas är det uppgifterna i programskedet och i samband med upphandlingen som tas upp. De uppgifter beställaren har under andra skeden är både underskattade och otillräckligt utforskade. Medvetenheten om vilka andra omständigheter än det formella kontraktet och det formella ansvaret som påverkar beslutsfattandet i en beställar-entreprenörrelation är låg.

Syftet med den här avhandlingen är att öka förståelsen av informella aspekter av beställar-entreprenörrelationen för att på så sätt öka förståelsen av beställarens roll under kontraktstiden.

Den empiriska basen för diskussionen utgörs av två fallstudier av interaktionen mellan beställarsidan och entreprenörsidan i byggprojekt. I nästa kapitel utvecklas problemställningen med utgångspunkt från erfarenheterna från den första fallstudien.





## 2. Problemformulering

Erfarenheterna från en första fallstudie, som här kallas Bostadsprojektet, har varit avgörande för valet av problemställning. I detta projekt var det mycket tydligt att förhandlingar under kontraktstiden hade stor inverkan på den verkliga ansvarsfördelningen i kontraktsrelationen mellan beställaren och entreprenören. Det var exempelvis uppenbart att det inte var självklart att det formella kontraktet vägde tyngre än andra krav och förväntningar parterna hade. Många kontraktskrav förhandlades bort, ifrågasattes eller förbisågs. I det här avsnittet ges en kortfattad sammanfattning av de konflikter som förekom i kontraktsrelationen i Bostadsprojektet. Avsikten är att ge en bild av vilka typer av diskussioner som förekommer och hur man argumenterar i olika situationer. Beskrivningen leder fram till mera specifika forskningsfrågor och val av teoretisk referensram.

Den ursprungliga huvudfrågan i fallstudien av Bostadsprojektet var emellertid en annan än den som behandlas i avhandlingen. Denna första fallstudie upptar därför volymmässigt en relativt liten del av avhandlingen<sup>8</sup>. Det andra fallstudieprojektet, Skolan, beskrivs och diskuteras betydligt mer utförligt (se kapitel 7 och 8). Studien av Bostadsprojektet har dock haft en viktig funktion som jämförelseobjekt. Händelserna i Bostadsprojektet tas upp till ytterligare diskussion i kapitel 6.6, samt i någon mån i kapitel 8.

### 2.1 Bostadsprojektet

Bostadsprojektet var ett experimentbyggnadsprojekt med stöd från Byggeforskningsrådet. Flera olika forskargrupper genomförde forskningsprojekt i anslutning till projektet. Institutionen för Byggnads ekonomi och byggnadsorganisation tillfrågades av Byggeforskningsrådet om att utvärdera en av dessa experimentinsatser: en modell för kvalitetssäkring. Vi kom in i projektet våren 1989, några månader före produktionsstart.

---

<sup>8</sup> Se metodkapitlet (kapitel 3).

Bostadsprojektet inbegrep två byggnader med tillsammans 26 lägenheter som var avsedda för äldreboende. Byggherre för projektet var en bostadsrättsförening. Bostadsrättsföreningen hade dock ingen beställarkompetens, utan hade givit i uppdrag åt den centrala organisation man tillhörde att fungera som beställare. Centralorganisationen hade en stor avdelning som åtog sig denna typ av uppdrag för medlemmarnas räkning. Projektet hade en lång historia och ett konsultföretag hade varit drivande som initiativtagare till experimentinsatserna. Detta konsultföretag benämns hädanefter "forskningskonsulten". Ett par år tidigare hade byggherren, kommunen och Byggnadsforskningsrådet anordnat en idéävling med inriktning på lågenergi-teknik och äldreboende och bjudit in några olika "team", vardera bestående av ett arkitektföretag och ett entreprenadföretag. Projektet skulle sedan genomföras som en totalentreprenad. Ett vinnande förslag utsågs, men antalet byggnader bantades ned kraftigt i samband med detaljplaneringsprocessen och projektet bedömdes därefter inte längre som ekonomiskt genomförbart<sup>9</sup>. Något år senare återkom dock forskningskonsulten och föreslog att forskningsinsatserna skulle kompletteras med ett experimentprojekt inom kvalitetssäkring. Det beslöts då att en kravspecifikation med funktionskrav avseende energiförbrukning och inomhusklimat skulle knytas till en kvalitetsbonus, som skulle betalas till entreprenören om dessa krav uppfylldes vid mätningar tre år efter färdigställandet. Byggnadsforskningsrådet finansierade då kvalitetsbonusen, varvid entreprenören sänkte sitt anbud med motsvarande summa. Därmed kunde projektet genomföras.

När det väl blev beslutat att Bostadsprojektet skulle genomföras blev det plötsligt mycket bråttom. För att låneansökan skulle kunna behandlas av Länsbostadsnämnden före semestern var beställaren och entreprenören tvungna att skriva på entreprenaduppgörelsen. Kvalitetsexperimentet hade dock medfört att en mängd nya krav tillkom i ett sent skede.

Kravspecifikationen utarbetades av en installationskonsult som beställaren hade anlitat i samarbete med forskningskonsulten och de energiexperter som skulle utvärdera energiexperimentet. I kravspecifikationen fanns funktionskrav på bland annat luftomsättning, inomhus-

---

<sup>9</sup> I det dåvarande systemet för bostadsfinansiering fick inte produktionskostnaderna vara alltför höga om statligt stöd skulle beviljas, och det aktuella projektets "överkostnad" var alltför stor.

temperatur, lufttäthet och ljudmiljö. Vissa av kraven överensstämde i stort sett med etablerade kravnivåer, andra krav var hårdare än normalt, och ytterligare andra gällde funktioner som inte brukade mätas. Även de provningar som skulle genomföras för att verifiera kraven specificerades. Ett annat krav var att entreprenören skulle upprätta en kvalitetsplan som skulle visa beställaren hur man skulle gå tillväga för att säkerställa att funktionskraven skulle kunna uppfyllas. Denna kvalitetsplan skulle godkännas av beställaren.

Innan entreprenaduppgörelsen skrevs på hölls ett möte där man gick igenom kravspecifikationen. Totalentreprenörens arbetschef meddelade då att det fanns några krav som han inte vågade ta ansvar för. Vissa av dessa punkter gick beställaren med på att ändra, men det fanns också några där man inte kom överens. Arbetschefen valde ändå att skriva på entreprenaduppgörelsen, eftersom han var övertygad om att man skulle kunna komma fram till en rimlig lösning senare. Beställarens installationskonsult fick i uppgift att föra in de överenskomna ändringarna i kravspecifikationen. När byggentreprenörens arbetschef fick se den nya versionen av kravspecifikationen blev han emellertid mycket upprörd, och menade att flera av de överenskomna ändringarna inte fanns med. Beställaren intog då en mycket formell attityd och menade att de aldrig gjorde muntliga överenskommelser utan endast skriftliga, och att ingen överenskommelse därför fanns. Dessa frågor diskuterades sedan under hela projektet.

En annan aspekt av kravspecifikationen som blev föremål för omfattande diskussioner var entreprenörens kvalitetsprogram. Forskningskonsulten och energiforskarna som hade medverkat vid utformningen av kravspecifikationen hade tänkt sig att kvalitetsplanen skulle vara upplagd med utgångspunkt från funktionskraven, så att det för varje krav framgick vilka åtgärder som skulle vidtas för att säkerställa att det uppfylldes. Byggentreprenören motsatte sig emellertid bestämt en sådan uppläggning. De hade för avsikt att utnyttja uppmärksamheten kring experimentbyggnadsprojektet för att utveckla generella rutiner för kvalitetsstyrning och ville då inte anpassa systemet till ett experimentbyggnadsprojekt med unika funktionskrav. Entreprenörens eget förslag till kvalitetsprogram byggde istället på en checklista för egenkontroll, som omfattade i princip alla arbetsmoment. Entreprenörens primära syfte var att sänka kvalitetskostnaderna i produktionen, och egenskaperna hos den färdiga byggnaden tänkte man sig skulle påverkas mer indirekt. Eftersom de inte kunde se någon koppling till

funktionskraven ville man hos forskningskonsulten inte godkänna entreprenörens kvalitetsplan. Beställaren beslöt dock att ändå acceptera planen.

I praktiken följde dock inte entreprenören sin plan fullt ut. Planen hade tagits fram av en intern konsult från entreprenörens huvudkontor och platschefen ansåg inte att han hade tid att engagera sig i kvalitetsrutinerna. Istället tillsattes en yngre arbetsledare särskilt för att ansvara för egenkontrollen. Detta ledde till att de arbetsberedningar, kvalitetsmöten och informationsmöten som skulle kombineras med egenkontrollen inte genomfördes i någon större utsträckning. Arbetsledaren hade också stora svårigheter att få de flesta av underentreprenörerna att genomföra sin egenkontroll i den omfattning som de hade åtagit sig.

Några månader in i projektet, när man hade börjat gjuta stommen, upptäcktes ett oförutsett problem. Beställaren hade utarbetat ett system med internnormer, där det för varje byggnadsdel och system fanns angivet vilka olika konstruktionslösningar, material och fabrikat som entreprenörerna hade att välja mellan. Den installationskontrollant beställaren tillsatte för projektet hade varit med och tagit fram internnormerna. När han gick igenom handlingarna i projektet upptäckte installationskontrollanten att det projekterade utförandet av installationssystemen på ett flertal punkter inte uppfyllde dessa krav. Den som var ansvarig för installationssystemen var VS-entreprenören, som var totalentreprenör på värme, vatten, ventilation och sanitet (VVS). VS-entreprenören var alltså ansvarig även för konstruktionen av systemen, men hade anlitat en VVS-konstruktör för detta. VVS-konstruktören hade dock inte känt till att internnormerna fanns med bland kraven. Även för byggentreprenörens arbetschef kom detta som en överraskning. Då han skulle skriva på entreprenaduppgörelsen upptäckte arbetschefen att internnormerna fanns med i listan över gällande handlingar<sup>10</sup>. Han kontrollerade då att konstruktionen på byggsidan uppfyllde kraven och antog i brådskan att detsamma gällde för andra områden. VS-entreprenören tillfrågades alltså inte.

När installationskontrollanten krävde att konstruktionen skulle förändras blev VS-entreprenören och VVS-konstruktören mycket uppörda. De hänvisade till att beställaren redan hade granskat den valda konstruktionen utan att komma med några anmärkningar, och de menade att beställaren nu "drog tillbaka sitt godkännande".

---

<sup>10</sup> Internnormerna finns dock nämnda i protokollen från tidiga genomgångar av förfrågningsunderlaget.

Installationskontrollanten hade dock inte medverkat vid granskningen, utan de var den installationskonsult som hade arbetat med kravspecifikationen som hade granskat konstruktionen<sup>11</sup>. Formellt sett innebär dock inte beställarens granskning något "godkännande". VS-entreprenören menade dock att beställaren hade handlat moraliskt fel. Istället för att anpassa sina lösningar till internnormernas krav, valde VS-entreprenören att utföra systemen som man hade projekterat från början och argumentera för att detta utförande var lika bra som det beställaren krävde<sup>12</sup>. VVS-konstruktören menade också att det var orimligt att internnormerna skulle gälla i ett experimentbyggnadsprojekt eftersom de bara innehöll gamla beprövade lösningar. Installationskontrollanten var dock inte beredd att kompromissa med kraven, utan framhöll att det var hans skyldighet att se till att byggherren fick ett hus som uppfyllde beställarens gängse krav. Installationskontrollantens agerande orsakade stor upprördhet på entreprenörsidan. Han framställdes som en formell byråkrat som inte ville erkänna att andra lösningar kunde vara lika bra som hans egna. Grundproblemet var dock att kostnaden för att tillverka en lösning som uppfyllde internnormerna var högre än kostnaden för det system som VVS-konstruktören hade projekterat. Även denna diskussion pågick under hela projektet och fortsatte även lång tid efter slutbesiktningen.

I kravspecifikationen stod också att totalentreprenören skulle ansvara för att ta fram en plan för samordnade provningar av de olika installationsystemen. Byggentreprenören hade fört vidare detta krav till installationsentreprenörerna. Dessa gjorde dock inga insatser för att ta fram någon sådan plan. När energiforskarna frågade efter planen argumenterade entreprenörerna för att sådana provningar var onödiga, eftersom alla fel ändå skulle visa sig då varje system provades individuellt. Slutligen fick en av energiforskarna i uppdrag att utarbeta programmet<sup>13</sup>. Frågor uppstod också kring de provningar som skulle genomföras för att verifiera funktionskraven. Byggentreprenören upptäckte att många av provningarna var ganska dyra och diskussioner uppstod om hur många lägenheter man skulle mäta på och vem som skulle betala olika provningar. Beställaren och totalentreprenören

---

<sup>11</sup> Av olika anledningar kom installationskontrollanten in sent i projektet.

<sup>12</sup> Man förändrade dock vissa lösningar som skulle ha inneburit stora kostnader att rätta till i efterhand.

<sup>13</sup> Det visade sig sedan att man upptäckte en hel del problem vid de samordnade provningarna.

gjorde då en överenskommelse som delvis gick mot forskningskonsultens uppfattning om vad som stod i kravspecifikationen. När man gjorde mätningarna visade det sig att byggnaden uppfyllde de flesta kraven med råge, vilket ledde till att flera av konflikterna om kravspecifikationen upplöstes.

De dåliga relationerna mellan beställaren och VVS-entreprenören fick ytterligare konsekvenser. Efter överlämnandet och inflyttningen klagade de boende på att varmvattnet var för kallt och ofta tog slut och på att det var svårt att få upp tillräcklig värme i lägenheterna. Dessa system var mer komplexa än vad som var normalt både i beställarens produktion och i förvaltarens bestånd (bland annat fanns värmepumpar för uppvärmning av såväl radiatorer som tappvarmvatten). Det blev svårt att reda ut orsakerna till felen och det förekom många hypoteser. VVS-entreprenören menade att felet låg hos förvaltningen, som inte visste hur man skulle hantera systemet. Förvaltaren kunde inte finna att man gjorde något fel, men lyckades inte få VVS-entreprenören att ta ansvar för felsökningen. Slutligen tog den grupp energiforskare som skulle utvärdera energiexperimentet tag i problemet och gjorde mätningar och samlade samtliga berörda till diskussion<sup>14</sup>. När man efter en hel del arbete fann felen, visade de sig vara relativt enkla och billiga att åtgärda. Flera av de inblandade menade att åtminstone ett av felen aldrig hade hittats utan energiforskarnas insats, och att den troligaste åtgärden då hade blivit att koppla ur värmepumparna och istället installera en större elpatron för uppvärmning av varmvattnet.

## 2.2 Diskussion

Bostadsprojektet var ett konfliktfyllt och rörigt projekt med stora oklarheter i kontraktshandlingarna och i ansvarsfördelningen mellan forskningsprojektet och byggprojektet. Beställaren plockade för säkerhets skull in alla sina normala kravdokument bland kontraktshandlingarna, vilket resulterade i att det fanns en mängd olika handlingar som innehöll krav på funktioner, mätningar och provningar som både kompletterade och motsade varandra. Man skrev in i kontraktet att byggentreprenören själv hade ansvaret för att reda ut och sammanställa alla krav i olika kontraktshandlingar så att det passade entreprenörernas behov.

---

<sup>14</sup> VS-entreprenören hade anlitat en underentreprenör för installationen av värmepumparna, och denne hade i sin tur köpt värmepumparna av en leverantör.

Entreprenörerna tog då betydligt större risker vad gällde det formella kontraktet. De föreföll att ha mycket stor tillit till att det skulle ordna sig på ett för dem tillfredsställande sätt. Byggentreprenören gjorde inga ansträngningar för att sammanställa de olika dokumenten med krav. I kravspecifikationen fanns flera krav som skulle ha kostat orimliga summor att uppfylla, men dessa brydde sig entreprenörerna inte ens om att påpeka utan man tog för givet att beställaren inte skulle kräva att de uppfylldes. Byggentreprenören gjorde heller inga stora ansträngningar för att försäkra sig om att man skulle kunna uppfylla funktionskraven. I princip gjorde man som vanligt, fast lite noggrannare. Det huvudsakliga skillnaden mot ett "normalprojekt" var att platschefen intensifierade sin informella kontroll av arbetet.

Om det var något i den formella överenskommelsen som entreprenörerna fann orimligt tog man upp frågan till diskussion och argumenterade, ofta övertygande, för att den aktuella punkten skulle ändras. Exempelvis ville entreprenörsidan inte lägga upp sin kvalitetsplan som beställarsidan önskade, varken byggentreprenören eller underentreprenörerna genomförde sina kvalitetsprogram som planerat, städningen på arbetsplatsen uppfyllde inte de krav som ställts, planen för samordnade provningar utarbetades inte och man argumenterade intensivt för att beställaren skulle avstå från kraven i internnormerna. Vad gällde kraven i internnormerna mötte entreprenörerna motstånd, men många gånger lyckades man att få igenom sina önskemål.

Många kompromisser gjordes rörande frågor som var relaterade till forskningsprojektet. Såväl beställaren som entreprenörerna ville helst driva projektet som ett "normalprojekt", och byggherren var främst intresserad av att få bostäder för äldre till föreningen. När parterna var överens kunde krav "glömmas bort". I flera fall blev dessa processer synliga endast genom att forskningskonsulten bevakade forskningsprojektets intressen och protesterade mot att alltför mycket kompromissades bort. Forskningskonsultens synpunkter marginaliserades dock genom att han framställdes som en som inte har erfarenhet av praktiskt byggande och därför inte visste vad som var rimligt att begära.

Entreprenörerna betraktade alltså de formella kontraktskraven som mer eller mindre förhandlingsbara. Särskilt gällde detta krav på

processen, som kvalitetsplanen, städningen och provningarna<sup>15</sup>, men även krav på byggnadens fysiska egenskaper kunde tas upp till diskussion.

## 2.3 Forskningsfrågan

Utrymmet för förhandlingar i Bostadsprojektet föreföll alltså att vara stort. Det var inte bara brister, fel och ändringar i det formella kontraktet som var föremål för förhandlingar, utan även väl specificerade krav. De förhandlingar som fördes fick ofta moraliska dimensioner genom att man hänvisade till vad som skulle betraktas som rätt och rimligt.

Att förstå informella aspekter av beställar-entreprenörrelationer innebär att förstå vilka förhållanden som påverkar parternas möjligheter att få gehör för sina önskemål. Ytterst är det de medverkande individerna som fattar besluten, och utgångspunkten bör alltså vara kunskap om vilka förhållanden som påverkar de ställningstaganden människor gör i olika situationer. Forskningsfrågan kan därför formuleras på följande sätt:

Vad kan kunskap om individers beslutsfattande i en social omgivning tillföra förståelsen av beställar-entreprenörrelationer i byggandet?

Huvudfokus i avhandlingen är på beställar-entreprenörrelationen, men andra parter och relationer som påverkar denna relation behandlas också. Detta gäller framför allt projektörerna och i viss mån underentreprenörerna. Avgränsningen till produktionsskedet innebär dock att relationen mellan beställarfunktionen, ägarfunktionen, brukarna och projektörerna inte problematiseras. Inte heller dessa relationer är konfliktfria<sup>16</sup>, men de behandlas inte närmare här.

---

<sup>15</sup>Vad gällde kvalitetsstyrning och städning föreföll det att räcka att entreprenörerna visade att man *försökte* att uppfylla kraven.

<sup>16</sup>Se ex vis Eikeland (1975).



## 2.4 Avhandlingens uppläggning

Avhandlingen är upplagd enligt följande schema:

Kapitel	Titel	Innehåll
1	Inledning och syfte	Syfte samt teoretisk och praktisk motivering.
2	Problemformulering	En inledande beskrivning av händelserna i det första fallstudieprojektet leder fram till en mer preciserad forskningsfråga.
3	Metod och genomförande	Beskrivning av forskningsfrågans och tolkningarnas utveckling. Beskrivning av metodiken vid genomförandet av fallstudierna. Diskussion av resultatens trovärdighet och generaliserbarhet.
4	Beställar-entreprenörrelationen	Beskrivning av "förförståelsen". Denna består dels av den vedertagna "common-sensebaserade" bilden av beställar-entreprenörrelation och dels av den förståelse som tidigare teoretiskt baserade studier har givit. Kapitlet har två delar, där den första behandlar formella kontrakt och den andra uttalade överenskommelser.
5	Social påverkan	Teoretisk referensram med inriktning på attitydbildning, gruppprocesser och omedvetna beslutsregler. Beskrivning av ett urval teorier om bedömningar av rättvisa. Förhållanden som påverkar människors attityder och ställningstaganden på kort och lång sikt identifieras.
6	Social påverkan i beställar-entreprenörrelationer	Beställar-entreprenörrelationen och mer generella förhållanden i byggandet beskrivs och diskuteras med utgångspunkt från referensramen i kapitel 5. Bostadsprojektet tas upp till förnyad diskussion.
7	Huvudfallstudien: Skolan	Beskrivning av huvudfallstudien. Beskrivningen fokuserar dels på organisationen av beställar-entreprenörrelationen och på viktiga principiella aspekter, och dels på de reaktioner, konflikter och problem som uppstod i samband med att pressen i projektet ökade.

8	Beställaren, entreprenören och branschen - en utvecklad tolkning	Den diskussion som inleddes i kapitel 5 och 6 utvecklas med hjälp av förhållandena i Skolan. Resultaten relateras också till mer generella kulturella fenomen i byggandet.
9	Slutsatser	Ett avsnitt behandlar teoretiska slutsatser rörande avhandlingens bidrag till förståelsen av beställar-entreprenörrelationen. Därefter följer två avsnitt med mer "praktiska" slutsatser som kan härledas ur avhandlingen.

## 3. Metod och genomförande

Avhandlingen baseras på två längre fallstudier av produktionsfasen av byggprojekt. Eftersom dessa har genomförts efter varandra (och alltså inte parallellt) har forskningsfrågan utvecklats och preciserats mellan de båda studierna. En redogörelse för denna utvecklingsprocess inleder detta kapitel. Därefter beskrivs och diskuteras frågor som genomförande, metod samt resultatens trovärdighet och generaliserbarhet.

### 3.1 Forskningsfrågans utveckling

Den första av de båda fallstudierna - Bostadsprojektet - beskrevs i föregående kapitel. Bakgrunden till att just detta projekt blev föremål för en studie var alltså att institutionen för Byggnadsekonomi och byggnadsorganisation 1989 tillfrågades av Byggforskningsrådet om att göra en uppföljning och utvärdering av de experimentbyggnadsåtgärder för kvalitetsstyrning som genomfördes inom byggprojektet. Syftet med experimentbyggnadsprojektet var att stimulera till en förbättrad kvalitetsstyrning hos entreprenören genom att öka motivationen för att uppnå vissa funktioner hos byggnaden. Vårt uppdrag var att följa upp effekterna av kravspecifikationen på entreprenörens arbete och relatera dessa till den färdiga byggnadens egenskaper.

En kort tid innan denna förfrågan hade jag anställts som doktorand vid institutionen för att syssla med undervisning och forskning om byggprocessen ur beställarens och förvaltarens perspektiv. Bostadsprojektet framstod som ett lämpligt projekt för att etablera en sådan forskningsinriktning. Tanken var att Bostadsprojektet skulle resultera i en licentiatuppsats och utgöra den första av flera fallstudier som skulle leda fram till en doktorsavhandling. Avhandlingsprojektets övergripande syfte formulerades som att *“öka förståelsen av sambanden mellan styråtgärder, olika parter agerande under byggprocessen och den färdiga byggnadens kvalitet”* (Kadefors 1992).

Studien av Bostadsprojektet inriktades i första hand på att följa upp effekterna av kravspecifikationen hos olika parter och i olika skeden. Att identifiera effekterna av kravspecifikationen och relatera dessa till

hur funktionskraven uppfylldes var emellertid inte helt självklart. Kravspecifikationen gav upphov till en del synliga aktiviteter och byggnaderna uppfyllde funktionskraven, men de färdiga byggnadernas egenskaper föreföll att ha mindre att göra med dessa explicita aktiviteter än med platschefens utökade informella övervakning. Och även om slutresultatet uppfyllde målen, så hade det uppstått en mängd oförutsedda problem och kvalitetssäkringsexperimentet hade inte blivit genomfört som avsett.

Den teoretiska analysen i licentiatuppsatsen inriktades på att förklara problemen med att förändra arbetssättet och att det uppstod så mycket problem på installationssidan i Bostadsprojektet. Informationshanteringssystemet i projektorganisationen analyserades då med utgångspunkt från Galbraiths (1973) modell av sambandet mellan organisationsformer och informationshanteringsbehov. Tanken bakom denna modell är att informationshanteringsbehovet bestäms av aktiviteternas inbördes beroende (Thompson, 1966). I byggandet är behovet av informationshantering stort, eftersom det förekommer ett stort inslag av ömsesidigt beroende aktiviteter som kräver utbyte av information under genomförandet. En organisation med många hierarkiska nivåer skapar långa informationsöverföringskanaler och blir lätt överbelastad. Ett sätt som Galbraith beskriver för att öka kapaciteten för informationshantering är att införa flera horisontella, eller *laterala*, kommunikationsvägar där underordnade enheter kan kommunicera direkt med varandra utan att gå via överordnade i hierarkin.

I Bostadsprojektet lade totalentreprenören ut installationerna på totalentreprenad. Även VS-entreprenören lade ut större delen av sitt uppdrag på underentreprenörer, som i sin tur anlidade ytterligare underentreprenörer. Kommunikationsvägarna följde sedan de formella kontraktsrelationerna. Med hjälp av Galbraiths teorier kunde problemen på installationssidan förklaras med de ansvariga organisationernas perifera position i projektorganisationens kommunikationssystem och med att ansvaret var splittrat på många och geografiskt spridda parter. Situationen förvärrades av tidsbrist och oklara kontraktshandlingar. Problemen kunde därför ses som ett resultat av informationsöverbelastning. Några laterala relationer infördes inte för att råda bot på detta.

Analysen av byggprojekt som informationshanteringssystem utvecklades senare med hjälp av institutionell organisationsteori (Kadefors 1995). I projektledningslitteraturen ses temporära organi-

sationer som lätta att situationsanpassa och projektledaren antas ha ett stort inflytande över projektets organisation och genomförande<sup>17</sup>. Förändringsmotståndet i byggandet, som organiseras i projektform, verkar dock snarare vara större än i permanenta organisationer<sup>18</sup>. En förklaring till detta är att potentialen för att minska informationshanteringsbehovet i byggandet ligger på branschnivå snarare än på projektnivå. Institutioner, eller etablerade handlingsmönster och tänkesätt (se ex vis Powell och DiMaggio 1991), minskar behovet av informationsöverföring genom att göra människors beteende mer förutsebart. Att avvika från sådana etablerade sätt att arbeta innebär då att behovet av informationsöverföring ökar. Svårigheterna med att förändra arbetssätten i Bostadsprojektet kunde då förklaras med att det var så mycket effektivare för aktörerna att följa de etablerade reglerna.

Avsikten var att studien av Bostadsprojektet skulle följas upp med studier av ytterligare experimentbyggnadsprojekt. En fallstudie av tre parallella bostadsprojekt som hade vunnit en markanvisningstävling där det ställdes särskilda krav på kvalitetsstyrning och energieffektivitet påbörjades under 1992, men när lågkonjunkturen djupnade vågade byggherrarna inte fullfölja projekten. Forskningsresurserna flyttades då till ett annat större husbyggnadsprojekt, som här kallas Skolan. Studien av Skolan påbörjades våren 1993. Detta var dock inget experimentbyggnadsprojekt utan skulle genomföras enligt beställarens normala rutiner. Min tanke var från början att fortsätta att studera sambandet mellan organisationsstrukturen och de problem som uppstod. Det visade sig dock snart att detta samband inte alls var lika tydligt i Skolan som i Bostadsprojektet. Visst uppstod i några fall problem på grund av långa kommunikationskanaler även här, men man föreföll inte ha några större svårigheter att finna former för att motverka problemen. Direktkontakter (dvs laterala relationer) mellan projektörerna och entreprenörsidan förekom efter särskild tillåtelse, men klara regler infördes för vilka beslut som fick tas. Informationshanteringskapaciteten framstod alltså inte som given av den formella organisationsstrukturen. Beställaren föreföll heller inte ha några större problem med att införa för entreprenörerna nya rutiner för bland annat informationsöverföring, kvalitetsstyrning och besiktning. Det

---

<sup>17</sup> Se Engwall (1995) och Packendorff (1995) för beskrivningar av teorier om projektledning och vilken påverkan dessa har haft på hur vi uppfattar och hanterar projekt.

<sup>18</sup> Ekstedt, Lundin och Wirdenius (1992) använder uttrycket "the renewal paradox" för detta fenomen.

blev tydligt att rationella organisationsmodeller som inte tar hänsyn till de medverkandes motivation för att sprida och ta till sig information har ett begränsat förklaringsvärde.

Studien av Skolan inriktades då istället på innehållet i kommunikationen mellan parterna och på att beskriva vilka konflikter som uppstod och vilka argument som användes för att försöka att övertyga varandra. Organisationen analyserades alltså som ett "politiskt" system snarare än som ett "rationellt" system. Detta innebar också att aspekter av Bostadsprojektet som hade framstått som centrala för händelseutvecklingen men inte hade kunnat diskuteras på ett meningsfullt sätt med den referensram som då användes kunde förstås bättre.

### 3.2 Genomförande

Båda fallstudierna genomfördes med kvalitativ metodik. Detta framstod som naturligt med hänsyn till den öppna problemställningen och, vid den första fallstudien, till uppdragets innehåll. Ungefär samma skede i byggprocessen följdes i båda de studerade projekten. Fallstudierna påbörjades någon eller några månader före produktionsstart och avslutades efter slutbesiktningen. Därefter har endast enstaka kontakter tagits.

I Bostadsprojektet besökte jag arbetsplatsen en eller par gånger per månad för att följa upp kvalitetsarbetet. Jag deltog i de möten som ägde rum i projektet. Regelbunden kontakt hölls också med beställarsidan och med forskningskonsulten. Intervjuer gjordes även med projektörerna och de större underentreprenörerna. Studien av Bostadsprojektet pågick under drygt 1½ år<sup>19</sup>.

Skolan var ett betydligt större byggprojekt än Bostadsprojektet. Detta innebar att det inte gick att få samma helhetsgrepp över vad som pågick och vilka problem som uppstod. Efter en tid koncentrerades därför studien i första hand på beställarsidans arbete. Den främsta informationskällan var de möten som hölls varje vecka på beställarsidan mellan projektledaren och kontrollanterna, jag bevistade vid ett eller ett par tillfällen per månad. Jag var också närvarande vid större delen av de månatliga byggmöten som ägde rum mellan beställaren och byggentreprenören och deltog också mindre regelbundet i andra typer av möten och kontakter mellan olika parter som kvalitetsmöten, kvalitetsronder, inköpsmöten, besiktningar, byggentreprenörens

---

<sup>19</sup> Bostadsprojektet har beskrivits i Kadefors (1991), (1992) och (1995).

planeringsmöten och andra möten om olika tekniska och administrativa frågor. Underentreprenörerna involverades inte direkt i studien, men jag deltog vid ett antal underentreprenörsmöten och hade även informella samtal med underentreprenörerna<sup>20</sup>. Skolan bestod av två etapper, och bygghandlingsprojekteringen av den andra etappen påbörjades samtidigt med att produktionen på den första etappen startades upp. Detta gjorde att jag också kunde följa projektörernas arbete under bygghandlingsprojekteringen och de brukarkontakter som då togs.

Intervjuer gjordes i ett tidigt skede<sup>21</sup> med de medverkande på beställarsidan<sup>22</sup>, byggentreprenörens personal<sup>23</sup> samt med beslutsfattare på brukarsidan. Informella samtal och observationer av möten och diskussioner mellan parterna har dock utgjort de främsta informationskällorna. I både Skolan och Bostadsprojektet har givetvis också projektdokumentation ingått i studien.

Produktionstiden för den första etappen av Skolan var 2 år, och projektet följdes under totalt 2 ½ år<sup>24</sup>. Under en period på 6 månader under andra halvan av produktionstiden var jag barnledig. En annan doktorand vid institutionen, som var involverad i en samtidigt pågående studie av VS-entreprenörens arbete (se not 20), höll reda på vad som hände och deltog i de viktigaste mötena för min räkning under denna period.

I studien av Skolan var målsättningen från början att i största möjliga utsträckning dokumentera den exakta ordalydelsen i diskussioner. Bandspelare har dock inte använts vid informella intervjuer eller vid möten, utan jag har då fört anteckningar. Anteckningarna har sedan skrivits ut så snart som möjligt, i de flesta fall samma dag. Många av intervjuerna spelades in på band och skrevs ut ordagrant. Detta innebar en avsevärd skillnad jämfört med Bostadsprojektet, där målsättningen från början var att beskriva händelseförloppet och ingen större vikt

---

<sup>20</sup> I samma byggprojekt bedrev institutionen för Byggnadsekonomi och byggnadsorganisation ett annat forskningsprojekt med inriktning på VS-entreprenörens arbete. Detta gav ytterligare insyn i underentreprenörernas situation. Se Gunnarson *et al* (1994).

<sup>21</sup> Med beställarens projektledare och byggentreprenörens platschef gjordes flera formella och informella intervjuer. Med åtskilliga fler än de nedan nämnda hade jag informella kontakter.

<sup>22</sup> Beställarens projektledare, kontrollanterna, byggkonstruktören och arkitekten.

<sup>23</sup> Framför allt platschefen, planeraren och installationssamordnaren.

<sup>24</sup> Innan byggentreprenaden påbörjades hade en schakt- och grundläggningsentreprenad genomförts. Denna entreprenad omfattades inte av studien.

lades vid att dokumentera ordalydelse i diskussionerna. Av denna anledning förekommer inga citat i beskrivningen av den första fallstudien.

I båda studierna har fallbeskrivningar distribuerats till alla de parter som finns med i fallstudierna för kommentarer. Diskussionskapitel och slutsatser har inte återförts, men de versioner av fallbeskrivningarna som har skickats ut har innehållit vissa tolkningsansatser<sup>25</sup>. Ganska få synpunkter på det utsända materialet har kommit in, och i några fall har jag då tagit ytterligare kontakt. Med beställaren i Skolan har materialet diskuterats igenom mer ingående. Återföringen av materialet har endast lett till smärre ändringar i innehållet. Vissa strykningar och omdisponeringar har dock gjorts i samband med att tolkningarna har utvecklats. Även vissa mindre tillägg har gjorts, men inte på några områden som jag bedömer som kontroversiella. Jag vill understryka att fallbeskrivningarna skall betraktas som mina tolkningar av de studerade projekten och inte som någon officiell och objektiv bild av händelseförloppet.

Huvuddelen av det empiriska materialet i avhandlingen är hämtat från Skolan. Vad gäller Bostadsprojektet har jag valt att sammanfatta de aspekter som har direkt relevans för problemställningen framför att ge en uttömmande beskrivning av fallet. Detta har flera orsaker. En är att de aspekter som står i fokus i avhandlingen inte följdes och dokumenterades lika noggrant i Bostadsprojektet som i Skolan. Det är också många aspekter av Bostadsprojektet som inte diskuteras alls i avhandlingen<sup>26</sup>. Fallstudien av Bostadsprojektet upptar en volymmässigt liten del av avhandlingen, men har fyllt en viktig funktion som jämförelseobjekt vid analysen av Skolan. Det fanns många skillnader mellan projekten. Det ena var ett ganska litet bostadsbyggnadsprojekt. Sådana brukar uppfattas som standardbetonade, men i detta projekt fanns genom experimentbyggnadsinslagen en mängd komplicerande förhållanden. Bostadsprojektet genomfördes på totalentreprenad efter en förhandlingsupphandling. Upphandlingen ägde rum i en högkonjunktur. Skolan var ett stort prestigeladdat projekt som genomfördes som en generalentreprenad och upphandlades i en djup

---

<sup>25</sup> Det material som återfördes till de medverkande i Skolan finns i Kadefors (1997).

<sup>26</sup> Med alla sina experimentinslag och medverkande organisationer var Bostadsprojektet inte lätt att sätta sig in i. Konflikterna mellan experimentprojektorganisationen och byggprojektorganisationen har exempelvis bara antytts i framställningen. Detta gäller även innehållet i kravspecifikationen och kvalitetsplanen, som man måste känna till för att förstå många av de diskussioner som fördes.



lågkonjunktur. Dessa skillnader har då bidragit till att öka förståelsen av det område som har studerats.

### 3.3 Etnografiska organisationsstudier

Studien av Skolan, och i viss mån även den av Bostadsprojektet, är närmast att betrakta som etnografiska studier. Etnografiska organisationsstudier är inspirerade av antropologin, både avseende studiemetoden och forskningens syfte (se ex. vis Alvesson och Sköldberg 1994, Schwartzman 1993). Den etnografiska metoden karakteriseras av fältarbete, det vill säga att forskaren vistas i den organisation som skall studeras under en längre tid<sup>27</sup>. En mängd olika "datakällor" används: mer eller mindre formella intervjuer och samtal, dokument, observationer av diskussioner, beteenden, egenskaper hos den fysiska miljön, människors klädsel, mm. Vad man som forskare uppfattar som intressant i en organisation förändras ofta med ökande kunskap om organisationen, i samband med diskussioner med andra forskare och genom litteraturstudier. I en etnografisk studie är datainsamlingen så öppen att forskningsfrågan kan förändras avsevärt både under studiens gång och efter det att den empiriska delen av arbetet avslutats.

Syftet med studien är att uppnå ökad förståelse och en viktig aspekt är då att förstå hur aktörerna själva tolkar de händelser som inträffar. Detta innebär att forskaren försätter sig i en "lärlingsroll" i förhållande till de personer som studeras (Agar 1980, s 194). Enbart en beskrivning av organisationen och händelseförloppet utifrån organisationsmedlemmarnas eget perspektiv leder dock inte självklart till ökad förståelse annat än av just den kontext som studerats (Alvesson och Sköldberg 1994). Observationer av förhållanden i en enstaka organisation kan emellertid tolkas på ett sådant sätt att de ökar förståelsen av betydligt mer generella fenomen i samhället.

Asplund (1970) liknar den process som leder fram till en ökad förståelse av ett socialt fenomen vid att lösa en gåta eller en rebus. För att komma fram till en lösning på ett sådant problem krävs i allmänhet att problemet omtolkas, det vill säga att problemet blir ett annat än det inledningsvis såg ut att vara. Omtolkningen av problemet kommer då inte före gåtans lösning, utan problemet och lösningen ges samtidigt.

---

<sup>27</sup>Antropologer vistas ofta något år i främmande samhällen, medan studier i det samhälle forskaren själv tillhör anses kunna genomföras på betydligt kortare tid (Alvesson och Sköldberg 1994).

Asplund (1970) påpekar att frågor om sanning och falskhet är malplacerade då det gäller en gåta, och menar att det förhåller sig på samma sätt med tolkningar av sociala fenomen. Reaktionen då lösningen på en gåta presenteras är ofta en sorts aha-upplevelse. Asplund menar att värdet av olika tolkningar skiljer sig genom sin poängrikedom.

Att förstå ett socialt fenomen kan liknas vid att fatta poängen eller meningen med det som sägs eller görs. Det är då inte den allmänt vedertagna meningen som är intressant, utan en mening som inte är uppenbar men som ökar förståelsen när den formuleras. Svårigheten ligger till stor del i omtolkningen - det vill säga att formulera det problem, eller den gåta, som skall lösas. Alvesson (1993, s 53) påpekar att en viktig skillnad mellan etnografiska studier av organisationer i det samhälle forskaren själv tillhör och antropologernas studier av främmande kulturer ligger i att antropologernas förståelse uppkommer genom att de tvingas finna förklaringar på förhållanden de upplever som obegripliga, medan forskaren som studerar sin egen kultur för att finna andra förklaringar än de gängse först måste förmå sig att se det välbekanta som obegripligt eller exotiskt. Alvesson förslår att man skall arbeta med negationer, vilket innebär att man uttryckligen och medvetet strävar efter att finna nya infallsvinklar på välbekanta fenomen genom att relatera dem till helt andra typer av fenomen, andra kulturer eller andra historiska tidpunkter. Weick (1979, s 55) framhåller att det kan vara särskilt fruktbart att söka efter andra funktioner än de vedertagna hos ett fenomen. Detta kan innebära att fenomen som annars upplevs som dysfunktionella ses som funktionella, eller tvärtom att fenomen som anses funktionella ses som dysfunktionella.

### 3.4 Resultatens trovärdighet

I avhandlingen föreslår jag ett antal samband mellan fenomen som jag har observerat och andra förhållanden (eller "orsaker"). Sambanden har formulerats med hjälp av beteendevetenskaplig teori, och i den mån som denna är "riktig" så finns det ett samband mellan denna typ av fenomen och denna typ av orsaker. Källorna till fel ligger på andra områden. En felkälla är att min tolkning, eller snarare "etikettering", av de observerade fenomenen inte är relevant. Vad gäller de empiriska observationerna uttalar jag mig ibland om känslomässiga reaktioner hos människor, exempelvis att någon var upprörd eller missnöjd. Mina

bedömningar härvidlag är lika tillförlitliga som alla sådana bedömningar människor regelmässigt gör i vardagslivet. Mer problematiskt är kanske när jag uttalar mig om attityder och uppfattningar på samhälls- och branschnivå. När jag säger att entreprenörer anses vara en sorts "cowboytyper", dvs handlingsinriktade män med ett hårt yrke, kan jag visserligen ange ganska många referenser som stöd. Inte heller dessa referenser bygger dock på några systematiska undersökningar av attityderna till entreprenörer, utan återger, precis som jag gör, en uppfattning som författarna anser vedertagen. Självklart vore det att föredra att dessa utsagor vore bättre underbyggda. På samma sätt som min bild av projekten är en tolkning, så är alltså också min bild av vanliga uppfattningar i branschen i många avseenden en tolkning.

Det är också värt att påpeka att attityder och åsikter är kontextberoende och alltså inte skall betraktas som något människor *har*, utan som något man mer eller mindre medvetet väljer att inta. Det blir dock lite klumpigt att konsekvent undvika formuleringar av typen "han tyckte" eller "han upplevde", och det är också omöjligt att ta hänsyn till alla aspekter av kontexten i en tolkning.

Ett annat problem är att etiska krav kan omöjliggöra i och för sig intressanta diskussioner. Förklaringar som hänvisar till bristande kompetens, slarv, etc, måste alltid behandlas med stor försiktighet. Vissa utsagor kan inte citeras. Jag har dock inte upplevt detta som något stort problem. I beställar-entreprenörrelationen är konflikterna till stor del intressekonflikter som betraktas som legitima. Parterna har i båda projekten varit mycket öppna.

Det största problemet som jag kan se med tolkningarnas trovärdighet är dock varken att min bild av verkligheten inte skulle vara relevant, eller att de samband jag har beskrivit skulle vara direkt felaktiga. Som den viktigaste felkällan vill jag istället framhäva att det kan finnas andra samband än dem jag beskriver. Samma fenomen kan ha flera olika bidragande orsaker, och dessa orsaker kan vara mer eller mindre betydelsefulla. Under den tid som jag har arbetat med materialet har jag förkastat många tolkningar. En tidig hypotes var exempelvis den som beskrevs ovan att förändringsmotståndet i byggandet kan förklaras med att det är mer effektivt att följa etablerade praktiker (Kadefors 1995). Detta är inte fel, men jag ser det inte som den enda eller ens som den dominerande orsaken. Att tolkningar inte är uttömmande betyder inte att de är felaktiga och inte ökar förståelsen av ett fenomen. Den

relativa betydelsen av olika påverkansfaktorer varierar också mellan olika situationer.

En generell avgränsning är att eventuella samband med samhället i övrigt inte har behandlats. Exempel på faktorer som utelämnats är hur yrkeskulturerna i byggandet relaterar till andra yrkeskulturer i samhället och hur de motsättningar som kan finnas mellan olika sociala grupper; som en intellektuell medelklass, en ingenjörskultur och en arbetarkultur, påverkar relationerna i ett byggprojekt. Man kan också diskutera vad det betyder för beställarkulturen att många beställare är eller har varit en del av en samhällelig myndighetskultur, med vad detta innebär av krav på formell administration. Givetvis är det också så att olika personlighetstyper dras till (och blir kvar i) olika yrken.

### 3.5 Resultatens generaliserbarhet

Hur generaliserbara är då resultaten? Jag har studerat medelstora husbyggnadsprojekt där relationen mellan beställaren och entreprenören kan betraktas som enstaka. I exempelvis anläggningsprojekt, mycket stora och långvariga projekt, mycket standardbetonande byggnader eller i projekt i småstäder med få transaktionspartners är förutsättningarna delvis annorlunda. Detta innebär att vissa diskussioner är relevanta även för dessa situationer, medan andra inte är det. På samma sätt kan vissa diskussioner vara generaliserbara även till andra kontexter som har vissa förutsättningar gemensamma, exempelvis beställar-entreprenörrelationer i andra verksamheter.

På samma sätt skiljer systemen och rollerna i byggandet sig åt mellan olika länder. Skillnaderna kan dock vara svåra att se, eftersom de döljer sig bakom likartade yrkesbeteckningar. Det krävs mycket god kunskap om förhållandena i ett annat land för att göra relevanta jämförelser.

### 3.6 Förförståelse och omtolkningar i avhandlingsprojektet

Den direkta empiriska basen för mitt arbete är två fallstudier, men avhandlingen baseras också på en mer allmän erfarenhet av byggverksamhet. Min grundutbildning är civilingenjör med väg- och vatteninriktning och jag har alltså samma utbildning som många av dem som arbetar i byggsektorn. I samband med praktik- och feriearbeten har jag kommit i kontakt med ett flertal olika byggarbetsplatser förutom dem som beskrivs här. Vid institutionen för Byggnadsekonomi och bygg-

nadsorganisation bedrivs regelmässigt forskningsprojekt i samarbete med olika intressenter i byggsektorn. Jag läser också regelbundet olika facktidskrifter inom svenskt byggande och bevistar en del branschsammankomster. Mot denna bakgrund borde mitt problem snarare vara att få till stånd en distans från undersökningssmiljön än att uppnå närhet.

Utgångspunkten för många studier av byggandet är att det är en problemfylld verksamhet med en stor potential för rationaliseringar. Den kanske viktigaste omtolkningen som jag har gjort har därför varit att se individernas och organisationernas agerande som effektivt och rationellt givet deras förutsättningar och mål. Detta leder till att attityder och beteenden som annars ofta ses som ineffektiva framstår som funktionella.

Ett exempel på en sådan omtolkning gäller betydelsen av att olika yrkesgrupper i byggandet ofta uttalar sig negativt om varandra. Det är då en vanlig uppfattning att det finns stora konflikter mellan olika aktörer i enskilda byggprojekt och det framhålls ofta att det skulle ligga i alla parter intresse att samarbetet i byggandet blir bättre. Konflikterna förklaras inte sällan med hänvisning till individpsykologiska termer, exempelvis "personkemi". Det är också vanligt att negativa attityder mellan yrkesgrupper förklaras med att de är rester av äldre system som en gång var funktionella men som nu är irrationella (jfr begreppet "skråtänkande"). Att istället se negativa attityder mellan olika yrkesgrupper som rationella svar på de omständigheter som individer och organisationer lever under innebär (bland annat) att uppmärksamheten fästs på attitydernas roll i förhandlingarna mellan olika parter. Implikationerna blir då helt andra. En relaterad perspektivväxling har varit att inte se de schablonbilder eller föreställningar som finns om de olika yrkesrollerna i byggandet som mer eller mindre sanna avbilder av verkligheten, utan som intressebaserade myter som påverkar maktbalansen mellan parterna.

En annan omtolkning var att betrakta diskussionerna kring rättvisa och rimlighet som fenomen i sig, där det intressanta inte var vem som *hade* rätt utan vem som *fick* rätt, dvs fick gehör för sin tolkning av situationen och sina önskemål, och vad detta berodde på. Som utgångspunkt för tolkningen använde jag då mina egna reaktioner. Det föreföll rimligt att anta att även de som medverkade professionellt i projektet borde reagera på ett sätt som liknade mitt, och att deras strategier kunde förstås som sätt att hantera dessa reaktioner. Vad betydde det exempelvis att jag själv oftast kunde förstå båda parter syn på saken

och tyckte att båda sidor hade rätt, var och en på sitt sätt? Vad betydde det att jag med något enstaka undantag fick intrycket att människorna själva var övertygade om att de hade rätt?

Genom dessa perspektivväxlingar har några mer generella förhållanden i byggandet av en viss "gåtkaraktär" kunnat diskuteras på ett annat sätt än det gängse. Några sådana är:

- varför är förändringströgheten i byggandet stor?
- varför förefaller de som sysslar med att bygga hus ofta ointresserade av byggnader, trots att de ger intryck av att vara motiverade i sitt arbete<sup>28</sup>?
- varför uppvisar entreprenörer, som anses ha stor makt i svenskt byggande, så starka känslor gentemot arkitekter, som anses ha en svag position?

Dessa frågor behandlas i tolkningskapitlet (kap 8), men utgör ett resultat av studien snarare än forskningsfrågor. De har kommit in som en biprodukt till tolkningen av fenomenet med anknytning till beställar-entreprenörrelationen, som är avhandlingens huvudämne.

### 3.7 Några tidigare studier

Det finns några tidigare empiriska studier med anknytning till beslutsfattande i beställar-entreprenörrelationen.

Den studie som kanske har flest beröringspunkter med den här avhandlingen är Kreiners (1976) studie av interaktionen mellan arkitekten (dvs beställarens representant) och entreprenören på två danska byggarbetsplatser. Kreiner använder en liknande etnografisk metod och anlägger också ett individperspektiv i tolkningen. Han fokuserar till stor del på motsägelserna mellan den officiella bilden av utbytesrelationen och relationen som den framstod i verkligheten. Genomgående i studien är att fenomenet tillskrivs andra meningar och funktioner än de som är vedertagna. Exempelvis förklaras arkitektens agerande i termer av egenintresse, när denne officiellt har en traditionell professionell relation till beställaren med vad det innebär av förtroende och oegennyttighet. Kreiner ifrågasatte också värdet av en ökad planering av produktionen. Han menade att detta bara skulle leda till

---

<sup>28</sup> Jfr att det finns en uppfattning att människor som arbetar i bilindustrin är bilintresserade, medan entreprenörer brukar ange friheten, det självständiga problemlösandet och kamratskapet som skäl för sitt yrkesval.

att projekten framstod som mindre effektiva eftersom det skulle öka mängden explicita och formella omförhandlingar av kontraktet. I en annan del av uppsatsen tolkas olika typer av möten som medel att etablera och bekräfta olika parter och individers maktpositioner, snarare än som beslutsforum. Till de aspekter av denna studie som har mer direkt beröring med de frågor som behandlas i avhandlingen återkommer jag längre fram.

De flesta studier av beslutsfattande i interorganisatoriska relationer i byggprojekt fokuserar i första hand på tidiga skeden av processen, det vill säga på de skeden då byggnadens gestaltning och huvudsakliga utformning antas äga rum. En sådan är Sahlin-Anderssons (1989) studie av beslutsprocesser i tidiga skeden av Globenprojektet. Sahlin-Andersson ifrågasätter den i projektledningslitteraturen vedertagna uppfattningen att projekt organiseras enligt en rationell modell och fokuserar istället på "irrationella" och delvis omedvetna beslutsprocesser och på hur aktörerna utnyttjar oklarhet för att främja sina intressen.

Även Hellgren och Stjernberg (1995) har studerat beslutsfattande i stora investeringsprojekt. De menar att denna form av organisationer inte skall förstås som rationella system, utan som politiska. Även Hellgren och Stjernberg menar att omedvetna beslutsprocesser har stor betydelse för vilka beslut som fattas.

Flyvbjerg (1993) har gjort en ingående empirisk studie av beslutsfattande i samband med ett danskt stadsplaneringsprojekt. Med utgångspunkt från Foucaults maktteori diskuterar Flyvbjerg vilken betydelse intressebaserad makt har i relation till rationella argument för vilka beslut som fattas. En slutsats är då att rationalitet i praktiken oftast får vika för "makt".

Alla de ovan nämnda studierna av beslutsfattande i projektverksamhet har alltså det gemensamt att de ifrågasätter om verkliga beslutsprocesser följer rationella modeller, alltså modeller som bygger på objektiv värdering av olika alternativ, i någon större utsträckning. Istället framhävs betydelsen av omedvetna beslutsprocesser och intressebaserad makt. Med undantag av Kreiners studie behandlar dock samtliga huvudsakligen planerings- och projekteringskedena, där kontraktsrelationer och beslutskontext skiljer sig avsevärt från dem som råder i beställar-entreprenörrelationen under kontraktstiden. Att alla dessa studier fokuserar på informella och "irrationella" processer kan dock ses som en bekräftelse på att detta är en viktig aspekt av beslutsfattande i projektorganisationer.

En annan studie av byggandet med anknytning till avhandlingens tema är en avhandling i sociologi (Ericson och Johansson 1994), som behandlar kunskap och föreställningar i byggandet. Den baseras på intervjuer med de medverkande i 25 bostadsbyggnadsprojekt. Där tecknas en bild av byggprocessen där byggentreprenörernas dominans framstår som mycket stark, inte bara i projekterings- och produktionsprocessen, utan också gentemot kommunens stadsplaneringsfunktion. Särskilt i projekt som definierades som normalbyggnadsproduktion fick produktionsekonomiska argument stor genomslagskraft. Även om avsikten från början hade varit att byggnaden skulle ha speciella kvaliteter, blev det färdiga resultatet ofta en enkel standardbyggnad. Ericson och Johansson pekar alltså på att de beslut som tas under färdigprojekteringen och produktionsskedet har stor betydelse för byggnadernas slutliga egenskaper. Dessa beslut föreföll att komma till på ett mindre kontrollerat sätt än de beslut som togs i ett tidigt skede. Författarna fick också intrycket att det var svårt att få aktörerna att pröva alternativa lösningar. Detta gällde dock vissa områden, som exempelvis metoder för att undvika "sjuka hus", i betydligt större utsträckning än för exempelvis rena produktionstekniska innovationer. En övergripande slutsats i avhandlingen är att organisationen sätter gränser för aktörernas tänkande. Ericsons och Johanssons studie är i det här sammanhanget främst intressant för sina empiriska beskrivningar.



## 4. Beställar-entreprenörrelationen

I det här kapitlet beskrivs beställar-entreprenörrelationen så som den framträder dels i tidigare teoretiskt baserade analyser och dels i de vedertagna uppfattningar som råder i branschen. Avsikten är att ge en bild av förförståelsen av relationen.

Relationen mellan två organisationer regleras ofta i ett formellt kontrakt, där parternas rättigheter och skyldigheter stipuleras. Kontraktets utformning är beroende av vilka egenskaper som utbytesrelationen, eller *transaktionen*, har. Transaktionskostnadsteorin (Williamson 1975, 1979) tillhandahåller en modell som beskriver sambanden mellan transaktionens egenskaper och kontraktsformen. En stor del av den teoribaserade forskning som gjorts om interorganisatoriska relationer i byggandet har haft transaktionskostnadsteorin som utgångspunkt. I den första delen av kapitlet beskrivs kontraktsförhållandet mellan beställaren och entreprenören med utgångspunkt från ett transaktionskostnadsperspektiv.

Det formella kontraktet är inte någon fullständig beskrivning av kontraktsrelationen. I en klassisk artikel konstaterade Macaulay (1963) att kontrakt ofta är ofullständiga utan att detta förefaller bekymra parterna nämnvärt. Han noterade också att de sanktioner som stipulerades i de formella kontrakten sällan tillämpades i praktiken. Parterna översåg ofta med förseelser som formellt var kontraktsbrott; exempelvis accepterade leverantörer under vissa förutsättningar att kunder annullerade order utan att kräva sin kontraktsenliga ersättning. Macaulay fann också att detaljerade kontrakt ansågs ha negativa effekter. En sådan var då att ingående specifikationer i praktiken inte bara sätter en undre gräns för prestationen, utan också en övre. Detaljerade kontrakt sågs också som tecken på bristande förtroende.

Många av de fenomen Macaulay beskrev kan förklaras utifrån att parterna hade en längre utbytesrelation som de var måna om att bevara. Informella aspekter av sådana längre kontraktsrelationer har ägnats förhållandevis mycket uppmärksamhet. Granovetter (1985) menar exempelvis att ekonomiska kontraktsrelationer är "inbäddade" i sociala relationer mellan individer och att det förtroende som uppstår i dessa personliga relationer har avgörande betydelse för kontrakts-

relationen. Längre relationer mellan företag studeras ingående inom nätverksteorin (se ex. vis Håkansson och Johansson 1993). Förtroende och relation ses som en grundläggande organisationsform (Bradach och Eccles 1989). Även teorier om samarbete (Ring och Van de Ven 1994) fokuserar starkt på det förtroende, eller "psykologiska kontrakt", mellan de inblandade individerna som uppstår i längre relationer.

Byggverksamhet bedrivs i projektform, vilket innebär att relationerna är tidsbegränsade. Även om det finns inslag av längre relationer mellan transaktionsparter, så är förutsättningarna annorlunda än i långvariga relationer<sup>29</sup>. Huvudkällan till informell påverkan i kontraktsförhållandena i byggandet anses inte vara personliga relationer så mycket som en kulturell styrning på branschnivå. De formella kontraktet specificerar bara parternas rättigheter och skyldigheter upp till en viss nivå, och det finns en vedertagen uppfattning att en gemensam branschpraxis sedan tar vid och "fyller i" så att överenskommen blir fullständig. Inom samhällsvetenskapen används begrepp som "kultur", "institutioner" och "klanstyrning" för att beteckna sådana gemensamma och etablerade sätt att tänka och handla. I den andra delen av kapitlet diskuteras förutsättningarna och formerna för denna form av påverkan i byggandet.

#### 4.1 Kontrakts- och organisationsformer

I detta avsnitt beskrivs kontraktsförhållandet mellan beställare och entreprenör i allmänhet samt mer specifika förhållanden i det svenska entreprenadkontraktet med utgångspunkt från ett transaktionskostnadsperspektiv. Eftersom ungefär samma diskussion har förts i många sammanhang tidigare hålls den relativt kortfattad. För mer utförliga analyser hänvisas till Eccles (1981), Gunnarson och Levitt (1982), Reve och Levitt (1984), Stinchcombe (1985), Winch (1989) och Campagnac och Winch (1996).

---

<sup>29</sup> Eccles (1981) påpekar exempelvis att det medför en skillnad att relationerna måste förnyas explicit inför varje nytt projekt, jämfört med en situation där det istället är beslutet att avbryta relationen som är explicit.

#### 4.1.1 Transaktionskostnadsperspektivet

Transaktionskostnadsteorins (Williamson 1975, 1979)<sup>30</sup> huvudproblem är att finna effektiva gränser mellan organisationer, det vill säga att avgöra när ett företag bör producera en nytting själv och när man bör köpa den på marknaden. Valet står alltså mellan två organisationsformer: *marknad* och *hierarki* (eller, med ett annat ord, *intern organisation*). I en ideal marknadstransaktion utbyter två parter simultant prestationer med ett bestämt värde. Förutsättningen för en sådan transaktion är att köparen och säljaren har många alternativa transaktionspartners, det vill säga att det finns konkurrens. Genom egen eller andras erfarenhet, publicerade tester eller rankinglistor kan en köpare då känna tilltro till att det pris som leverantören sätter på varan är rimligt. Om konkurrensen är tillfredsställande anses marknadsstyrning ge de lägsta produktionskostnaderna. Alla avvikelser från den ideala situationen medför emellertid kostnader för att skriva och följa upp kontrakt. Sådana kostnader kallas *transaktionskostnader*. De totala kostnaderna utgörs alltså av produktionskostnader plus transaktionskostnader.

Williamson (1979) utvecklat en modell för att karakterisera transaktioner och avgöra vilken organisationsform som är mest lämplig i ett visst sammanhang. Ju högre transaktionskostnader, desto mer fördelaktigt blir det att välja intern organisation framför marknad. De dimensioner som enligt Williamsson är avgörande för hur stora transaktionskostnaderna blir är *graden av osäkerhet/komplexitet*, *utbytesfrekvens* och i vilken utsträckning *transaktionsspecifika investeringar* görs<sup>31</sup>.

- *Osäkerhet/komplexitet* gör att det blir mer komplicerat att specificera, prissätta och verifiera kontraktskrav. Om osäkerheten om framtiden är alltför stor blir det för kostsamt att förutsäga och föregripa alla möjliga utvecklingsalternativ och reglera hur dessa skall hanteras i kontrakten. Eftersom människan har en begränsad informationshanteringskapacitet får en hög grad av *komplexitet* i praktiken ofta samma effekter som en genuin osäkerhet om framtida händelser. Osäkerhet skapas också då det är svårt att urskilja vilket bidrag en

---

<sup>30</sup> Williamsson har utvecklat transaktionskostnadsteorin även senare, men den publikation som har använts av tidigare författare för att analysera förhållandena i byggandet är i första hand artikeln från 1979.

<sup>31</sup> Williamson (1979) använder begreppen *uncertainty*, *complexity* och *transaction-specific investments*. Jag har gjort en rak svensk översättning av dessa.

enskild person eller organisationsenhet lämnar till prestationen som helhet.

- Med avseende på *utbytesfrekvensen*<sup>32</sup> skiljer Williamson mellan ens-taka, sporadiska och återkommande transaktioner mellan samma transaktionsparter. Förutsättningarna för att en längre relation mellan parterna skall uppstå är att båda parter regelmässigt enga-gerar sig i den aktuella typen av utbyte.
- *Transaktionsspecifika investeringar* är tillgångar som parterna besitter som gör dem unika som transaktionspartners. Transaktionsspecifika tillgångar kan vara såväl materiella som immateriella. Unik produk-tionsutrustning, en unik geografisk belägenhet eller en unik teknisk kompetens är exempel på sådana tillgångar. En annan typ av trans-aktionsspecifika tillgångar är förtrogenhetskunskap och förtroende som uppkommer i upprepad interaktion mellan samma parter.

Ett centralt begrepp i transaktionskostnadsteorin är *opportunism*. Med opportunism menas (Williamson 1975, s 9) en bristande ärlighet och uppriktighet, där transaktionsparterna agerar i eget intresse på motpar-tens bekostnad ("*self-interest seeking with guile*"). En marknadstran-saktion med bristande konkurrens innebär risker för opportunism. Transaktionsspecifika tillgångar skapar en monopolsituation och ger därmed utrymme för opportunism. Risken för opportunism är avgör-ande för transaktionskostnaderna och därmed för kontraktsformen.

Osäkerheten och förekomsten av transaktionsspecifika tillgångar avgör om transaktionen skall betraktas som *icke-specifik* eller *idiosyn-kratisk* (unik)<sup>33</sup>. Hur unik transaktionen är avgör tillsammans med utbytesfrekvensen kontraktsformen. Tre olika kontraktsformer kan då identifieras: klassiska kontrakt, neoklassiska kontrakt och relations-kontrakt (Macneil 1978). Williamson (1979) relaterar dessa kontrakts-former till de förutsättningar som råder för transaktionen på följande sätt:

- Det *klassiska kontraktet* bygger på idealet av ett momentant utbyte mellan anonyma parter. Denna typ av kontrakt fungerar vid icke-specifika transaktioner, såväl sporadiska som återkommande. Efter-som parternas relation inte har något egenvärde kan eventuella tvister lösas av rättsväsendet.

---

<sup>32</sup> *Transaction frequency* (Williamson, 1979).

<sup>33</sup> *Nonspecific* respektive *idiosyncratic* (Williamson 1979).

- Vid transaktioner som är mer idiosynkratiska, men inte återkommande, används det *neoklassiska kontraktet*. Man försöker då specificera i kontraktet hur olika möjliga framtida händelser skall hanteras. I en idiosynkratisk transaktion är man ofta mån om relationen, eftersom transaktionsparterna inte är utbytbara. Ett domstolsförfarande vid tvist innebär då en risk och man måste finna andra former för konfliktlösning. En metod är att anlita en oberoende tredje part som medlare eller skiljedomare. Av denna anledning kallas styrningen i ett neoklassiskt kontrakt *trilateral styrning*.
- När varaktigheten och komplexiteten ökar och transaktionen är återkommande kan det bli aktuellt med en *transaktionsspecifik styrning*, eller ett *relationskontrakt*. Intern organisation är en typ av relationskontrakt. Om parterna förblir självständiga uppstår ett *bilateralt monopol*, där båda är fullständigt hänvisade till varandra i alla förhandlingar om anpassningar av kontraktet. I en längre relation hämmas dock opportunistiska tendenser av att parterna har ett intresse av att fortsätta relationen. Relationskontraktet skiljer sig från det neoklassiska kontraktet genom att grunden för kontraktet inte utgörs av den ursprungliga överenskommelsen, utan av hela relationen så som den har utvecklats under kontraktstiden.

Byggproduktion bedrivs i temporära organisationer. Det grundläggande skälet till detta är att byggnader är så stora och tunga att de oftast är oflyttbara<sup>34</sup>. Produktionen sker alltså på plats, och organisationen är en geografiskt baserad sammansättning av olika specialiserade organisationer. Eftersom även exakt lika byggnader uppförs på olika geografiska platser, vid olika tidpunkter och av olika organisationer, blir produktionen av en byggnad alltid i stor utsträckning en unik process. Den relativa kostnaden för att ytterligare anpassa byggnaden efter beställarens önskemål upplevs då som liten<sup>35</sup>. Detta innebär att transaktionen kan betraktas som unik, eller *idiosynkratisk*.

Utbytesrelationen mellan beställare och entreprenör kan också ofta betraktas som *enstaka*<sup>36</sup>. Många beställare låter bara uppföra en byggnad

---

<sup>34</sup> Även för prefabricerade byggnader äger ett betydande monterings- och finputsningsarbete rum på plats.

<sup>35</sup> För småhus gäller delvis andra förutsättningar eftersom de är såväl flyttbara som relativt standardbetonade.

<sup>36</sup> Reve och Levitt (1984) gör samma bedömning av beställare-entreprenörrelationer i USA.

någon enstaka gång. Även om beställaren är en professionell aktör uppstår sällan längre etablerade relationer. Orsaken är att entreprenader i byggandet nästan alltid upphandlas i konkurrens till fast pris. För många offentliga uppdrag är detta förfarande lagstadgat, men konkurrensupphandling dominerar även för större uppdrag inom byggindustrin där ingen formell reglering finns. En anledning är att fastprisupphandling ger incitament för entreprenörerna för att hålla nere produktionskostnaderna. Utan ett fast pris upplever beställarna att man har små möjligheter att hålla kontroll på kostnadsutvecklingen i ett byggprojekt. Eftersom de större entreprenörerna inom varje fack anses ha ungefär samma kompetens, spelar priset en avgörande roll för vem som får uppdraget<sup>37</sup>. Självklart förekommer också längre relationer mellan företag, men då kanske främst inom entreprenörledet och mellan mindre aktörer<sup>38</sup>. På mindre orter finns av naturliga skäl också färre möjliga transaktionspartners, vilket skapar starkare bindningar mellan aktörerna.

#### 4.1.2 Osäkerhet

Transaktionen är också förknippad med en hög grad av osäkerhet. Stinchcombe (1985) identifierar tre olika slag av osäkerhet som förekommer i många beställar-entreprenörrelationer:

*Specifikationsosäkerhet*, som beror på att beställaren av olika skäl har svårt att i förväg specificera entreprenörens uppdrag. Det finns tre olika typer av specifikationsosäkerhet:

- a) att uppdraget i sig innebär att beställaren får bättre kunskap om vilka lösningar som är möjliga. Detta är fallet exempelvis i kontrakt som innehåller en utvecklingskomponent och vid kontrakt för professionella tjänster.
- b) att beställaren vill anpassa uppdraget till förändringar i omvärlden, exempelvis marknadsläge, lagstiftning eller teknisk utveckling.

---

<sup>37</sup> Målsättningen i dessa fastprisupphandlingar är att handlingarna skall specificera uppdraget så väl att anbudena avser samma prestation.

<sup>38</sup> Eccles (1981) fann exempelvis långvariga relationer mellan byggentreprenörer och deras underentreprenörer på den amerikanska villamarknaden. I allmänhet upphandlades inte dessa uppdrag i konkurrens, utan den etablerade leverantörens anbud godtogs.

c) att beställaren vet att önskemålen kan förändras på grund av förändringar i den egna organisationen, eller med beställarens tilltagande erfarenhet av produkten under kontraktets gång.

*Kostnadsosäkerhet* hos såväl beställaren som entreprenören kan leda till att man med ökande kunskap kan vilja göra förändringar i till exempel ersättningens storlek eller i uppdragets omfattning.

*Osäkerhet i värderingen av prestationerna.* Framför allt är det beställaren som kan ha svårt att avgöra om entreprenörens prestation är kontraktsevenlig. Det kan exempelvis vara omöjligt att urskilja olika parters bidrag till funktionen hos helheten (t ex att separera konstruktion och utförande). Det kan också vara problem med observerbarheten, så att beställaren inte kan avgöra om prestationen är kontraktsevenlig utan kontinuerlig övervakning. Beställarens motprestation består i allmänhet huvudsakligen av att betala, vilket är mindre tvetydigt.

En given följd av att byggnader uppförs på plats är att störningar som beror på vädret och naturen tillkommer jämfört med många andra typer av produktionsprocesser. Det tar också minst ett år att uppföra även en mindre byggnad, och under denna tid hinner det inträffa många händelser som påverkar kontraktet<sup>39</sup>. Trots karaktären av *prototyp* väljer man ofta att upphandla bygguppdrag i konkurrens till fast pris. Specifikationerna är då ofullständiga, vilket resulterar i många omförhandlingar under kontraktstidens gång.

Sammanfattningsvis kan alltså beställar-entreprenörrelationer betecknas som enstaka, unika transaktioner förknippade med stor osäkerhet. Detta innebär att transaktionskostnaderna i en marknadsrelation blir stora, men att intern organisation inte är något alternativ eftersom transaktionen inte är återkommande. Den kontraktsform som används liknar närmast det neoklassiska kontraktet (Reve och Levitt 1984). Kontrakten innehåller dock inslag som närmast hör hemma i en hierarki.

#### 4.1.3 Hierarkiska kontrakt

Stinchcombe (1985) identifierar fem kontraktsmässiga substitut för hierarki (s 156ff):

---

<sup>39</sup> Prefabricerade byggnader kan ha kortare produktionstid.

1. *Ett auktoritetssystem*, som definieras som ett system som legitimerar vissa informationskanaler och omfördelar risken för att göra fel. Om osäkerheten om framtiden är alltför stor blir det alltför kostsamt att i förväg bestämma hur alla variationer skall hanteras. Istället byggs då regler för förändring och situationsanpassning in i kontraktet. Dessa regler specificerar rätten att förändra kontraktet, dvs vem som har rätt att beordra en förändring i uppdraget och hur detta skall ske för att uppfattas som bindande. Reglerna måste också innehålla bestämmelser för hur ansvaret vid ett fel skall omfördelas.
2. *Ett belöningsystem (incitamentssystem)*. Incitamentssystemet är sättet att utvärdera entreprenörens prestation och hur prestationen relateras till compensationen. I kontraktet införs speciella regler för straff och belöning. Ett uppdrag på fast pris innebär exempelvis att besparingar som görs under kontraktstiden tillfaller entreprenören. Vite för förseningar är ett annat exempel på ett incitament.
3. *Standardiserade procedurer och regler för utförandet*. Beställaren kan ställa upp regler för hur entreprenören skall bedriva sitt interna arbete. I kontraktet kan exempelvis finnas krav på att entreprenören skall uppvisa vissa dokument som verifikationer för att få ersättning för ett utlägg. Anledningen är då inte bara att beställaren behöver viss information, utan också att man vill vara säker på att entreprenören har följt beställarens anvisningar. Andra exempel är krav på tidplaner, säkerhetskontroller och kvalitetskontroller.
4. *Ett konfliktlösningssystem utanför rättsväsendet*. Ett sådant konfliktlösningssystem kan innehålla flera olika nivåer. Ett forum för konfliktlösning är de möten som regelbundet hålls mellan beställaren och entreprenören. Nästa steg kan vara att en professionell expert ger en oberoende tolkning av kontraktet mellan beställaren och entreprenören. Om man ändå inte kommer överens kan kontraktet föreskriva ett skiljedomsförfarande.
5. *Ett prissättningsystem utanför marknaden* innebär att entreprenören får ersättning för arbeten till följd av kontraktsförändringar baserat på sina kostnader, och inte på marknadsmässiga priser. Ofta krävs verifikationer på kostnader för att entreprenören skall få ersättning. Enhetspriser (unit prices), där man i samband med upphandlingen kommer överens om priser per enhet för olika typer av arbeten förekommer ofta, och kan ses som ett sätt att göra prissättningen mer marknadsmässig.



Stinchcombe påpekar att det inte är oproblematiskt att införa hierarkiska substitut i ett kontrakt. När beställaren bygger in ett övervakningssystem undermineras också möjligheten att separera entreprenörens prestationer från beställarens, vilket innebär att entreprenörens ansvar för uppdraget minskar. Det är svårt att belöna på basis av prestation om beställaren vill ha kontroll. Ju större osäkerhet och ju större risk hos uppdraget, desto mer hierarkiska blir belöningsystemen, det vill säga desto lägre andel av risken läggs på entreprenören.

#### 4.1.4 Det svenska entreprenadkontraktet

I Sverige finns ingen särskild lagstiftning som reglerar entreprenadavtal, utan detta sker istället genom branschöverenskommelser<sup>40</sup>. Det finns en samling av standardavtal för olika entreprenadformer som används för de allra flesta större entreprenader. Standardavtalet för generalentreprenader kallas "Allmänna Bestämmelser för byggnadsanläggnings- och installationsentreprenader", eller AB 92<sup>41</sup>. AB 92 är en komplett handling som ingår i sin helhet i kontraktet. Avsteg från AB kan föras in i kontraktsskrivelsen, men sådana har hittills varit relativt ovanliga. Förhållanden som rör utbytesavtalet, men är speciella för det aktuella projektet, regleras i en kompletterande kontraktshandling som kallas Administrativa Föreskrifter (AF)<sup>42</sup>. AF är alltså till skillnad från AB objektsanpassad.

---

<sup>40</sup> Entreprenader omfattas av Avtalslagen, men inte av Köplagen. För entreprenader där konsumenter är inblandade gäller dock Konsumenttjänstlagen. Lagen om offentlig upphandling (LOU) reglerar upphandlingsförfarandet för offentliga beställare.

<sup>41</sup> I det här avsnittet diskuteras AB 92, som är det grundläggande standardavtalet. Det är alltså utarbetat för att reglera förhållandena i en generalentreprenad. Generalentreprenaden är en utförandeentreprenad (Liman 1994), där beställaren svarar för projekteringen och entreprenören för utförandet. I generalentreprenaden har beställaren bara avtal med en enda entreprenör, generalentreprenören. Detta är oftast byggentreprenören. Denne träffar i sin tur avtal med underentreprenörer för att utföra arbeten inom andra fack. Det finns även ABT 94 för totalentreprenader, AFU 92 för underentreprenader, ABM 92 för materialleveranser, ABS 95 för småhusentreprenader och ABK 96 för konsultupphandling. Dessa bestämmelser har utarbetats av Byggandets Kontraktskommitté, en ideell förening med representanter från de stora organisationerna på beställar- och entreprenörsidan.

<sup>42</sup> Det finns en branschstandard för hur AF skall upprättas: AF AMA.

I princip alla de substitut för hierarki som Stinchcombe (1985) tar upp återfinns i det svenska entreprenadavtalet, antingen i AB eller i AF<sup>43</sup>. Motsvarande aspekter av relationen som den regleras i AB 92 är:

1. *Auktoritetsstruktur och ansvar för anpassningar av kontraktet.* Beställaren har en oinskränkt rätt att beordra ändringar och tilläggsarbeten och entreprenören har skyldighet att utföra dessa arbeten. AB anger hur sådana beställningar skall gå till och föreskriver hur ansvaret för extra kostnader och tid som uppkommer på grund av ändringar och störningar fördelas mellan parterna. Om beställaren är orsak till en ändring (eller störning) har entreprenören exempelvis rätt till såväl tidsmässig och kostnadsmissig kompensation, medan en störning som beror på vädret eller andra externa omständigheter enbart berättigar till förlängning av kontraktstiden. Det föreskrivs också att beställaren har rätt att utöva den kontroll över entreprenaden som han anser lämplig. Beställarens kontrollant äger fritt tillträde till arbetsplatsen och till annan plats där arbete utförs, exempelvis leverantörernas fabriker. Entreprenören är skyldig att vara kontrollanten behjälplig med erforderlig utrustning och handräckning. Genom kontrollen har beställaren möjlighet att förvissa sig om att arbetet utförs som avsett och att fel inte byggs in och döljs. Entreprenören är skyldig att vidta de åtgärder som kontrollanten anser nödvändiga<sup>44</sup>.
2. *Ett belöningsystem.* Det vanligaste är att entreprenader upphandlas på fast pris, men det finns flera varianter på denna ersättningsform. Vid ett fastpriskontrakt ligger det, efter att kontraktet är påskrivet, i beställarens intresse att så mycket som möjligt skall ingå i entreprenörens åtagande. Entreprenören har å andra sidan en starkt intresse av att producera byggnaden så billigt som möjligt, eftersom alla besparingar utgör hans vinst. I AB och AF finns också regler för hur betalning skall ske och vad som gäller för viten.
3. *Standardiserade arbetsprocedurer.* Beställaren ställer krav inte bara på produkten, utan också på processen. Entreprenören skall i allmänhet uppvisa tidplaner, kvalitetsplaner och verifikationer på att kontroller

---

<sup>43</sup> Andra länder har standardavtal för byggentreprenader med liknande innehåll som det svenska (ex. vis Storbritannien, Tyskland och Danmark). Behovet av sådana regler är heller inte nytt. I sin nuvarande form har standardavtalet anor sedan 1920-talet och redan på 1800-talet fanns exempel på liknande arrangemang (Källenius, 1960).

<sup>44</sup> Detta kan givetvis leda till att entreprenören får ersättning för tilläggsarbete.

genomförts. Beställaren bestämmer också vilka rutiner som skall gälla för informationsöverföring och för hur ersättning för entreprenörens kostnader skall beräknas och utbetalas. Andra vanliga krav på processen gäller provningar, uppvärmning, städning, mm.

4. *Konfliktlösningssystem.* Det finns två huvudformer för lösning av en tvist: domstolsprocess och skiljeförfarande. Domstolsprocesser tar lång tid och domstolarna har liten erfarenhet av entreprenader. En domstolsprocess innebär också att tvisten blir offentlig. Ett skiljeförfarande innebär att parterna tillsätter en skiljenämnd, som består av tre personer med sakkunskap inom entreprenader. AB anger skiljenämnd som huvudalternativ, men offentliga beställare föreskriver ofta domstol. Oftast löses dock tvister mellan parterna genom förhandlingar, och det är relativt ovanligt att det går så långt som till domstol eller till skiljenämnd.
5. *Ett prissättningssystem utanför marknaden.* Entreprenören har inte bara skyldighet att utföra ändrings- och tilläggsarbeten, utan en motsvarande rättighet. Vid ändrings- och tilläggsarbeten får entreprenören ersättning baserat på sina kostnader. Vid upphandlingen träffar man ofta avtal om enhetspriser för olika typer av arbeten, arbetskraft och maskiner som skall användas vid prissättning av ändrings- och tilläggsarbeten.

Några andra aspekter av kontraktet bör också nämnas:

*Hävning av avtal.* Vid hävande av ett köp av lös egendom går det köpta godset tillbaka till säljaren, som i sin tur återbetalar köpeskillingen till säljaren (se Källenius 1960, s.166-167). Beställaren kan dock inte lämna tillbaka en färdig eller halvfärdig byggnad till entreprenören om han inte är nöjd. Byggnaden står på ett stycke mark som tillhör beställaren (eller snarare byggherren) och är skraddarsydd för dennes behov. Därmed har byggnaden sitt fulla värde enbart för beställaren. Vid hävande av ett entreprenadkontrakt tillfaller därför det redan inbyggda beställaren och kontraktet hävs enbart vad gäller återstående arbeten. Hävning av avtalet medför oftast en omfattande skadeståndsskyldighet. Det är mycket ovanligt att entreprenadkontrakt hävs och om detta sker är orsaken oftast att den ena parten gått i konkurs (Liman 1994). Reklamationsmöjligheterna är alltså mycket begränsade för byggnadsarbeten. Entreprenören är inte skyldig att avhjälpa fel och avvikelser från kontraktsevenligt utförande om kostnaderna för åtgärderna bedöms som orimligt stora i förhållande till de olägenheter

beställaren åsamkas. Beställaren har då istället rätt till ekonomisk kompensation, men det är inte alltid som detta kan uppväga exempelvis sämre driftsegenskaper under hela byggnadens livslängd. Beställaren har alltså stor anledning att engagera sig i felförebyggande arbete och kontroll.

*Slutbesiktning av entreprenaden.* Besiktningsmannen<sup>45</sup> utses av beställaren. Besiktningsmannens uppgift är att konstatera fel och bedöma om entreprenaden kan godkännas. Det är inget krav för godkännande att entreprenaden är felfri, men anmärkningarna skall inte vara alltför allvarliga eller alltför många. Det är relativt ovanligt att entreprenader inte godkänns vid slutbesiktningen, och besiktningsanmärkningarna räknas ofta i hundratal. Många av anmärkningarna gäller dock mindre allvarliga fel, som ej färdiga arbeten och skador på ytskikt. Eftersom många konstruktioner är inbyggda och därför oåtkomliga förekommer också besiktningar under kontraktstiden.

*Hantering av kompletterande och motsägande kontraktshandlingar.* Ofta beskrivs samma byggnadsdel eller arbetsmoment i flera olika handlingar. I AB fastslås att handlingarna kompletterar varandra, vilket innebär att alla aspekter av en byggnadsdel inte behöver (eller ens bör) redovisas på alla handlingar där byggnadsdelen finns med. I stora och komplicerade projekt är det svårt att samordna alla handlingar som framställs av olika projektörer och det förekommer då ofta att uppgifter i olika handlingar motsäger varandra. I AB finns en rangordning föreskriven som anger i vilken ordning handlingarna skall gälla vid sådana motsägelser. Denna bygger på i vilken ordning handlingarna färdigställs; exempelvis gäller beskrivning före ritning eftersom beskrivningen utarbetas senare än ritningen. Vad gäller motsägelser mellan olika ritningar eller beskrivningar är regeln att en uppgift skall stå där entreprenören kan förvänta sig att finna den.

#### *En kommentar*

Genom att parterna är fullständigt hänvisade till varandra vid alla omförhandlingar av kontraktet, och det alltså inte finns några alternativa transaktionspartners, uppstår en monopolsituation med risker för opportunist. Detta monopol uppstår dock inte huvudsakligen till följd av transaktionsspecifika investeringar. Vid upphandlingen av en

---

<sup>45</sup> Oftast besiktigas en entreprenad av besiktningsmän av olika fack. En av dessa är då huvudbesiktningsman.

entreprenad råder det i allmänhet tillfredsställande konkurrens<sup>46</sup>. Inte heller har den redan upphandlade entreprenören några påtagliga fördelar för beställaren som transaktionspartner vad gäller många av de ändrings- och tilläggsarbeten som upphandlas under kontraktstidens gång. Monopolsituationen uppstår istället genom att entreprenören enligt standardkontraktet har såväl rättighet som skyldighet att utföra alla ändrings- och tilläggsarbeten som blir aktuella. Genom att dessa upphandlingar inte sker i konkurrens har entreprenören då möjlighet att förbättra sina utbytesvillkor. Stinchcombe (1985) menar dock att ett kostnadsbaserat prissättningsystem är en förutsättning för att beställaren skall ha rätt att beordra förändringar (s 166).

Att relationen är både tidsbegränsad och tidsgaranterad gör att ytterligare aspekter införs som påverkar drivkrafterna för opportunism. Scott och Billing (1990)<sup>47</sup> redogör för hur parternas relativa styrkepositioner förändras över kontraktstiden och diskuterar hur deras respektive förhandlingsstrategier bör anpassas till detta. I korthet går diskussionen ut på att beställarens position är mycket stark innan kontraktet är påskrivet, men att positionerna därefter är omvända. Eftersom relationen är så svår att upplösa har dock båda parter ett intresse av att projektet genomförs någorlunda effektivt. Scott och Billing (s 94) uttrycker detta på följande sätt:

The parties are locked into the project. No escape short of disaster. They now have to work together in partnership, the power is shared.

Transaktionskostnadsteorin ger tillsammans med Stinchcombes (1985) analys av hierarkiska inslag i kontrakt en god bild av de problem som skall hanteras i en beställar-entreprenörrelation. Stor osäkerhet, monopolsituationer, enstaka transaktioner och osäkerhet i värderingen av prestationerna ger upphov till höga kostnader för att upprätta kontrakt och övervaka att dessa uppfylls. Beställar-entreprenörrelationen är alltså en komplex utbytesrelation som genomförs som en marknadstransaktion trots att förutsättningarna för ett fungerande marknadsutbyte inte kan uppfyllas helt.

---

<sup>46</sup> Anbudskarteller förekommer, men det anses inte att sådana är särskilt vanliga (Liman, 1994 s. 188-189).

<sup>47</sup> Boken baseras på lång praktisk erfarenhet av stora internationella upphandlingar av tekniska anläggningar och byggnader och är avsedd som en praktisk handledning för entreprenörer i förhandlingsituationer.

Föreställningen om en branschpraxis representerar då ett sätt att hantera osäkerheten i kontraktsrelationer i byggandet. Denna aspekt diskuteras i nästa avsnitt.

## 4.2 Outtalade kontrakt

I en permanent organisation utvecklas med tiden mer eller mindre formaliserade rutiner och normer för att styra arbetet som gör att inte varje situation behöver bemötas som ny. I ett byggprojekt samlas delar av en mängd olika organisationer för att genomföra ett enstaka uppdrag. Att utveckla rutiner för en sådan temporär organisation är resurskrävande. Uppdragen är dock inte helt unika, utan varje organisation och individ utför regelmässigt liknande uppgifter i olika projekt. Det finns alltså möjligheter att utveckla samordnande rutiner på branschnivå.

I byggandet finns en föreställning om att man inte behöver specificera alla arbeten i detalj i kontraktet, eftersom det finns underförstådda regler och standarder som gör att enskilda personer kan överlåtas att självständigt fatta beslut inom sitt fackområde. Betydelsen av sådan "hantverksstyrning" för det arbete som utförs av yrkesarbetarna poängteras av många författare (ex vis Stinchcombe 1959, Applebaum 1982, Riemer 1979, Seymour och Low 1990, Steiger och Form 1991). Hantverksstyrningen bygger på att yrkesarbetarna har en kunskap som gör att de kan avgöra vilka lösningar som är lämpliga i olika situationer.

I de svenska standardkontrakten fastslås att "uppdragets omfattning framgår av kontraktshandlingarna". I praktiken är dock specifikationerna i ett byggprojekt inte uttömmande. Alla aspekter av utförandet kan inte beskrivas, antingen för att detta skulle bli alltför kostsamt för båda parter, eller för att vissa egenskaper inte går att beskriva i skriftlig form på ett otvetydigt sätt. Även interorganisatoriska relationer anses då i viss utsträckning omfattas av styrning enligt samma principer som hantverksstyrning. I standardkontrakten används exempelvis uttryck som "fackmässigt" utförande (AB 92 2:1) "bedömning av fackman" (AB 92 1:9). Det finns en informell idealbild som säger att de formella kontraktshandlingarna specificerar utförandet och ansvarsfördelningen

upp till en viss nivå, och att entreprenören sedan utför arbetet enligt en generell "praxis"<sup>48</sup>.

I det här avsnittet diskuteras villkoren för att sådana branschgemensamma uttalade normer skall uppstå i byggandet med utgångspunkt ifrån generella teorier om denna typ av kulturell styrning.

#### 4.2.1 Klanstyrning, professionell styrning och institutioner

Med utgångspunkt i transaktionskostnadsteorin (Williamson 1975) identifierar Ouchi (1980) en tredje styrform, vid sidan av marknad och hierarki, som han kallar *klanstyrning*. Klanstyrning har stora likheter med hantverksstyrning och praxis. Ouchi utgår i sin diskussion ifrån att den yttersta orsaken till transaktionskostnader är ett generellt mänskligt krav på att utbytesrelationer skall upplevas som rättvisa, eller skäliga. Det finns alltså ett krav på reciprocitet. Det krav som ställs på styrformen är att den skall klara av att förmedla en upplevelse av att utbytet är skäligt. Tvivel på om så är fallet uppstår enligt Ouchi då det finns svårigheter i att bestämma värdet på den vara eller tjänst som skall byta ägare. Transaktionskostnaderna vid ett utbyte bestäms då dels av graden av överensstämmelse mellan parternas mål och dels av tvetydigheten i värderingen av prestationerna.

Vid marknadsstyrning är det konkurrensen som skapar tilltro till att utbytesvillkoren är skäliga. Förutsatt att värderingen av prestationerna är problemfri menar Ouchi att marknadsstyrning kan hantera en låg grad av målöverensstämmelse. En hierarki klarar av en större osäkerhet i värderingen av prestationerna och en viss avvikelse mellan de inblandade parternas mål. I en situation där värderingen av prestationerna är alltför tvetydig kan dock inte heller en hierarki förmedla en upplevelse av reciprocitet. Orsaken är att värderingen måste baseras på någon form av information. Den information som behövs för att marknadsstyrning skall fungera är priset. Vid hierarkisk styrning anses det att informationen uttrycks i regler. När arbetsuppgifterna är unika, fullständigt integrerade eller på annat sätt tvetydiga, finns ingen relevant information att basera en värdering av prestationerna på. Om

---

<sup>48</sup> Begreppet "praxis" har en delvis annan innebörd inom entreprenadjuridiken, där det är knutet till utslaget i tidigare rättsfall. Man hänvisar dock ofta till "praxis" i byggprojekt, och menar då snarare vad som anses vedertaget i en mer allmän betydelse.

målöverensstämmelsen är hög behöver detta, enligt Ouchi, inte vara något problem för upplevelsen av rättvisa. Bakgrunden är att förutsättningarna för *klanstyrning* då är uppfyllda.

Klanstyrningen bygger på att de medverkande individerna är övertygade om att deras individuella intressen bäst tjänas av att individerna är hängivna organisationens övergripande mål. Eftersom motiven för opportunistiskt agerande då är svaga, kan en hög grad av osäkerhet hos prestationerna tolereras. Den information som är nödvändig för att klanstyrning skall fungera är traditioner. Traditioner kan beskrivas som outtalade regler. Eftersom de inte är specificerade är sådana regler inte lättillgängliga, och en ny medlem i en klan kan alltså inte kan fungera effektivt förrän efter en tid i organisationen. Det måste därför till någon form av socialisering i en klanstyrd organisation, exempelvis genom utbildning eller lärlingskap. Ouchi menar att även om klaner i renodlad form är mindre vanliga, så kan en viss socialisering vara effektivt i många sammanhang. Begränsningen är att målen inte är ömsesidigt uteslutande, utan det måste finnas ett gemensamt intresse. Som exempel på klanorganisationer nämner Ouchi professioner, fackföreningar och vissa företag. Ouchi menar att de företag som har störst inslag av klanstyre är sådana där tekniken förändras starkt eller där prestationerna av annan anledning är svåra att värdera med traditionella metoder<sup>49</sup>.

Professionell styrning är alltså en form av klanstyrning. Tanken med professionell styrning är att den som utövar en profession under sin utbildningstid och en praktikperiod skall ha tillägnat sig både en viss kunskapsmassa och en professionell etik<sup>50</sup>. Exempel på traditionella professioner är läkare och advokater. Kunden till en professionell utövare har i regel svårt att bedöma kvaliteten på den "produkt" som levereras. Professionens etiska regler, tillsammans med kravet på utbildning och praktik, skall då skapa tilltro hos kunden att den som tillhör en professionell organisation har en viss kompetens och att denna kommer att användas för att värna kundens intressen<sup>51</sup>.

Ett annat begrepp för gemensamma regler och sätt att tänka är *institutioner*. Institutioner kan vara formella eller informella. Organi-

---

<sup>49</sup> Alvesson och Lindkvist (1993) noterar likheterna mellan klanstyrning och det som inom organisationsforskningen kallas för organisationskultur.

<sup>50</sup> Se ex vis Smelser (1967).

<sup>51</sup> En diskussion om förutsättningarna för professionell styrning av konsulterna i byggandet är intressant, men ligger utanför ämnet för avhandlingen.



sationsformer, system av yrkesroller och branschstrukturer är institutioner, men inte enskilda organisationer. Betydelsen av institutioner i ekonomiska utbytesrelationer behandlas av Zucker (1986). Om det finns en uppsättning gemensamma normer och underförstådda uppfattningar som kan tas för givna, behöver inte kontrakten reglera beteendet på detta område. Vissa av dessa antaganden är generella, och bygger på att individerna tillhör samma kultur eller samhälle och därmed tolkar olika händelser och situationer på samma sätt. Andra antaganden är mer situationsspecifika och förutsätter exempelvis yrkeskompetens. Institutioner minskar alltså transaktionskostnaderna genom att de gör beteendet förutsebart. Sådana förväntningar skapar förtroende. Zucker påpekar att intersubjektivitet är viktigt för förtroendet, så att en individ vet vilka förväntningarna är, vet att den andre också vet vilka dessa förväntningar är, och vet att den andre vet att individen själv vet vilka förväntningarna är. Om förväntningarna inte uppfylls förklaras detta ofta med att den felande parten inte känner till reglerna, exempelvis på grund av att denne är för oerfaren, från en annan kultur eller av annan anledning inte att betrakta som tillräckelig.

För att underförstådda antaganden skall kunna spela en viktig roll i kontraktsrelationer med bristande målöverensstämmelse måste de alltså vara gemensamma och förgivettagna. Det krävs då någon form av reproduktionssystem för att traditioner skall utvecklas och hållas vid liv. Turner (1994) menar att man ofta antar att det finns gemensamma underförstådda regler utan att det finns något system för att sådana skall kunna utvecklas och att regler som kallas för "praxis" ofta snarare är att betrakta som individuella vanor. Alvesson och Lindkvist (1993) påpekar att de organisationer som har störst behov av klanstyrning ofta också är de som har sämst förutsättningar för att det skall uppstå en sådan. Inte heller Ouchi finner någon styrform som kan tänkas fungera när utvärderingen av prestationerna är problematisk samtidigt som parternas mål inte överensstämmer. Han hänvisar till Meyers och Rowans (1977) beskrivning av en ceremoniell styrning, där upplevelsen av ett rättvist utbyte inte är baserat på någon relevant information utan är rent "vidskeplig"<sup>52</sup>.

En viss målöverensstämmelse, ett system för socialisering och en viss stabilitet är förutsättningarna för att de gemensamma underförstådda regler, eller "praxis", som utgör basen för klanstyrning i kontraktsrela-

---

<sup>52</sup> Ouchi använder uttrycket *superstitious*.

tioner skall uppkomma. Vilka förutsättningar finns då för att det skall uppstå en "praxis" i denna mening i byggandet?

#### 4.2.2 Förutsättningar för klanstyrning i byggandet

Hantverksstyrningen (jfr ovan) bygger på att aktörerna genom praktisk erfarenhet lär sig vad som är en bra lösning på ett visst problem, vad som är en acceptabel kvalitetsnivå och vem som har ansvar för vad. Förr, det vill säga till ungefär 1960, användes ett begränsat antal material och konstruktioner i de flesta husbyggnadsprojekt. På hantverkssidan fanns också en uttalat lärlingssystem, som skulle bibringa de som kom nya till yrket såväl värderingar som kunskaper. En stor del av husbyggandet bedrevs av byggmästare för egen långsiktig förvaltning och det var inte alltid någon arkitekt inblandad, utan byggmästaren stod ofta även för byggnadens utformning (Linn 1992). Den typ av beställar-entreprenörrelation som dominerar idag var då inte alls lika vanligt förekommande, vilket innebär att bristande målöverensstämmelse var ett mindre problem. Under dessa förhållanden var förutsättningarna för att en praxis skulle uppstå och underhållas relativt goda.

Reproduktionssystemet försvagas dock om det finns alltför många olika material, konstruktioner, organisationsformer och kvalitetsnivåer på marknaden. Sedan byggandet industrialiserades på 1960-talet har antalet olika produkter och material som används ökat explosionsartat. Egenregibyggandet har minskat kraftigt och de flesta byggnader uppförs som fastprisuppdrag, vilket innebär en relation med låg målöverensstämmelse. Det finns också ett flertal entreprenadformer på marknaden, vilket innebär att ansvarsförhållandena varierar från projekt till projekt, åtminstone vad gäller entreprenörerna<sup>53</sup>. Det sägs också ofta att det blir vanligare att beställarna gör avsteg från branschöverenskommelser som exempelvis standardkontrakten<sup>54</sup>. Sammanfattningsvis har förutsättningarna för att underförstådda gemensamma regler skall uppstå och underhållas försämrats väsentligt under de senaste 30-40 åren.

---

<sup>53</sup> De professionella beställarna använder sig ofta av samma entreprenadform i de flesta projekt som de genomför.

<sup>54</sup> Se ex vis Söderberg (1994). Latham (1993) beskriver en liknande utveckling i Storbritannien.

Det finns dock en mängd mer uttalade och påtagliga branschgemensamma regler och förutsättningar som likriktar organisationen av byggprojekt och minskar behovet av samordning och informationsöverföring (Kadefors 1995).

#### 4.2.3 Konkreta institutioner i byggandet

Rollsystemet, som definierar olika parter ansvar- och kompetensområden är kanske den viktigaste branschgemensamma institutionen. I alla byggprojekt deltar ungefär samma uppsättning organisationer och även de arbetsuppgifter som varje aktör har definieras till stor del på branschnivå (Bryman *et al* 1987, Kadefors 1995). Konsekvensen av detta är att det bara finns vissa typer av företag. En byggentreprenör har exempelvis inte kompetens för att utföra elarbeten utan anlitar en elentreprenör. Även om företagen har en bredare kompetens, som exempelvis vissa konsultföretag, så upphandlas uppdragen inom olika områden separat och varje företag har därför sällan mer än enstaka uppdrag i varje projekt. Företagen måste alltså anpassa sin kompetensprofil till den etablerade arbetsdelningen. Beställarna skiljer sig då mer åt i sättet att organisera sig, och även professionella beställare kan driva projekt på ganska olika sätt.

Det finns en mängd branschorganisationer som företräder olika intressen i diskussioner och förhandlingar på branschnivå. Många av företagen i byggandet är små, och branschorganisationerna utarbetar system och hjälpmedel som medlemmarna inte har resurser att själva ta fram. Även i detta avseende är beställarna mer heterogena, eftersom det finns flera organisationer för olika kategorier av beställare.

Byggprojekt kan alltså ses som "temporära multiorganisationer" (Cherns och Bryant 1984) eller "modulorganisationer" (Engwall 1995), där standardiserade organisationsdelar sätts ihop till unika konstellationer. Projektorganisationens komplexitet är i stor utsträckning en funktion av komplexiteten hos den byggnad som uppförs. I projekt med många olika installations- och styrsystem och speciell inredning medverkar fler organisationer, i enklare projekt färre. De flesta företag är inte specialiserade på vissa typer av projekt, utan arbetar med både små och stora uppdrag. Riktigt stora uppdrag kräver stora företag, men även de stora företagen åtar sig små uppdrag. Vissa basroller förekommer alltså i de flesta projekt. De viktigaste är byggherren eller

beställaren, arkitekten, de tekniska konsulterna, byggentreprenören och underentreprenörerna.

Det förekommer också en omfattande formell standardiseringsverksamhet, både avseende tekniska komponenter och organisatoriska förhållanden. Standardkontrakten och Svensk Standard är exempel på formell standardisering<sup>55</sup>. Också de samhälleliga kraven på byggandet har en standardiserande effekt. På branschnivå har man också utarbetat ett system där olika alternativa arbetsutföranden beskrivs i detalj. Dessa beskrivningar hänvisar man sedan till i bygghandlingarna<sup>56</sup>. Därmed har många aspekter som hade kunnat vara föremål för hantverksstyrning och outtalad praxis beskrivits explicit. Det finns också ett branschgemensamt system för att förenkla kvalitetsgranskningen av konstruktioner. En produkt eller konstruktion kan bli "typgodkänd" efter granskning av ett oberoende organ. Typgodkännandet innebär att konstruktionen uppfyller de krav samhället ställer för ett visst användningsområde. Standardisering av kunskaper och färdigheter hos individerna förekommer också. Formell certifiering krävs för vissa uppgifter, som exempelvis ansvarig arbetsledare<sup>57</sup>, kvalitetsansvarig<sup>58</sup>, funktionskontroll av ventilationssystem och behörighet för att utföra olika tekniska arbeten, som exempelvis elarbeten och betongarbeten.

Den formella standardiseringen är en mycket påtaglig form av standardisering. Man kan dock inte utan vidare tillskriva alla formella standarder status av branschövergripande institutioner, eftersom långt ifrån alla kan betraktas som etablerade.

---

<sup>55</sup> Det finns ett särskilt organ som heter Byggstandardiseringen. Det pågår också ett omfattande harmoniseringsarbete på europainivå.

<sup>56</sup> AMA-systemet, som står för "Allmän Material och Arbetsbeskrivning". Detta system är till för att förenkla specifikationen och beskrivningen av den byggnad som skall uppföras. I AMA finns för varje byggnadsdel ett antal alternativa utföranden beskrivna i detalj, vart och ett försett med en kod. I specifikationerna räcker det då att ange AMA-koden för det önskade utförandet. Det finns också en AMA för Administrativa Föreskrifter (AF-AMA). AMA-systemet reducerar alltså mängden dokument i kontrakten avsevärt. Det begränsar också antalet variationer och minskar riskerna för fel i specifikationerna.

<sup>57</sup> Denna position är avskaffad sedan 1996.

<sup>58</sup> Detta gäller kvalitetsansvarig enligt Plan- och bygglagen, inte företagens egna kvalitetsansvariga.

### 4.3 Beställar-entreprenörrelationen i sammanfattning

Beställar-entreprenörrelationer i byggandet är en problematisk form av kontraktsrelation, där unika prestationer förknippade med stor osäkerhet upphandlas på mer eller mindre fast pris. Kontrakten blir inte heltäckande och lämnar stora områden öppna för informell styrning. Det finns då en föreställning om att en informell branschpraxis fyller i där specifikationerna slutar. Den förförståelse var och en bringar med sig in i ett projekt formas till stor del av de projekt individerna själva tidigare har medverkat i. Med dagens komplexa byggnader, stora urval av specialprodukter på byggvarumarknaden och varierande entreprenadformer krymper den gemensamma kunskapsbasen, och därmed möjligheterna till självstyrning genom etablerad "praxis".

Att hantverksstyrning fungerar inom entreprenadföretagen betyder heller inte att sådana principer kan ligga till grund för en upplevelse av rättvisa i en kontraktsrelation, eftersom målöverensstämmelsen då är betydligt lägre än vad den är i relationen mellan entreprenören och dennes anställda<sup>59</sup>. I en kontraktsrelation är kraven på intersubjektivitet, och därmed på reproduktionssystemet, betydligt högre.

Parterna i ett kontrakt i byggandet kan alltså i praktiken inte lita på att gemensamma underförstådda regler och normer skall ta vid där de formella kontrakten tar slut. Samtidigt finns fortfarande en föreställning om att det finns sådana underförstådda regler, och det hänvisas ofta till "praxis" i det dagliga livet i ett projekt. Denna tilltro framstår till stor del som "vidskeplig" (Ouchi 1980) eftersom den inte bygger på någon relevant information. Intersubjektiviteten i de förväntningar som varje part bär med sig in i ett projekt är alltså ofta låg, samtidigt som det finns förväntningar på att det skall finnas en intersubjektivitet.

Även om det givetvis finns vissa gemensamma underförstådda regler och standarder, så är dessa inte särskilt väl definierade. Ett brett spektrum av utföranden, kvalitetsnivåer och ansvarsfördelningar förekommer i dagens byggande. Mycket talar för att vad som betraktas som "praxis" i stor utsträckning sätts av individuella vanor och erfarenheter. Den osäkerhet som varken reduceras genom kontrakt eller underförstådda överenskommelser måste då reduceras genom förhandlingar. Villkoren för denna aspekt av kontraktsrelationen behandlas närmare i följande kapitel.

---

<sup>59</sup> På grund av ackordssystemet finns dock en viss grad av marknadskontrakt även i relationen mellan entreprenadföretagen och yrkesarbetarna.



## 5. Social påverkan

Förhandlingarna i en kontraktsrelation genomförs av individer. Dessa personer har som sin uppgift att tillvarata sina uppdragsgivares intressen. De som representerar entreprenören skall värna entreprenadföretagets intressen, medan de som representerar beställaren skall tillvarata både beställarens, brukarnas, och den framtida ägarens intressen i relationen.

Det här kapitlet är avsett att ge verktyg för att kunna diskutera informell påverkan i en tidsbegränsad kontraktsrelation som innebär täta direkta kontakter och stor osäkerhet. Teorin har hämtats från socialpsykologin och behandlar mänskligt beslutsfattande i en social kontext. Som samlingsbegrepp har jag valt att använda uttrycket "social påverkan". De huvudområden som tas upp i kapitlet är omedvetna beslutsregler, attitydbildning och grupprocesser, samt upplevelser av rättvisa.

### 5.1 Omedvetna beslutsregler

Människor som kommunicerar ansikte mot ansikte utsätter medvetet och omedvetet varandra för outtalade påtryckningar. Exempelvis är det mycket svårt att låta bli att reagera på en fråga, en begäran eller ett tilltal från en annan människa (Asplund 1987 a,b). Man svarar då inte bara på uttryckliga verbala yttranden, utan också på tonfall, gester, ansiktsuttryck och tystnader. Även en vägran att yttra sig eller att delta fysiskt i en sammankomst tolkas av omgivningen. Ofta utlöser en viss situation närmast automatiskt ett visst svar, och vi kan ha mycket svårt att tvinga oss själva att agera annorlunda. Människor har en mängd inlärd och omedvetna regler som styr en stor del av våra beslut och handlingar. Alla dessa "genvägar" effektiviserar informationshanteringen och är nödvändiga för att vi skall kunna fungera effektivt i samhället.

Cialdini (1988) studerade personer som har som yrke att på olika sätt övertyga och påverka andra människor. Han fann att dessa ofta exploaterar sådana informationshanteringsbesparande "genvägar" för beslutsfattande. Cialdini kallar denna typ av inflytande för *automatisk*

*påverkan*. Han identifierar ett antal olika normer och principer som kan utnyttjas:

- *Kravet på konsistens*. Om en person gör ett ställningstagande i ett tidigt skede, finner han eller hon det svårt att sedan handla på ett sätt som är inkonsistent med detta ställningstagande. Konsistenskravet fungerar på ett sätt som vid första anblicken verkar paradoxalt: ju större uppoffring vi har gjort och ju mindre belöning vi har fått, desto ivrigare försvarar vi våra handlingar. För den som har fått bra betalt för att utföra en handling räcker betalningen för att rättfärdiga handlingen, medan en som har fått liten eller ingen belöning känner ett större behov av att ange moraliska eller känslomässiga skäl för sitt agerande.
- *Kravet på reciprocitet*. Det finns en mycket stark norm som säger att en gåva bör återgäldas.
- *Social validering*. Vi använder andra som vi kan identifiera oss med för att avgöra vilka beslut som är riktiga. Ett sätt att övertyga en person om att ta ett visst beslut är att hänvisa till hur andra personer i samma situation som den person som skall övertygas har handlat.
- *Auktoritet eller expertmakt*. I situationer där vi är osäkra på vad som är rätt använder vi personer vi uppfattar som experter som vägledning. Att ge intryck av att vara expert snarare än part i målet ger därför en stor makt.
- *Begränsad tillgång*. Det som uppfattas som begränsat blir mer värdefullt.
- *Vänskap/sympati*. Människor har en tendens att tillmötesgå en begäran som kommer från en person som man tycker om.

Inom litteraturen om beslutsfattande och förhandlingsteknik beskrivs ytterligare regler som påverkar vårt beslutsfattande och ofta gör att beslut avviker från vad som är objektivt rationellt. Exempel är "*anchoring*", som innebär att bedömningar påverkas av hur frågan ställs; lagen om små skillnader och stora tal; att det upplevs om rättvist att gå halva vägen var i förhandlingar; och "*winners curse*", som innebär att målet att vinna en auktion tar över målet att göra en bra affär (se ex vis Kahneman, Slovic och Tversky 1982, Bazerman och Neale 1993, Plous 1993).

Människors beslut påverkas alltså av automatiska reaktioner som vi inte helt kan kontrollera. Dessa intuitiva reaktioner tolkas av motparten



och vi blir snabbt bundna till beslutet och dess logiska konsekvenser genom konsistenskravet. Efter att ett beslut är fattat är människor inte längre intresserade av att höra några invändningar utan strävar i första hand efter att rättfärdiga det beslut man har tagit (Weick 1993). Detta gäller, menar Weick, även om beslutet har fattats på intuitiva grunder och även om man var mycket osäker innan man bestämde sig. Behovet av rättfärdigande är då större ju fler människor som känner till beslutet och ju mer det ifrågasätts.

## 5.2 Interaktionsmönster, grupprocesser och attityder

En grundläggande observation i socialpsykologin är balansteorin (se ex vis Eiser, 1988), som innebär att människor föredrar att vara överens med människor vi tycker om och, omvänt, att inte vara överens med människor vi inte tycker om. Ett sätt att förklara detta är att människan föredrar kognitivt enkla strukturer. Människor föredrar dock positiva relationer och interagerar hellre med personer de tycker om och är överens med, än med sådana de inte tycker om och inte är överens med (Eiser 1988, s 18). Det finns också ett samband mellan interaktionsfrekvens, sympati och likhet: ju oftare individer träffas, desto bättre kommer de att tycka om varandra, och desto mer lika blir deras värderingar<sup>60</sup>. Detta innebär att grupper med tiden utvecklar egna normer. Det finns många socialpsykologiska experiment som visar att människor ofta väljer att anpassa sig till andras åsikter även om åsikterna är uppenbart felaktiga. Studier har också visat att grupper i kris och under stor press uppvisar ett irrationellt beteende som kallas "groupthink" och innebär att man har svårt att ta till sig kritik, tenderar att bortse från relevant information, uppvisar överdriven självtillit och sätter stor press på gruppmedlemmarna att anpassa sig till gruppnormen (Janis 1982).

En annan sida av grupprocesserna är att samtidigt som gruppmedlemmarnas inbördes lojalitet förstärks ju mer de träffas, så ökar också antipatierna mot andra grupper (Eiser 1988). Människor tenderar exempelvis att se personer som tillhör andra grupper som mindre varierade och mer stereotypa än medlemmar av den grupp man

---

<sup>60</sup> Dessa grupprocesser är dock starkast mellan människor som upplever sig som lika. Upprepade interaktioner mellan överordnade och underordnade, män och kvinnor, människor med olika utbildning och bakgrund, etc, kan leda till att olikheterna befästs snarare än till ett närmande.

själv tillhör (Plous 1993). På liknande sätt förklaras beteendet hos människor som tillhör en annan grupp gärna i termer av stabila personlighetsvariabler, medan samma beteende hos mer närstående personer oftare förklaras med hänvisning till situationsvariabler (Plous 1993). Parallellt med den inre likriktning som interaktionen mellan människor inom en grupp skapar, uppstår alltså också motsättningar mellan gruppen och andra grupper. Dessa tendenser är starkare ju mer homogena grupperna är och ju tätare kontakt som förekommer mellan medlemmarna inom grupperna. De förstärks också i krissituationer. Interaktionsmönster och grupptillhörighet förefaller alltså ha en mycket stor betydelse för människors attityder och åsikter.

### 5.3 Upplevelser av rättvisa

En av de principer för automatisk påverkan som Cialdini (1988, se ovan) tar upp är reciprocitetsnormen. Att människor verkar fästa stor vikt vid att utbyten är rättvisa återkommer i många sammanhang inom samhällsvetenskapen. Ouchi (1980, jfr avsnitt 4.2) ser upplevelser av rättvisa som ett grundläggande krav på ett ekonomisk utbyte. Efter att ha studerat en mängd olika samhällen världen över drog Gouldner (1960) slutsatsen att skyldigheten att återgälda en tjänst eller en gåva verkar vara en universell moralregel som har en viktig stabiliserande funktion i samhället. Cialdini (1988) konstaterar att reciprocitetsnormen är så stark att även oönskade gåvor måste återgäldas. Han menar att anledningen till detta är att det är mycket viktigt för alla typer av utbytesrelationer i samhället att människor handlar i enlighet med reciprocitetsnormen. Homans (1961) såg normen som så grundläggande för alla former av mänskliga relationer, alltså inte bara ekonomiska utbyten, att han utgick från en sådan norm när han formulerade en generell teori om "elementärt socialt beteende".

Det finns en forskningstradition som ägnar sig helt åt upplevelser av rättvisa: "*equity theory*". Man har då undersökt vad det är som karakteriserar en fördelning som upplevs som rättvis (se ex vis Walster och Walster, 1975). Den enklaste fördelningsprincipen är att dela lika (*equal justice*), det vill säga att alla får lika mycket. En sådan fördelning upplevs dock ofta inte som särskilt rättvis, eftersom man inte tar hänsyn till vilka uppoffringar olika parter har gjort. En fördelningsprincip där varje parts andel av belöningen är proportionell mot dennes andel av investeringarna upplevs då ofta som mer rättvis. En vanlig

åsiikt är exempelvis att människors lön bör stå i proportion till de investeringar de gjort i form av utbildning och erfarenhet. Det anses också ofta att även uppoffringar som arbetet medför i form av ansvar, obekväma arbetstid, etc, bör kompenseras med högre lön. Homans (1961) menar att såväl investeringar, belöningar och uppoffringar bör vara på samma nivå (vara *kongruenta*) för att en person skall anses vara rättvist behandlad. För en högavlönad person räcker det alltså inte att ha gjort någon form av stora investeringar, utan tjänsten bör helst också vara förknippad med stora uppoffringar, exempelvis i form av risk eller ansvar för att personen skall anses vara värd sin lön. Jämförelser med andra grupper och individer spelar stor roll för upplevelser av rättvisa. Relationen mellan belöningar och investeringar för en person eller grupp bör då vara i paritet med de villkor som gäller för andra individer och grupper som upplevs som jämförbara.

I tidiga teorier om rättvisa utbyten (exempelvis Homans 1961) framstår människan som en "intuitiv kalkylator" som bokför och summerar plus- och minusposter. I praktiken medför det dock stora problem att utföra sådana kalkyler av olika parter investeringar och belöningar. Exempelvis är det inte självklart vad som skall räknas som legitima investeringar, kostnader och belöningar och hur högt olika aspekter bör värderas. Det pågår en ständig kamp mellan olika grupper i samhället om sådana värderingsfrågor. En annan aspekt, som påpekas av Walster och Walster (1975), är att kalkylen av investeringar, kostnader och belöningar ofta är för komplicerad. När tiden är knapp, kostnaderna för förhandlingarna är höga, vinsten liten och beslutet har liten betydelse för framtida fördelningar, ökar därför sannolikheten för att man ändå skall dela lika istället för att gå in i en diskussion om hur en proportionell fördelning skall se ut.

#### 5.4 Reaktionen inför orättvisor

Upplevelser av orättvisa ger upphov till starka reaktioner. När människor upplever att de själva eller andra behandlas orättvist blir de upprörda. Personer som gynnas av den orättvisa fördelningen, upplever sig som ansvariga för den eller av andra anklagas för att vara ansvariga känner sig också illa till mods. En typ av reaktion är oro för följderna av orättvisan, "*retaliation distress*"<sup>61</sup>. Den som kan uppfattas som exploatör oroar sig då för att bli utsatt för repressalier från offren

---

<sup>61</sup> Begreppen är hämtade från Walster och Walster (1975).

själva eller från omgivningen, medan offren fruktar att de kommer att behandlas illa eller föraktas av andra. En annan typ av reaktion är att människor känner sig illa berörda av orättvisor på grund av att deras självuppfattning blir störd, "*self-concept distress*". Orsaken anses vara att man vill se sig själv som en rättfärdig, eller god, människa<sup>62</sup> och att det är svårt att förena en sådan självuppfattning med att andra personer utsätts för orättvisa. En upplevd orättvisa ger alltså upphov till många både obehagliga och farliga känslor. Att människor upplever sig orättvist behandlade kan vara farligt för omgivningen, eftersom det medför en risk för sanktioner. Moralisk indignation kan vara en mycket stark drivkraft (Bies 1987). Detta innebär att de personer som berörs av orättvisan på olika sätt kommer att försöka upphäva den.

Det finns två principiellt olika möjligheter att återställa en upplevelse av rättvisa: att ändra på fördelningen så att den förfördelade kompenseras, och att rättfärdiga den rådande situationen. Eiser (1988, s 274) menar att fördelningen alltid kommer att rättfärdigas genom någon form av kognitivt arbete om det inte upplevs som möjligt eller önskvärt att den upplevda orättvisan upphävs genom compensation. Det är då inte bara exploatörerna som söker att rättfärdiga en orättvisa, utan även de som framstår som exploaterade. Historien visar att även mycket ojämlika situationer kan legitimeras<sup>63</sup>. Det finns många moraliska normer som kan användas för att rättfärdiga olika situationer och handlingar. Enligt en moralisk regel bör man exempelvis hjälpa människor som är i svårigheter, men det finns också en norm som säger att man inte bör låta sig exploateras av andra människor. Moraliska principer ses ofta som något som styr människors beteende, men en minst lika viktig funktion är att legitimera individens handlingar. Moraliska principer är alltså "*self-serving*" det vill säga de gagnar individen själv (Eiser 1988, s 275).

Den som uppfattas som "skadegörare"<sup>64</sup> har stor anledning att försöka minska upplevelserna av orättvisa. Bies (1987) identifierar tre olika möjligheter till rättfärdigande. En möjlig väg är att hänvisa till en ideologisk förklaring, vilket innebär att den kritiserade handlingen placeras i en annan normativ kontext. Ett annat alternativ är att "skadegöraren" försöker minska sitt personliga ansvar för situationen

---

<sup>62</sup> Den engelska termen är "*just person*" (Eiser 1988).

<sup>63</sup> Walster och Walster (1975) exemplifierar bland annat med slavväsendet och frånvaron av kvinnlig rösträtt.

<sup>64</sup> Den engelska termen är "*harmdoer*".

genom att hänvisa till förmildrande omständigheter som skapar en upplevelse av att vem som helst skulle ha handlat likadant i motsvarande situation. Ett tredje sätt är att be om ursäkt. Bies (1987) menar att människor kommer fram till bedömningar om rättvisa genom att de blir övertalade om att uppfatta en situation som rättvis eller orättvis, snarare än genom att beräkna investeringar, kostnader och belöningar. Detta innebär att människan ses som en intuitiv domare snarare än som en intuitiv kalkylator. En viktig faktor för att bedöma om en person är orättvist behandlad är personens tidigare beteende (se ex vis Eiser 1988). Personer som inte själva upplevs vara skuld till sin olycka anses vara mer förtjänta av hjälp än de som själva kan anses ha medverkat till sin situation. För att kunna ta ställning till vad som är rätt eller orätt är det alltså viktigt för människor att få veta bakgrunden till en uppkommen situation<sup>65</sup>. Människors upplevelser av vad som är rättvist och rimligt är ytterst känsliga för kontexten. Inte bara förklaringar, utan också till synes oväsentliga förhållanden som ordval och i vilken ordning olika delar av en begäran framställs, har visat sig ha stor betydelse (se ex vis Eiser 1988, s 261-264).

## 5.5 Roller och förhandlingsstrategier

Ett sätt att förstå mänskligt agerande är att se det som att människor spelar olika roller i olika sammanhang (Goffman 1974). Begreppet "roll" säger att man inte "är" sina roller, utan att det finns ett visst mått av "spel" inblandat. Genom att likna social interaktion vid att spela ett spel framhävs distansen mellan människan och hennes roller.

Alla människor har flera olika roller på sin repertoar, och olika normer har olika stor betydelse i olika roller. Alla roller medför mer eller mindre väl definierade rättigheter och skyldigheter. Man kan dock inte alltid gömma sig bakom rollen (Eiser 1988, s 292-293). Som människa förväntas man kunna växla mellan rollerna och anpassa sig till de normer som råder. Personer som alltför noga följer de regler som gäller för en viss yrkesroll anses ofta vara fyrkantiga och mindre kompetenta.

Ett sätt att påverka en annan persons ställningstagande kan vara att få denne att aktivera en roll och ett tillhörande normsystem som bättre

---

<sup>65</sup> Om ingenting i personens beteende rättfärdigar orättvisan, finns en tendens att söka orsaker i till exempel personens utseende, bakgrund eller personlighet. Syftet är att definiera "offret" som en dålig människa och därmed förtjänt av sin olycka. Den engelska termen för detta är "victim derogation". Våldtäktsoffer råkar ofta ut för detta (se ex vis Eiser 1988).

passar ens egna syften. Att definiera situationen på ett annat sätt leder till att ett annat spel med en annan uppsättning regler styr situationen. Förhandlingsstrategier ofta går ut på att aktivera alternativa definitioner av situationen, eller "manuskript", hos motparten (Bazerman och Carroll 1987). Exempelvis kan man försöka få motparten att gå ur sin yrkesroll och handla enligt mer allmänmänskliga normer.

## 5.6 Rättvisa i ekonomiska utbyten

En princip för rättvis fördelning som har stor betydelse i ekonomiska utbyten är marknadsstyrning. Ouchi (1980)<sup>66</sup> förutsätter exempelvis att om konkurrensen är tillfredsställande och värderingen av prestationerna oproblematisk så upplevs det pris som marknaden sätter som rättvist. Forskning visar dock att det inte är självklart att marknadsstyrning leder till upplevelser av rättvisa. Kahneman *et al* (1986) presenterade olika scenarier i ekonomiska utbytestransaktioner för ett antal försökspersoner, som ombads att bedöma vad man uppfattade som rätt eller oacceptabelt. Man fann då att lagen om tillgång och efterfrågan, som innebär att priset höjs när efterfrågan ökar och utbudet minskar, i praktiken ofta motsäger människors rättvisuppfattningar.

Ett resultat av undersökningen var att rättvisa ofta bedömdes i relation till en referenstransaktion. Ett rättvist utbyte innebar då att köparen hade rätt till det pris som sattes av referenstransaktionen och att säljaren hade rätt till sin referensvinst. Referenstransaktionen utgörs ofta av tidigare utbyten mellan samma transaktionspartners. Den karakteriseras av att den betraktas som normal snarare än av att den är särskilt rättvis. En mängd fördelningar kan rättfärdigas, så länge de är stabila. Vad som är normalt och vad som betraktas som rättvist tenderar att sammanfalla, och villkor som initialt betraktas som orättvisa kan med tiden upplevas som självklara.

Kahneman *et al* (1986) menar att människor kommer fram till uppfattningar om rättvisa genom "naiv bokföring" (*naive accounting*), och påpekar att principerna som styr sådana bedömningar förefaller att skilja sig från vad som annars uppfattas som ekonomiskt rationellt beteende. Kardinalregeln för rättvisa menar Kahneman *et al* är att en person inte skall uppnå en vinst genom att en annan person påtvingas

---

<sup>66</sup> Jfr avsnitt 4. 2.

en förlust. Förluster uppfattas som mer allvarliga och orättvisa än uteblivna vinster. Lönesänkningar upplevs exempelvis som mer provocerande än uteblivna löneökningar eller löneökningar som understiger inflationen. Det är därför mycket viktigt för uppfattningar om rättvisa om parternas utkomster av utbytet definieras, eller kodas, som vinster eller som förluster. En effekt av asymmetrin i bedömningen av vinster och förluster är att handlingar som motiveras av en hotande förlust bedöms annorlunda än handlingar som drivs av en strävan att förbättra vinsten över den nivå som sätts av referenstransaktionen. I fall då säljarens referensvinst hotades, exempelvis på grund av att grossistpriserna ökar, ansåg försökspersonerna att det var rätt av säljaren att föra över hela kostnadsökningen på köparen. Säljaren behöver inte ta någon del av förlusten, även om transaktionspartnern drabbades hårt av prisökningen. Man fann dock inget motsvarande krav på att köparens pris skulle sänkas om säljarens kostnader sjönk. Detta förklarades med att en kostnadssänkning inte upplevs som en förlust för köparen, eftersom referenspriset står fast. Säljaren får alltså behålla större delen av inkomsterna från en kostnadssänkning utan att detta upplevs som orättvist, medan kostnadsökningar helt och hållet kan överföras på kunden. Man fann dock att säljarens rättighet att få kompensation för ökade kostnader bara gällde sådana kostnader som hade direkt anknytning till den aktuella transaktionen. Om inköpspriset höjdes på en vara upplevdes det som rätt att höja priset på de varor som köptes in till det högre priset, men fel att höja priset på de exemplar av varan som fanns i lager sedan en tidigare leverans.

Prisökningar som uppstår till följd av en ökad efterfrågan eller minskad konkurrens upplevdes däremot som mycket stötande. Sådana prisökningar ses som att säljaren gör en vinst på köparens bekostnad, eftersom det nya priset jämförs med referenspriset och säljaren inte har några motsvarande kostnader. Det är alltså inte acceptabelt att exploatera en monopolsituation eller en hög efterfrågan. Exempelvis ansåg de tillfrågade inte att det var rätt av en järnhandlare att höja priset på snöskyfflar vid snöstorm. Försökspersonerna upplevde det överhuvudtaget som fel att hålla auktion på saker om efterfrågan var alltför stor<sup>67</sup>. Eftersom människor bestraffar den som upplevs handla

---

<sup>67</sup> Detta gäller dock inte sådana varor där priset kunde ses som en indikation på föremålets värde och köparen därför kunde förväntas att få ut samma eller högre pris vid nästa försäljning (som exempelvis värdeföremål, byggnader och andra investeringsobjekt).

orättvist även om detta sker på deras egen bekostnad (se ex vis Bies 1987 och Eiser 1988) måste företag anpassa sina strategier till människors intuitiva och naiva upplevelser av rättvisa. Kahneman *et al* menar att det finns många exempel på att så också är fallet. Exempelvis är företag försiktiga med att höja priserna vid efterfrågeökningar, och prissänkningar kallas för "rabatter" för att markera att det inte skall betraktas som ett referenspris.

En anledning till att man ofta antar att människor upplever marknadspriser som rättvisa kan vara att resignation tolkas som acceptans. Martin (1993) menar att man inom institutionell organisationsteori och även inom forskningen om upplevelser av rättvisa har varit alltför benägen att anta att sociala grupper som missgynnas av etablerade normer för resursfördelning ändå upplever fördelningen som legitim. Istället menar Martin att aktiva åtgärder för att förändra resursfördelning tillgrips bara i de fall där man har möjlighet att påverka sin situation. Hon menar därför att man skall vara försiktig med att anta att en fördelningsprincip upplevs som legitim och rättvis bara för att den är etablerad och allmänt förekommande.

## 5.7 Sammanfattning och forskningsteman

Den forskningsfråga som formulerades i kapitel 2 var:

Vad kan kunskap om individers beslutsfattande i en social omgivning tillföra förståelsen av beställar-entreprenörrelationer i byggandet?

Den litteratur som refererats i det här kapitlet visar på några mer specifika aspekter av social påverkan som är avgörande för beslutsfattande i ekonomiska utbytesrelationer.

En viktig faktor är vilka individer som träffas och hur ofta, eftersom det till stor del är sådana interaktionsmönster som avgör grupptillhörighet och identitet. Mer permanenta attityder och identifikationsprocesser påverkas också av individernas bakgrund, exempelvis utbildning och tidigare yrkeserfarenhet. Även de ställningstaganden som människor gör på kort sikt i enstaka frågor påverkas dock av interaktionsmönstren. Beslutsmiljön påverkar besluten på ett sätt som varken beslutsfattaren själv eller andra närvarande personer är helt medvetna om. Även uteblivna svar och tecken på tveksamhet tolkas av motparten, och det kan vara svårt att i efterhand fatta ett formellt beslut som motsäger de mer subtila signaler som förmedlats intuitivt.



En annan faktor som är viktig för människors ställningstaganden är upplevelser av rättvisa. Orättvisor är farliga därför att de ger upphov till starka känslor av moralisk indignation och därmed till risk för hämndaktioner och sanktioner. Upplevelser av rättvisa beror av jämförelser mellan investeringar, belöningar och uppoffringar och alltså också av den förfördelades eget beteende. Orättvisor behöver dock inte kompenseras, utan kan också rättfärdigas genom förklaringar eller genom att hänvisa till andra moraliska normer. "Politiska" (dvs argumenterande och opinionsbildande) aktiviteter kan alltså påverka upplevelser av rättvisa avsevärt.

Mänskliga dispositioner verkar dock göra att vissa fördelningsprinciper intuitivt lättare upplevs som rättvisa. Detta innebär att vissa förhållanden är svårare att rättfärdiga än andra. I ekonomiska utbytesrelationer upplevs då förluster som allvarligare än uteblivna vinster, vilket innebär att det är svårt att rättfärdiga en tydlig förlust. Det finns alltså motsägelser mellan principen för marknadsstyrning och intuitiva rättviseuppfattningar.

Interaktionsmönster, attityder, upplevelser av rättvisa och alla former av direkt och indirekt politisk aktivitet för att rättfärdiga olika positioner bör alltså stå i centrum för en analys av social påverkan i byggandet.



## 6. Social påverkan i beställar-entreprenörrelationer

I detta kapitel behandlas förhållandena i beställar-entreprenörrelationen med utgångspunkt från diskussionen i föregående kapitel. Attityder, egenskaper och föreställningar som associeras med de typiska aktörerna beskrivs mer ingående, liksom vanliga interaktionsmönster. Därefter relateras händelserna i Bostadsprojektet till den generella diskussionen.

### 6.1 Vilka är aktörerna?

I alla byggprojekt medverkar ungefär samma uppsättning organisationer, även om sammansättningen varierar något med byggnadens komplexitet. Med undantag för beställarna är sättet att organisera sig internt mycket likartat hos företag inom samma kategori<sup>68</sup>.

*Professionella beställare* som regelmässigt beställer entreprenader har ofta en organisation där ansvaret för projekten är uppdelade på flera hierarkiska nivåer. Det praktiska helhetsansvaret för byggprojektet ligger då på en projektledare. Det formella ansvaret för projektet ligger på den person som har rollen som beställarombud enligt standardkontraktet. Ofta är det en högre chef som är ombud för alla projekt inom ett större distrikt, och denne har då begränsad insyn i enskilda projekt. Om beställaren har anlitat en bygglidningskonsult kan ansvaret som beställarombud ligga antingen hos beställarorganisationen eller hos bygglidningsföretagets projektledare. Projektledaren anlitar kontrollanter för att utföra den tekniska kontrollen av entreprenörens arbete. Med dagens komplexa byggnader behövs i allmänhet flera kontrollanter för olika områden, oftast bygg, VVS och el<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Organisationen på beställarsidan kan vara upplagd på många olika sätt, beroende på beställarorganisationens och projektets egenskaper.

<sup>69</sup> Projektledningen kan också vara uppdelade på en projekteringsledare och en bygglidare, eller så kan dessa båda vara underordnade en projektledare. Byggkontrollen kan utföras av bygglidaren.

För beställare finns ingen särskild utbildning, utan de personer som arbetar på beställarsidan har ofta en bakgrund antingen som projektör eller som entreprenör (Kodeda 1992). De har ofta en ingenjörsutbildning, på gymnasie- högskole-, eller civilingenjörsnivå. Beställarperspektivet, liksom förvaltarperspektivet, ges dock traditionellt mindre tyngd än projektörs- och produktionsperspektivet i alla ingenjörsutbildningarna. Även arkitekter arbetar på beställarsidan, men då företrädesvis på högre positioner eller med program- och projekteringsfrågor. Kontrollanter och bygglidare har sällan arkitektutbildning<sup>70</sup>.

*Byggentreprenörernas* organisationer är i allmänhet starkt decentraliserade, och varje projekt utgör en självständig resultatenhet. Huvudansvaret för produktionen ligger på platschefen. Organisationsnivån ovanför platschefen är arbetschefen, som ansvarar för 5-10 platschefer<sup>71</sup>. Arbetschefens främsta uppgifter är att skaffa uppdrag och hantera kontraktsfrågor. Platscheferna är stationerade på arbetsplatserna, medan arbetscheferna i allmänhet är placerade på huvudkontoret. Anbudskalkylen görs av kalkylavdelningar på huvudkontoret på uppdrag av arbetscheferna. Platscheferna kommer in först när anbudstävlingen är avgjord och kontraktet påskrivet. Det är då platschefens ansvar att planera och genomföra produktionen på ett sådant sätt att budgeten och tidplanen hålls. Arbetschefen är dock ofta formellt resultatansvarig (From och Wörn 1989).

På en större arbetsplats finns också andra arbetsledare, planerare och inköpare som biträder platschefen i att leda och planera arbetet. Vissa av arbetsledarna har lång praktisk erfarenhet och kortare utbildning, medan andra har längre utbildning och kortare erfarenhet. För de senare, som ofta är civilingenjörer, är tjänsten som arbetsledare, planerare eller biträdande platschef en kortare etapp i karriären. Senare kommer de att arbeta på huvudkontoret, kanske som arbetschef. Platschefen har däremot ofta lång praktisk erfarenhet, liksom många arbetsledare<sup>72</sup>. Yrkesarbetarna i byggindustrin var fram till för några år sedan objektsanställda och inte formellt knutna till något visst företag.

---

<sup>70</sup> Söderberg (1994) påpekar att det är mycket sällsynt att bygglidare rekryteras från arkitektkåren.

<sup>71</sup> Även här finns givetvis variationer. Vissa företag delar upp platschefsrollen på två personer. Ansvarsfördelningen mellan platschef och arbetschef varierar. Det förekommer också andra befattningsbeteckningar.

<sup>72</sup> Se ex vis Kristoffersson (1995) och From och Wörn (1989) om rollerna inom entreprenadföretagen.

Idag är byggnadsarbetarna fast anställda, men fortfarande avlönar de flesta entreprenadföretag arbetslagen genom ackord.

I vanligast förekommande entreprenadformerna är de andra fackentreprenörerna organiserade under byggentreprenören, och de kallas därför ofta *underentreprenörer*<sup>73</sup>. Underentreprenörerna har i allmänhet en organisation som liknar byggentreprenörens. På varje arbetsplats har man ett antal yrkesarbetare, varav en hos varje företag utses till ledande montör. Arbetsledarna på nivån ovanför har ansvar för ekonomi, planering och materialanskaffning för flera arbetsplatser. Arbetsledarna är sällan fast stationerade på en arbetsplats, men besöker den ofta i princip dagligen. Det är också arbetsledaren som deltar i de underentreprenörsmöten som byggentreprenören håller. Eftersom byggentreprenören samordnar underentreprenörerna och de allmänt förväntas "följa bygg", har byggentreprenören i praktiken stort inflytande över planeringen av underentreprenörernas arbete (Gunnarson 1991).

*Byggkonsulternas* (eller *projektörernas*) medverkan i projekten organiseras i allmänhet så att en ansvarig handläggare sköter kontakterna med de andra aktörerna i projektet och deltar i beslutsfattandet. På respektive företag medverkar sedan ytterligare medarbetare i en omfattning som varierar med uppdragets storlek. Längre tillbaka i tiden ingick det ofta i projektörernas uppdrag att övervaka arbetets utförande på arbetsplatsen. På 1960- och 1970-talen blev det emellertid vanligt att de större byggherrarna anställde egna byggleddare och kontrollanter<sup>74</sup>. Sedan dess har det varit ovanligt att projektörerna medverkar under byggskedet som kontrollanter, men under de senaste åren verkar detta ha blivit något vanligare.

De tekniska konsulterna är ofta ingenjörer, och de har ungefär samma utbildning som ingenjörerna på entreprenörsidan. Civilingenjörer, högskoleingenjörer och gymnasieingenjörer kan alltså söka sig till projektörssidan eller beställarsidan likaväl som till entreprenörssidan. För arkitekter är yrkesrollen något mer given. Arkitekter arbetar i första hand på arkitektföretag eller större konsultföretag med arkitektkompetens. Myndigheter och kommunernas stadsplaneringsfunktion är

---

<sup>73</sup> De föredrar själva benämningen specialentreprenörer, men i det här sammanhanget är det deras roll som underentreprenörer som är intressant.

<sup>74</sup> Det anses att den statliga fastighetsägaren Byggnadsstyrelsen ledde denna utveckling. De skäl som brukar anföras för denna förändring var att byggherrarna ville undvika att projektörerna skulle sträva efter att "dölja sina egna fel" i handlingarna.

andra stora arbetsgivare. Även på beställarsidan förekommer arkitekter. Det finns dock mycket få arkitekter anställda hos entreprenadföretagen.

## 6.2 Egenskaper, attityder och föreställningar knutna till yrkesrollerna

Det finns starka uppfattningar knutna till de olika rollerna. Dessa gäller exempelvis vilken kompetens aktörerna anses ha, deras personliga egenskaper och vilka åsikter de har i olika frågor. Sådana föreställningar påverkar de attityder och förväntningar hos de medverkande. Kring de traditionella rollerna som har viktiga poster i alla projekt: entreprenörerna, arkitekten och byggkonstruktören, är föreställningarna mest etablerade.

Det finns en allmän föreställning om att motsättningarna mellan olika aktörer i byggandet är starka. Den som besöker en byggarbetsplats får ofta höra de medverkande uttala sig starkt negativt om andra parter i projektet, och på branschnivå hålls en mängd sammankomster där representanter för olika grupper inbjuds att redogöra för sina respektive - och oftast diametralt olika - uppfattningar i olika frågor. Motsättningarna illustreras tydligt av en i branschen ofta citerad attitydundersökning om arkitekters, tekniska konsulter och entreprenörers syn på orsakerna till kvalitetsproblem i byggandet (Chapman 1988)<sup>75</sup>. Där sätter arkitekter påståendet att "arkitektens roll i byggprocessen är för svag" på första plats bland orsakerna till kvalitetsproblem. Entreprenörer och tekniska konsulter placerar detta påstående i det närmaste sist. Det påstående som entreprenörerna sätter på första plats är att "entreprenörer upphandlas för sent för att bidra med kunskap till projekteringen", vilket både arkitekter och tekniska konsulter i sin tur placerar mycket långt bak bland alternativen. Det är emellertid naturligt och inte enbart negativt att olika yrkesgrupper värderar sin egen uppgift högst (Faulkner och Day 1986).

Ett kanske intressantare resultat av undersökningen är att den huvudsakliga delningen i de flesta frågor går mellan å ena sidan projektörerna och å andra sidan entreprenörerna. Chapman noterar i sin resultatdiskussion att det finns en samsyn i att de flesta problemen av båda sidor tillskrivs projekteringen, men att man är oense om lösningarna. Projektörerna menar att problemen i första hand beror på

---

<sup>75</sup> Beställarna finns alltså inte med i undersökningen.

att projekteringen inte ges tillräckliga resurser för att producera handlingar av god kvalitet, och på att beställarna inte är beredda att betala projektörerna för att följa hela byggprocessen. Entreprenörerna menar att handlingarna är bristfälliga och att projektörerna har dålig kunskap om hur deras lösningar fungerar i praktiken, men anser att problemen bäst undviks genom att entreprenörerna själva får större möjlighet att påverka projekteringen<sup>76</sup>. Chapman påpekar att entreprenörerna inte är benägna till självkritik, utan tillskriver projektörerna och externa omständigheter alla problem. Projektörerna verkade i studien ha en betydligt mindre negativ inställning till entreprenörerna än vad entreprenörerna hade till projektörerna.

Föreställningen om entreprenörerna är att de är praktiska handlingsmänniskor med litet till övers för skriftlig dokumentation, planering och administration. Det anses också att entreprenörernas system för planering, projektuppföljning och erfarenhetsåterföring mellan produktion och kalkyl har stora brister. Björklöf (1986) beskriver entreprenörer som "papyrofoba". Utbildningsnivån hos entreprenörerna anses vara låg, och det finns en negativ inställning till formell utbildning, åtminstone inom entreprenörernas platsorganisationer. Entreprenörsyrket anses vara något man lär sig med erfarenhet och civilingenjörer får ofta höra att de bör "glömma allt de lärt sig på högskolan" när de kommer ut på en byggarbetsplats. Platsorganisationernas skepsis gentemot sådana som betraktas som formella och byråkratiska riktas även mot det egna distrikts- eller huvudkontoret, som inte vet "hur det går till i verkligheten" (se ex vis Söderberg 1994 och Kristofferson 1995). Liknande inställningar finns också inom arbetsplatsorganisationen, där exempelvis yrkesarbetare kan se arbetsledarna som byråkratiska teoretiker (Kristoffersson 1995). Åt andra hållet är respekten större och man hör mer sällan arbetsledare uttala sig negativt om yrkesarbetare. Yrkesarbetare och montörer från olika företag som regelbundet träffas på byggarbetsplatsen har ofta en stark inbördes solidaritet, och delar också de negativa attityderna mot de egna moderorganisationerna<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Även Söderberg (1994, s 62) och Kristofferson (1995, s 52) redogör för entreprenörers inställning till projektörer. Vanliga åsikter är att projektörerna vet för lite om praktiskt byggande och därför ritar onödigt krångliga, svårbyggda och dyra konstruktioner. Entreprenörerna menar också att projektörerna avsiktligt överlämnar svåra konstruktionsdetaljer åt entreprenörerna att lösa "på plats".

<sup>77</sup> Även om underentreprenörerna anklagar byggentreprenörerna för att använda oetiska metoder för att pressa dem i upphandlingen (Söderberg 1994, Latham 1993,

Entreprenörer har också rykte om sig att vara tuffa män som har ett hårt och påfrestande yrke<sup>78</sup>. Positionen som platschef på en byggarbetsplats anses vara en utsatt position som medför stort ansvar och en stor arbetsinsats utan att detta kompenseras särskilt väl lönemässigt<sup>79</sup>. Ansvaret för arbetsplatsen ligger dygnet runt på platschefen, och han tillbringar mycket tid utomhus. Platschefen är ofta enkelt och praktiskt klädd och arbetsmiljön är närmast torftig: platschefen sitter i en kontorsbod på arbetsplatsen i ett rum av ungefär samma storlek och med samma inredning som de rum där inköparen, kontoristen och de övriga arbetsledarna sitter. Trots att platschefen kan vara ansvarig för flera arbetsledare och ett stort antal kollektivanställda och underleverantörer har han mycket få statussymboler. Social kompetens är en nödvändig egenskap för att samordna alla dessa aktörer och platschefen, liksom den övriga arbetsledningen, framstår i allmänhet som trevliga, seriösa och hårt arbetande människor<sup>80</sup>.

Byggindustrin anses vara konservativ och traditionsbunden. Många forskare som har studerat byggandet har också funnit att förändringsmotståndet är starkt. Ekstedt, Lundin och Wirdenius (1992) menar att uppfattningarna om vad som är rätt och fel allmänt är mycket starka hos byggentreprenörerna. Dessa uppvisar sällan tveksamhet i sina åsikter och "nyanser verkar inte ens existera" (s 204). Ekstedt *et al* (1992) menar att det finns en "cowboymentalitet" som innebär att alla skall veta allt och att problem bäst löses på plats. Se Ericson och Johansson (1994) för en ingående diskussion om traditionsbundenheten i byggandet. Hellgren och Stjernberg (1995) menar att projektledare i byggandet förefaller att agera enligt principen "*acting rather than asking*" och föreslår att anledningen till att man är obenägen att ta till sig nya idéer är att genomförandeprocessen måste skyddas mot störningar.

I Sverige har entreprenörerna en jämförelsevis stark position. Andelen totalentreprenader, där alltså entreprenören ansvarar även för

---

Uher 1991) så är samarbetet på arbetsplatsnivå i allmänhet gott (Gunnarson *et al* 1994).

<sup>78</sup> En engelsk benämning på dem som arbetar på en byggarbetsplats är "hard hats" (se ex vis Riemer 1979), vilket anspelar på de hjälmar som bärs, men indirekt även på deras bärare.

<sup>79</sup> Se ex vis Kristoffersson (1995), From och Wärn (1989) och Beardsworth *et al* (1988) om platschefens roll.

<sup>80</sup> I de sju byggprojekt som beskrivs av Josephson och Hammarlund (1996) hade beställarsidan i samtliga fall en mycket positiv uppfattning om platschefen, trots att relationerna mellan de juridiska parterna inte alltid var de bästa.



projekteringen konstruktionen, är internationellt sett hög<sup>81</sup>. De stora byggtreprenörerna är stora inflytelserika företag och även byggtreprenörernas branschorganisation är mycket aktiv i debatten både i branschen och på samhällsnivå<sup>82</sup>. I många länder är professionerna inom byggandet starka<sup>83</sup>, och de professionella organisationerna har då stort inflytande och övervakar också utbildningen inom respektive fack. Professionerna i Sverige är jämförelsevis svaga<sup>84</sup>. De professionella idealen lever dock kvar hos professionerna i byggandet och projektörer ser sig ofta snarare som brukarnas och samhällets representanter i byggprocessen snarare än som leverantörer av en tjänst. Projektörerna är i allmänhet missnöjda med den marginella position de ofta har i projekten och vill gärna ha tillbaka kontakten med produktionen (Forssén och Hjort 1990).

Ett tecken på entreprenörernas starka roll är att det finns många föreställningar och myter knutna till dem. Entreprenörernas interna arbete har studerats av jämförelsevis många forskare och de är också själva bra på att sprida sina åsikter. Uppfattningarna om beställarna är då mindre välutvecklade. De märks betydligt mindre i debatten och finns betydligt färre studier av beställare. Beställarens oklara roll kan delvis bero på att beställarna är så olika sinsemellan och att det inte finns en enhetlig beställarkultur. Individerna på beställarsidan har ingen gemensam utbildning och erfarenhet och denna bakgrund färgar deras identitet och attityder (Kodeda 1992).

---

<sup>81</sup> Begreppet totalentreprenad innefattar dock en mängd olika ansvarsfördelningar, och många av totalentreprenaderna är relativt styrda.

<sup>82</sup> Byggtreprenörernas tidning har också stor spridning i branschen, även bland andra aktörer.

<sup>83</sup> Detta gäller exempelvis i Storbritannien (se ex vis Latham 1993, 1994). I en engelsk bok med titeln "*Collaborative Practice in the built environment*" (Muir och Rance 1995) berörs knappt entreprenörens roll, utan samarbetet gäller i första hand de olika professionerna. I en svensk bok med samma titel skulle det snarare vara samarbetet mellan entreprenörerna och de övriga aktörerna som ägnades mest uppmärksamhet.

<sup>84</sup> Den enda av professionerna som har en professionell organisation som liknar dem i exempelvis Storbritannien är arkitekterna (SAR, Svenska Arkitekters Riksförbund). Ingenjörernas professionella organisation, SVR, (Sveriges Väg- och vattenbyggares Riksförbund) är betydligt mindre aktiv. Det finns en mängd intresseorganisationer för olika aktörer, men dessa är snarare baserade på befattningen än på utbildningen.

### 6.3 Förutsättningar för upplevelser av rättvisa

Kahneman *et al* (1986)<sup>85</sup> fann att upplevelser av rättvisa relateras till en referenstransaktion, som alltså fungerar som ett jämförelseobjekt. I en beställar-entreprenörrelationen finns sällan någon självklar referenstransaktion, eftersom såväl objekten som relationen ofta är unika. Det man har att utgå från är kontraktssumman. På grund av osäkerheten upplevs det dock som normalt att beställaren råkar ut för vissa ökade kostnader under produktionstiden, och man lägger undan en viss pott för detta. Det är också ofta tydligt att beställaren får något för sina ökade kostnader, eftersom det ofta rör sig om beställarinitierade ändringsförslag eller kostnader för sådant som glömts av i projekteringen. Kontraktssummans status som referenspris i en beställar-entreprenörrelation kan därför alltid ifrågasättas. Alla omförhandlingar medför emellertid en viss osäkerhet hos beställaren om huruvida utbytesvillkoren är rättvisa, eftersom beställaren ofta inte kan veta om entreprenörens krav på kostnadsersättning är motiverade av verkliga kostnader.

För entreprenörsidan är situationen mindre tvetydig. Kostnadsökningar jämfört med budget innebär inget mervärde, utan bara en minskad vinst. Om kostnadsökningarna blir alltför stora hotas referensvinsten och lönsamheten i uppdraget. Entreprenörens förlust är därför tydlig. Enligt principerna för "naiv bokföring" ("*naive accounting*") är ett utbyte som innebär att säljaren gör en förlust dock orättvist och säljaren har då rätt att föra över ökade kostnader på köparen (Kahneman *et al* 1986). Detta innebär att handlingar bedöms olika beroende på om de syftar till att undanröja en hotande förlust eller om de syftar till ökad vinst.

Att ett sådant sätt att tänka är vanligt i beställar-entreprenörrelationer bekräftas av Scott och Billing (1990). Författarna förespråkar vad man kallar en konstruktiv strategi, men många av resonemangen går ut på att omtolka situationer så att handlingssätt som kan tolkas som aggressiva istället framstår som konstruktiva och moraliskt riktiga. Man betraktar det exempelvis inte som en aggressiv handling av entreprenören att begära ersättning utan att ha haft några kostnader om entreprenören riskerar att göra stora förluster på andra delar av uppdraget. Det sägs också explicit att beställaren inte kan förvänta sig att få samma projekt för ett lågt pris som för ett högre. Alla

---

<sup>85</sup> Jfr avsnitt 5.6.

handlingar som leder till kostnadstäckning kan alltså rättfärdigas, och först sådana handlingar som leder till vinst upplevs som illegitima. Scott och Billing förefaller alltså att instämma i uppfattningen att säljaren har rätt att förändra villkoren för transaktionen om referensvinsten hotas, utan att detta upplevs som ett omoraliskt agerande mot beställaren.

Ett av byggandets största problem anses vara de stora svängningarna i efterfrågan. Efterfrågan i byggandet tenderar att variera mer än i ekonomin i övrigt, och utbud och efterfrågan är sällan i balans<sup>86</sup>. I en högkonjunktur ökar priserna, medan anbudspriserna kan pressas ned under produktionskostnadsnivå i en lågkonjunktur. Kahneman *et al* (1986) fann dock att människor inte anser att det är rätt att tillämpa konkurrensupphandling om marknadsläget är sådant att parternas maktpositioner var alltför ojämlika<sup>87</sup>. Att en beställare använder sig av konkurrensupphandling i en lågkonjunktur, då de anbud som kommer in blir så låga att entreprenören hotar att göra en förlust, kan alltså enligt principerna för "naiv bokföring" ses som ett otillbörligt utnyttjande av en ojämn maktfördelning. Den motsvarande förlust som beställaren gör när konkurrensupphandling används vid en högkonjunktur är då mindre tydlig. En beställare har också möjlighet att avstå från att genomföra projektet om priset bedöms vara för högt, medan en entreprenör måste ha uppdrag för att överleva.

Människor har en tendens att lägga sig för lågt i anbudstävlingar, särskilt om konkurrensen är hög (Bazerman och Samuelson 1983). Det vinnande anbudet kommer därför från en entreprenör vars kostnadsuppskattning är mer optimistisk än medelvärdet. Många skämt som figurerar i branschen spelar på den omöjliga situation konkurrensupphandlingen försätter entreprenörerna i (figur 1).

Att beställaren kompenserar entreprenören för dennes kostnader motsäger dock de regler som gäller för konkurrensupphandling. Tanken med konkurrensupphandling är inte bara att säkerställa att beställaren får ett så lågt pris som möjligt i den enskilda transaktionen, utan också att konkurrensen skall främja utvecklingen inom industrin genom att det är de mest effektiva företagen som får uppdragen.

---

<sup>86</sup> När ekonomin expanderar ökar efterfrågan på såväl byggnader för industri och övrigt näringsliv som på bostadsbyggnader. Livslängden är så lång och stocken av byggnader så stor att en liten procentuell ökning i efterfrågan på byggd yta resulterar i en hög ökning av volymer.

<sup>87</sup> Konkurrensupphandling är en omvänd form av auktion. En engelsk term är "low-bid auction" (Bazerman och Neale 1993).

Contractor:	A gambler who never gets to shuffle, cut or deal.
Bid:	A wild guess carried out to two decimal places.
Low Bidder:	A contractor who is wondering what he left out.
Engineers Estimate:	The cost of construction in heaven.
Critical Path Method:	A management technique for losing your shirt under perfect control.
Completion Date:	The point at which liquidated damages begin.
Liquidated Damages:	A penalty for failing to achieve the impossible.
Auditors:	People who go in after the war is lost and bayonet the wounded.

Figur 1: Definitioner av termer med anknytning till entreprenörens situation<sup>88</sup>.

De upphandlingsetiska reglerna syftar till att säkerställa att alla anbudsgivare skall behandlas lika så att det verkligen uppstår konkurrens. Om beställaren i efterhand kompromissar så att entreprenören uppnår kostnadstäckning finns det inget straff för att komma in med ett för lågt anbud och seriösa anbudsgivare kan aldrig vinna en anbudstävling. De inofficiella normerna för rättvisa motsäger alltså de officiella och påbjudna. Detta kan innebära en motsägelsefull situation för beställaren, eftersom denne kan upplevas handla omoraliskt enbart genom att följa vedertagna regler.

Om säljaren inte får sin referensvinst uppstår känslor av moralisk indignation och risk för olika slag av hämndaktioner (Bies 1987). De medverkande i ett byggprojekt drabbas dock i allmänhet inte allvarligt personligen av att företaget har gjort en ofördelaktig affärsuppgörelse<sup>89</sup>. Uppdraget ifråga blir påfrestande och möjligen påverkas karriären något, men det är ingen personlig katastrof. Känslorna blir därför inte så starka; och sämre kvalitet på arbetsutförandet, saltade räkningar,

<sup>88</sup> Det finns många varianter på denna typ av definitioner. Ursprungskällan till dem som citeras ovan är inte känd. De kan dock betraktas som allmängods i branschen.

<sup>89</sup> Stora företag skall klara förlustprojekt, och en konkurs med uppsägningar av personal är sällan resultatet av ett enstaka sådant. En annan situation uppstår om en egenföretagare hamnar i en affärsuppgörelse som hotar att leda till konkurs.

underlåtenhet att påpeka missförhållanden och överhuvudtaget att avstå från att göra sitt bästa torde vara de vanligaste formerna av bestraffning som en beställare kan råka ut för. Detta är dock tillräckligt för att det skall finnas anledning för beställaren att vara uppmärksam på känslor av orättvisa och anstränga sig för att minska risken för att uppfattas som ojuste av motparten. Konsekvensen är att det finns starka drivkrafter emot att beställaren kompromissar med sina krav under kontraktstidens gång så att entreprenören får sin referensvinst. I byggandet är det dock snarare kostnadstäckning som gäller, eftersom det inte finns någon tydlig referenstransaktion eller vedertagen vinstmarginal.

Ett byggprojekt är svårt att överblicka och entreprenörerna har inte själva full kunskap om det ekonomiska läget i projektet. Den planering som görs från början är ofta inte särskilt detaljerad och man ändrar sedan ofta ordningsföljden på aktiviteter jämfört med planerat, ändrar mellan prefabricerat och platstillverkat och har arbeten som pågår under lång tid. Det är alltså inte lätt ens för entreprenören att göra tillförlitliga uppföljningar på värdet av utfört arbete. Dessutom kvarstår osäkerhet om framtida kostnader ända till slutet. De flesta projekt är också ekonomiskt pressade. Upplevelser av att kostnaderna blir högre än beräknat och oro för förlust kan alltså uppstå i en mängd situationer. Intuitiva rättviseuppfattningar som verkar mot kostnadstäckning kan alltså aktiveras på ett mer eller mindre explicit sätt i många förhandlingssituationer.

De starka krafter som är förknippade med säljarens informella moraliska rätt till sin referensvinst minskar alltså den reella risk som entreprenören tar i fastprisupphandlingar. Detta kan vara en bidragande förklaring till att anbud sätts schablonmässigt i byggandet och till att värderingen och uppföljningen av många typer av risker inte ägnas mycket uppmärksamhet. Att entreprenörerna ofta fäster liten vikt vid projektuppföljning och erfarenhetsåterföring kan då delvis förklaras av att behovet av sådana system i realiteten kanske inte är så stort, eftersom entreprenörerna risker dämpas av den intuitiva drivkraften mot kostnadstäckning.

## 6.4 Interaktionsmönster och påverkan

Den person hos beställaren som har den tätaste kontakten med arbetsplatsen och entreprenörerna är ofta byggkontrollanten<sup>90</sup>. Beställarens projektledare och entreprenörens representanter träffas mer sällan, kanske bara vid formella byggmöten någon gång i månaden. Formellt sett har kontrollanten endast rätt att inspektera arbetet och "vidta de åtgärder, som kontrollens utövande kräver"<sup>91</sup>. Alla beslut med ekonomiska eller juridiska konsekvenser skall enligt standardkontraktet fattas av beställarens ombud. Det är dock inte ovanligt att kontrollanten fungerar som beställarens representant även i många andra frågor, som inte har alltför stora ekonomiska konsekvenser. Exempel på sådana frågor är beslut om byten av material eller utförande, beslut om åtgärder då man upptäcker brister i handlingarna och beslut om ändrings- och tilläggsarbeten. Kontrollanten är den som finns tillgänglig och den som känner förhållandena på arbetsplatsen bäst. Om beställaren då regelmässigt betalar de arbeten kontrollanten beställt, vilket är vanligt, anses kontrollanten ha så kallad toleransfullmakt (se ex vis Liman 1994). Detta innebär att det inte medför några större risker för entreprenören att följa kontrollantens anvisningar<sup>92</sup>.

I standardkontraktet sägs också att ändrings- eller tilläggsarbeten skall beställas skriftligen innan arbetet påbörjas, och att även ekonomisk reglering om möjligt skall ske innan arbetet har utförts<sup>93</sup>. Formellt har entreprenören alltså inte rätt att få ut ersättning för arbeten som gjorts utan skriftlig beställning. Det är dock väl känt i branschen att kraven på skriftliga beställningar ofta frångås av beställarna och att entreprenörerna heller inte tvekar att utföra arbete efter muntliga

---

<sup>90</sup> Det bör kanske påpekas att den organisation som beskrivs är en som har varit vanlig för "normala" projekt, dvs kontors- och bostadshus utan särskilda egenheter. De byggnader som har uppförts de senaste fem åren idag har dock ofta varit av en mer speciell karaktär. Organisationsformerna varierar därför troligen mer idag. Det system som beskrivs har dock format attityder och uppfattningar hos de aktörer som är verksamma idag.

<sup>91</sup> AB 92, kap 3 §6.

<sup>92</sup> Att kontrollanten i praktiken fattar fler beslut än de som föranleds av den tekniska kontrollen bekräftas av att frågan om beställarens ansvar för kontrollantens beslut tas upp i alla handböcker i entreprenadjuridik. Detta framgår även av Byggnadsstyrelsens handbok för byggläning (1993).

<sup>93</sup> AB 92, kap 2 §4 respektive kap 6 §1. Utvecklingen går mot högre krav på skriftlighet. AB 92 ställer exempelvis större krav på skriftlig dokumentation än den tidigare versionen från 1972.

beställningar<sup>94</sup>. Kontrollanten kan ibland till och med komma att fungera som en biträdande arbetsledare hos entreprenören, särskilt om platschefen är oerfaren (se ex vis Johansson 1989). Kontrollanten har alltså ofta betydligt större befogenheter i praktiken än vad som erkänns officiellt. Hur ser då villkoren för kontrollantens beslutsfattande ut?

Genom sin utbildning och sina återkommande kontakter med byggarbetsplatser är alla beställarrepresentanter i allmänhet väl bekanta med produktionens problem och entreprenörens arbetsvillkor. En kontrollant kan ha mer sporadisk kontakt med beställarsidan än med entreprenörsidan. Johansson (1989) beskriver i en studie av kontrollantens roll på anläggningssidan relationen till huvudmannen som mer problematisk och konfliktfylld än relationen till platschefen. Det är heller inte självklart att beställarens representant har särskilt stor insyn i brukarens, fastighetsägarens och förvaltarens problem.

Olika kontrollanter arbetar ofta relativt självständigt och samordnar bara sina besök i speciella fall. Det är ovanligt att man har mer än en person permanent stationerad på ett husbyggnadsprojekt. På större byggen har beställaren en egen kontorsbod, men på mindre byggen förekommer det att kontrollanten har ett rum inne hos entreprenören. Kontrollanten är alltså ofta ensam, utan någon kollega, i sina kontakter med entreprenörerna. För entreprenörerna är situationen annorlunda. Det finns en stark grupployalitet på arbetsplatsen och entreprenörerna kan alltid få stöd för sin uppfattning av en kollega. För entreprenörernas personal på arbetsplatsen är beställarens representant endast en av många omgivningsfaktorer att ta hänsyn till, och i allmänhet är det bara enstaka personer hos varje entreprenör som har någon kontakt överhuvudtaget med beställarsidan. Entreprenören har alltså ett numerärt överläge och ett starkt inflytande över beslutsmiljön.

Det finns många anledningar för beställarens representant och entreprenörens platschef att värna om en god relation. Dels har de rent personliga skäl: de träffas ofta, och det är påfrestande att tvingas att arbeta nära någon man inte kommer överens med. Många frågor kräver också en samarbetsinriktad attityd för att lösas och det anses ofta som en fördel för parterna att relationerna mellan kontrollanten och

---

<sup>94</sup> Liman (1994) ägnar exempelvis ganska mycket utrymme åt att argumentera för att entreprenörerna för att skydda sig själva bör vara mer noggranna med att beställningarna är formellt riktiga. En anledning till informella beställningar är givetvis att man vill undvika att behöva stoppa arbetena i väntan på en formellt riktig beslutsgång.

entreprenören är goda. Scott och Billing (1990) råder exempelvis entreprenören att byta ut en platschef som inte kommer överens med beställarens representant (ett alternativ som anses mer riskfyllt är att försöka att få beställarens representant utbytt). Bröchner (1995) menar att det är vanligt att konflikter i byggandet löses genom att flytta på individer.

Relationen mellan entreprenören och beställarens representant är av en känslig karaktär. Under produktionen upptäcker entreprenören oklarheter och felaktigheter i handlingar som beställaren har tillhandahållit. Beställarens kontrollant inspekterar entreprenörens arbete och anmärker om han finner felaktigheter. Anmärkningar från båda sidor innebär ofta kostnader och är inte precis välkomna. Den som tar upp en fråga som innebär någon form av förlust för motparten gör alltså en avvägning mellan å ena sidan de fördelar som man kan vinna ekonomiskt eller kvalitetsmässigt, och å andra sidan de sociala och ekonomiska kostnader som motpartens missnöje kan leda till.

När entreprenörens referensvinst hotas (Kahneman *et al* 1986) resulterar detta i en ökad press på platschefen. Eftersom anbudet sätts av arbetschefen med hjälp av kalkylavdelningen har personalen på arbetsplatsen inget personligt ansvar. De kan då, såväl av sig själva som av omgivningen, uppfattas som offer för omständigheter som de inte själva kunnat påverka. Pressen på kontrollanten att tillmötesgå entreprenörens krav blir under dessa omständigheter stor. Kontrollanten kan vara begränsad av beställarens budget, men vad gäller många kvalitetskrav är han i egenskap av teknisk expert ofta den som är ytterst ansvarig och ingen kommer att ifrågasätta hans beslut. De beslut som torde vara mest känsliga för påverkan är de som gäller områden som varken kontrollanten eller entreprenören har så stor insikt i, som exempelvis estetik eller driftsegenskaper där man kan ha svårt att inse konsekvenserna av besluten. Kompromisser på kvalitetsområdet är också mindre synliga än ekonomisk kompensation.

Sammanfattningsvis framstår rollen som beställarens representant som en minst lika utsatt position som platschefens, även om pressen är mindre synlig utåt. Påverkan på denne att se världen och problemen ur entreprenörens perspektiv är av många skäl stark. Påtryckningarna uppstår dock till stor del inte genom explicita handlingar eller uttalanden från entreprenörens sida, utan genom förhållanden som individernas bakgrund, interaktionsmiljön och intuitiva mänskliga dispositioner för bedömning av rättvisa.



## 6.5 Andra studier av social påverkan i beställar-entreprenörrelationer

Villkoren för social påverkan i beställar-entreprenörrelationen har behandlats i ett par tidigare studier. Kreiner (1976) studerade relationerna mellan arkitekten och entreprenörens platschef på två danska byggarbetsplatser. Arkitekten agerade som beställarens representant under produktionstiden<sup>95</sup>. Kreiner fann då motsägelser mellan den officiella bilden av utbytesrelationen och det verkliga agerandet. Utåt och gentemot sina respektive uppdragsgivare visade parterna upp en fasad av en strikt kontraktsrelation med starka intressebetsättningar. Kreiner fann dock att relationen i praktiken var starkt samarbetsinriktad. Arkitekten accepterade ibland arbeten som inte överensstämde med kontraktshandlingarna och platschefen begärde inte alltid ersättning då det var fel i handlingarna. Kreiner förklarade samarbetet med utgångspunkt från individernas egenintresse. Särskilt för arkitekten var det viktigt för trovärdigheten gentemot beställaren att extraräkningarna inte blev för många och han var beredd att göra ganska omfattande eftergifter gentemot entreprenören för att undvika detta. Kompromisserna hölls dock inom vissa gränser, där förutsättningen var att de inte skulle komma till beställarens kännedom. Kreiner konstaterade också att det föreföll vara mycket viktigt för arkitekten och platschefen att kommunicera en samarbetsinriktad attityd gentemot varandra. Han förklarade detta med att osäkerheten i värderingen av prestationerna gör att parternas upplevelse av att utbytet är rättvist i första hand baseras på om motparten gör *intryck* av att vara samarbetsinriktad och pålitlig. Kreiner fann alltså att det fanns ett starkt inofficiellt krav på samarbete. Relationen mellan arkitekten och platschefen föreföll inte kunna tillåta några större konflikter.

Reve och Levitt (1984) diskuterar relationerna mellan entreprenören, beställaren och beställarens representant på arbetsplatsen i USA. Artikeln baseras på förhållandena i ett typfall, inte på någon specifik studie av enskilda projekt. Liksom i den danska studien representeras beställaren i Reve och Levitts diskussion av en projektör. Det är i detta fall byggnadens konstruktör ("*the Engineer*") som fungerar som beställarens representant under produktionsskedet<sup>96</sup>. Reve och Levitt utgår från

---

<sup>95</sup> Arkitekten har en annan roll i Danmark, som inbegriper ett större ansvar.

<sup>96</sup> Även här inbegriper byggkonstruktörens roll ett ansvar.

transaktionskostnadsteorin (Williamson 1975, 1979)<sup>97</sup> och menar att relationen mellan beställare och entreprenör kan ses som ett neoklassiskt kontrakt med trilateral styrning där byggnadens konstruktör fungerar som den tredje part som hjälper till att genomföra utbytet. För att detta skall fungera måste "*the Engineer*" åtnjuta förtroende hos såväl beställaren som hos entreprenören. Förtroendet mellan beställaren och konsulten bygger, menar författarna, på den sociala kontroll som utövas av de professionella organisationerna. Relationen mellan "*the Engineer*" och entreprenörens representant karakteriserar Reve och Levitt däremot som en klanrelation, där förtroendet baseras på en gemensam hemhörighet i byggsektorn (som förutsätts ha en uppsättning av gemensamma värderingar). Reves och Levitts slutsats är att en stark professionell status hos konsulten och en klanrelation mellan konsult och entreprenör är effektivt, eftersom detta minskar transaktionskostnaderna. De framhåller att det är mycket viktigt att professionella utövare och organisationer förblir okorrumpade och inte har för starka bindningar till entreprenörledet. Även Reve och Levitt observerade alltså en samarbetsrelation mellan beställarens representant och entreprenören. Problemet för så väl arkitekten i Kreiners studie som för "*the Engineer*" i Reve och Levitts diskussion förefaller snarare att vara trovärdigheten gentemot beställaren än samarbetet med entreprenörsidan<sup>98</sup>.

Dagens svenska system innebär att projektören inte medverkar under produktionen, inte har något större formellt ansvar, och att den professionella identiteten är svag. Den diskussion som har förts i detta och föregående avsnitt tyder på att skillnader i sådana förhållanden kan ha en relativt stor betydelse för förutsättningarna för social påverkan. Om det är projektören som fungerar som kontrollant uppstår exempelvis en situation som i flera avseenden är annorlunda än om beställarrepresentanten är knuten till beställarens egen organisation (eller kommer från en bygglidningsfirma). En beställaranknuten kontrollant kan mycket väl instämma i entreprenörens kritik mot handlingarna, medan projektören är mer benägen att försvara dem. Detta innebär att det är svårare för entreprenören att kritisera handlingarna om

---

<sup>97</sup> Jfr kapitel 4.

<sup>98</sup> Båda de studier som refereras är mer än tio år gamla. Sedan studierna gjordes kan förändringar ha ägt rum i praxis avseende entreprenadform, mm, och de bör kanske inte ses som representativa för dagens praktik i dessa länder. Problemställningarna är dock generella.

projektören fungerar som kontrollant. Andra skillnader är att projektörer har ett visst oberoende genom att de tillhör en professionell yrkeskultur med egna värderingar; att de tillbringar en stor del av sin tid tillsammans med andra projektörer och mindre tid tillsammans med entreprenörer; och att de ofta har ännu mindre kontakt med förvaltnings- och driftsorganisationen än vad en beställaranknuten kontrollant har<sup>99</sup>. Som såväl Kreiner som Reve och Levitt påpekar, har projektörer och entreprenörer ett klart egenintresse av att hålla sig väl med varandra, eftersom man rör sig i samma värld. I Sverige, där andelen totalentreprenader internationellt sett är hög, står entreprenörer dessutom direkt för en inte oväsentlig andel av projektörernas uppdrag.

Det är alltså många förhållanden som påverkar förutsättningarna för social påverkan i beställar-entreprenörrelationen, och sambanden är inte entydiga. Medvetenheten om hur beställarens interna organisation påverkar den informella maktfördelningen i beställar-entreprenörrelationer förefaller dock att vara låg inom svenskt byggande<sup>100</sup>. Att rollbeteckningarna beställare, arkitekt, konstruktör och entreprenör är desamma i olika tider och i olika länder tenderar att skymma de olikheter som finns och de förändringar som äger rum över tiden<sup>101</sup>.

## 6.6 Interaktion och konflikt i Bostadsprojektet

Bostadsprojektet genomfördes som en totalentreprenad, och byggentreprenören ansvarade alltså även för projekteringen<sup>102</sup>. Organisationen i Bostadsprojektet stämde relativt väl överens med den schablonbild som har tecknats ovan. Hos beställaren var en projekteringsledare ansvarig för projekteringskedet och en byggledare var ansvarig för

---

<sup>99</sup>Situationen med en byggledningskonsult som beställarrepresentant diskuteras inte närmare, framför allt på grund av att jag känner dåligt till dessa konsultföretag och att det finns litet skrivet om dem.

<sup>100</sup> Exempelvis betraktas kontrollanter och besiktningsmän i viss mån fortfarande som oberoende tredje parter, trots att den professionella identiteten i realiteten är svag. När beställarrepresentanter fungerar som besiktningsmän är det sålunda en vanlig uppfattning att denne är opartisk, trots att besiktningsmannen formellt sett agerar på beställarens uppdrag. I Byggnadsstyrelsens handbok för byggledning (1993) finner man anledning att särskilt påpeka att besiktningsmannen inte är opartisk.

<sup>101</sup> I Storbritannien finns exempelvis en särskild profession, Quantity Surveyor, som bland annat har till uppgift att utföra värderingar av kostnaderna för ändrings- och tilläggsarbeten. I de flesta andra länder finns inte denna profession, vilket givetvis påverkar även de andra parternas roller.

<sup>102</sup> En inledande fallbeskrivning av Bostadsprojektet finns i kapitel 2.

produktionsskedet. Ombud och huvudansvarig för helheten var en högre chef som inte medverkade aktivt i projektet. Bygglidaren fungerade också som kontrollant på byggsidan och var alltså den som hade mest kontakt med arbetsplatsen. Han var nyanställd hos beställaren och kom närmast från en anställning som arbetsledare i beställarens entreprenadverksamhet. Bostadsprojektet var hans första uppdrag som bygglidare på beställarsidan. Den installationskontrollant som också medverkade var placerad på en stabsfunktion inom beställarorganisationen. På entreprenörsidan var en arbetschef hos byggtreprenören ansvarig för hela projektet. Under arbetschefen var en projekteringsledare ansvarig för projekteringen och en platschef ansvarig för produktionen.

I Bostadsprojektet förekom starka konflikter om vad som skulle anses rättvist och rimligt. När VS-entreprenören fann att kontraktssumman inte skulle täcka kostnaderna för att utföra en installationslösning som uppfyllde kraven i internnormerna blev man mycket upprörd och ifrågasatte det formella avtalet på moraliska grunder. Även om diskussionen om installationslösningen fördes i termer av vilken lösning som var tekniskt bäst och huruvida beslutsgången hade varit formellt riktig, så var det inte de tekniska och formella argumenten som skapade de stora påtryckningarna på beställaren, utan de känslomässiga påtryckningar som kom av att VS-entreprenören hotades av en förlust om beställaren drev igenom sina krav.

Konflikterna på installationssidan föreföll dock inte att påverka andra relationer i projektet i någon större utsträckning. Bygglidaren hade en konfliktfri relation till entreprenörsidan. De oenigheter som fanns mellan beställaren och byggtreprenören rörande kravspecifikationen hanterades av byggtreprenörens arbetschef och personal på beställarens kontor. Trots att bygglidaren hade ansvar för hela produktionen, alltså även för installationssidan, kunde han undvika att ta aktiv ställning i de konfliktladdade områdena. Han hade heller inte varit anställd hos beställaren vid den tid då konflikterna grundades. Allt ansvar för beställarens agerande på installationssidan lades på installationskontrollanten. Denne medverkade inte i det dagliga arbetet i projektet, och gjorde endast ett fåtal besök på arbetsplatsen. Istället granskade han handlingarna på sitt kontor och framförde sedan sina synpunkter skriftligt. Trots att projektet var konfliktfyllt, var de täta relationerna alltså fria från konflikter. Intensiva fientliga relationer förekom inte.

Så var fallet även inom entreprenörernas organisation. Flera av parterna på entreprenörsidan kunde ses som medskyldiga till att problemen på VVS-sidan hade uppkommit. VS-entreprenören hade exempelvis haft tillgång till informationen om internnormerna tidigt i projektet, men inte uppmärksammat den och fört den vidare till installationsprojektören. Installationsprojektören som hade ritat lösningen kunde ha varit mer noggrann med att kontrollera att man arbetade efter rätt förutsättningar. Byggentreprenörens arbetschef erkände också att han kände sig medskyldig till att informationen om internnormerna inte gick fram till VS-entreprenören innan entreprenaduppgörelsen skrevs på. Trots detta var relationen mellan byggentreprenörens, VS-entreprenörens och installationsprojektörens personal utåt sett relativt god<sup>103</sup>. Det gjordes antydningar om skuld, men man kom inte med öppna anklagelser. Genom att fokusera starkt på installationskontrollanten som den skyldige verkade uppmärksamheten kunna hållas undan från den skuld som de parter som hade en tätare relation eventuellt hade till den uppkomna situationen. Även konflikterna inom entreprenörsidan hölls alltså på en sådan nivå att man kunde fortsätta att träffas och samarbeta.

Konflikterna verkade vara knutna till enskilda personer och inte till organisationerna. Människor identifieras inte helt och hållet med sina roller, utan är i sista hand personligt ansvariga för sina handlingar (Eiser 1988). Personer som är formellt ansvariga behöver därför i praktiken inte upplevas som ansvariga, och omvänt. Det förefaller att finnas en beredvillighet att lägga skulden på andra än dem man har nära kontakt med. Detta kan förklaras med att individer har delvis andra mål än de organisationer de arbetar för. Man vill ha ett gott arbetsklimat, och har liten anledning försämma relationerna med de personer man har intensiv kontakt med för att andra personer i organisationen har skrivit på ett oförmånligt avtal.

Beställaren föreföll dock inte att vara rädd att äventyra samarbetet med entreprenörsidan av oro för eventuella hämndaktioner. Vid flera tillfällen agerade man på ett sätt som entreprenörsidan upplevde som mycket provocerande. Beställarsidans agerade i Bostadprojektet mot-

---

<sup>103</sup> Att byggentreprenören verkade ha svårt att förmå rörentreprenören att engagera sig för att lösa de driftproblem som senare uppstod kan dock tolkas som ett tecken på att relationerna var ansträngda. Det kan också ha förekommit mindre synlig kompensation; exempelvis fick VS-entreprenören ett uppdrag i ett annat projekt av byggentreprenören.

säger alltså bilden av att det finns ett starkt krav på samarbete. Förutsättningarna i Bostadsprojektet var dock ganska speciella, eftersom beställaren hade utarbetat ett standardiserat system för upphandling av bostadsbyggnader. Man använde sig av en form av mycket styrda totalentreprenader där en stor del av komponenterna och materialen fanns definierade i internnormer och byten tilläts inte. Eftersom entreprenörsidan står för detaljprojekteringen i en totalentreprenad ansvarade beställaren inte för arbetshandlingarna. Ofullkomligheterna i förfrågningsunderlaget var alltså små, och beställaren kunde vara säker på att man fick den produkt man ville ha utan entreprenörernas samarbete. I det studerade projektet höll dock inte denna strategi hela vägen. Uppvärmningssystemet i Bostadsprojektet var något mer komplext än vad som var vanligt i beställarens normalproduktion och man fick problem med att få systemen att fungera. VS-entreprenören nekade då till att medverka i utredningsarbetet förrän det var klarlagt att felet låg hos dem. Problemen med uppvärmningssystemet löstes, men endast genom att de utomstående energiforskarna ingrep. Detta kan ses som en bekräftelse på att beställarens agerande förutsatte att lösningarna verkligen var väl beprövade och att förfrågningsunderlaget var fullständigt för att vara framgångsrikt. Så fullständiga handlingar är ovanliga.

I det här kapitlet har de generella förutsättningarna för social påverkan i beställar-entreprenörrelationer i byggandet i allmänhet beskrivits och diskuterats. Händelserna och argumentationen i beställar-entreprenörrelationen i Bostadsprojektet stämmer väl överens med de generella tolkningar som gjordes. Bostadsprojektet var dock en totalentreprenad, och det betraktades i många avseenden som ett standardprojekt. Detta innebär att många av de aspekter som togs upp i den generella diskussionen inte aktualiserades. Hur en professionell beställare lägger upp sin projektstyrning i en generalentreprenad av en mer unik karaktär illustreras av huvudfallstudien, Skolan, som beskrivs i nästa kapitel.

## 7. Huvudstudien: Skolan

I det här kapitlet beskrivs beställar-entreprenörrelationen i huvudstudien. Kapitlet är indelat i tre delar, där den första delen beskriver förutsättningar och organisation, den andra belyser centrala frågor av en mer principiell karaktär och den sista delen beskriver de reaktioner och diskussioner som uppstod i samband med en ökad press i projektet.

Fallbeskrivningen behandlar i stor utsträckning de konflikter som förekom mellan parterna. Min avsikt har varit att undvika att ta ställning i frågor om vem som handlade rätt och fel, vilka krav som är rimliga att ställa, om handlingarna var bra eller dåliga eller någon av alla de andra frågor som parterna diskuterade med stort engagemang. Beskrivningen fokuserar istället på parternas argumentation och strategier i förhandlingarna. Det som är intressant är då snarare vem som *fick* rätt och vad detta berodde på.

### 7.1 Allmänt

Det projekt som var föremål för den andra fallstudien var en byggnad för undervisningsändamål, här kallad "Skolan". Skolan var ett betydligt större projekt än Bostadsprojektet, kostnaderna var i storleksordningen 10 gånger högre. Produktionsskedet pågick under åren 1993-95. Det var inget experimentbyggnadsprojekt, utan ett i många avseenden ordinarie större husbyggnadsprojekt. Byggnadens tekniska system var komplexa, med bland annat datanät, komplicerade larmsystem och kylsystem. Det var dock ingen oprövad teknik som användes och systemen var inte mer komplexa än i andra liknande byggnader. Även byggnadstekniken var till stor del traditionell. Stommen skulle utföras i platsgjuten betong. Byggnadens arkitektoniska utformning var dock mer varierad än vad som är vanligt och estetiska krav hade givits stor tyngd i projekteringen. De material och konstruktionslösningar som hade valts var genomgående av hög standard.

Byggherre för projektet och beställare av entreprenaderna var en professionell offentlig beställarorganisation. Projektet genomfördes som en samordnad generalentreprenad, som är ett mellanting mellan delad

entreprenad och generalentreprenad<sup>104</sup>. Upphandlingen gjordes alltså på så kallade "färdiga handlingar", och man hade lagt relativt stora resurser på projekteringen. Som byggentreprenör upphandlades ett större rikstäckande entreprenadföretag. Även de större underentreprenaderna låg på företag som tillhörde de större inom respektive fack.

### 7.1.1 Organisation

Beroende på projektets storlek och entreprenadform var beställarsidans arbetsinsats under produktionsskedet betydligt mer omfattande i Skolan än den var i Bostadsprojektet. Vid början av projekteringsskedet tillsatte beställarorganisationen en projektledare, som var huvudansvarig för projektet fram till överlämnandet. Projektledaren hade varit anställd hos beställaren några år. Han var utbildad arkitekt men hade tidigare främst arbetat med produktionsledning för egen-regirarbeten hos en fastighetsägare. För att handha den dagliga problemlösningen och byggkontrollen på arbetsplatsen tillsattes en byggledare. Denne hade tidigare varit anställd som byggledare hos beställaren, men hade startat ett eget företag i samband med en omorganisation. Som el- och VVS-kontrollanter anlätades VVS-projektören och elprojektören. Senare under produktionstiden tillkom också en markkontrollant.

Projektledaren hade ansvaret för flera samtidigt pågående projekt och var inte placerad på arbetsplatsen utan på beställarens lokala huvudkontor. Byggledaren tillbringade däremot större delen av sin tid på arbetsplatsen och hade sitt kontor i en bod intill byggentreprenörens kontorsbodar. De andra kontrollanterna besökte arbetsplatsen några gånger i veckan.

Hos generalentreprenören, det vill säga byggentreprenören, hade en arbetschef helhetsansvaret för projektet. Denne var inte placerad på arbetsplatsen utan på byggentreprenörens huvudkontor. På arbetsplatsen hade platschefsuppgifterna delats upp på två personer, en platschef och en planerare. Platschefen stod för den löpande produktionsplaneringen medan planeraren ägnade sig mer åt inköp och ekonomi. Nästa nivå i entreprenörens organisation var arbetsledarna

---

<sup>104</sup> En samordnad generalentreprenad innebär att beställaren själv upphandlar såväl byggentreprenören som de större underentreprenörerna, och att (i regel) byggentreprenören sedan får ställning som generalentreprenör och tar över underentreprenörerna som sina egna. För detta samordningsansvar och risktagande erhåller byggentreprenören ett generalentreprenörsarvode på omkring 5% av underentreprenadernas kontraktssummor. Se ex vis Byggandets Kontraktskommitté (1984).



och utsättarna. Byggentreprenören hade egna yrkesarbetare inom facken trä, betong, kran, förråd och smed. För andra specialområden köpte man in tjänster av underentreprenörer. Beställaren hade ställt krav på att en installationssamordnare skulle finnas på arbetsplatsen och denne hämtades från ett konstruktionsföretag med anknytning till byggentreprenören. Man knöt också två inköpare till projektet.

Installationsentreprenörerna hade vardera flera montörer på arbetsplatsen. Hos varje företag var en av dessa utsedd till "ledande montör" och skulle samordna de andra. I mer formella sammanhang, som exempelvis vid underentreprenörsmöten, kvalitetsronder och besiktningar, representerades installationsföretagen av arbetsledarna. Dessa var inte stationerade på arbetsplatsen men skötte inköp och övergripande arbetsplanering och mer formella kontakter med de övriga parterna. Byggentreprenören stod dock för den övergripande planeringen av underentreprenörernas arbete.

### 7.1.2 Kommunikationskanalerna

För att ha kontroll över vilka beslut som fattades i projektet hade beställarens projektledare utarbetat ett formellt administrativt system för informationsöverföring mellan entreprenörsidan och beställarsidan. Han hade tillämpat systemet i ett par projekt tidigare, och utvecklade det successivt. Systemet bestod av fem olika skriftliga informationskanaler: Entreprenörrapporter, Kontrollantrappor, Inköpsrapporter, Projekteringsfrågor och PM.

- Entreprenörrapporter (ER) var entreprenörernas instrument för kontakter med beställarsidan. Entreprenören kunde skriva en ER om man upptäckte ett fel i en handling, hade en rent teknisk fråga eller hade något förslag på byte av material eller konstruktionslösning. Det totala antalet ER i projektet uppgick till ungefär 1000.
- Kontrollantrappor (KR) skrevs av beställarens kontrollanter till entreprenörerna. KR kunde föranledas av rena kontrollantmärkningarna på arbetets utförande, men även av att man hade funnit fel i handlingarna eller av annan anledning ville ändra material eller utförande. Närmare 500 KR skrevs under produktionstiden.
- I PM samlades alla ändringar i handlingar som hade kommit upp som ER eller KR under en eller ett par månader. På beställarsidan strävade man efter att inte komma med PM för ofta, eftersom det

innebar mycket arbete för många parter att distribuera ut nya handlingar och rensa ut de gamla som hade blivit inaktuella.

- Projekteringsfrågor (PF) var ett instrument för kontakter mellan beställaren och konsultgruppen. PF användes när en större utredning krävdes av någon eller några projektörer, exempelvis på grund av att någon entreprenör ställde en fråga. PF var till för att beställarsidan skulle hålla reda på alla utredningar man hade åtagit sig att göra.
- Inköpsrapporter (IR) kom till efter önskemål från byggentreprenörens inköpare, som ville ha möjligheter till direkta kontakter med beställaren utan att behöva gå via platschefen. I systemet för IR fördes diskussioner mellan beställarsidan och byggentreprenören om val av fabrikat för olika byggnadsdelar. Om frågorna fick konsekvenser för ekonomin eller handlingarna fördes de dock över till ER eller KR. PF och IR var rena informationshanteringskanaler.

Beställarens projektledare hade som mål att inga beslut skulle tas om ändrings- och tilläggsarbeten innan man hade ett fullständigt beslutsunderlag där alla kostnader framgick. Projektledaren ville också komma ifrån att beslut fattades av projektörerna i telefonkontakt med entreprenörerna eller av kontrollanterna ute på arbetsplatsen. Den formella regeln var att all kommunikation skulle gå genom projektledaren och alla beslut fattas av honom personligen. Projektledaren såg denna formalisering av kommunikationskanalerna som en nödvändig förutsättning för att kunna hålla kontroll på kostnaderna i projektet. Han menade att detta var något som gynnade båda parter:

Projektledaren: Entreprenören vill ju inte heller komma och säga att "nu har vi haft kostnader här på en halv miljon som arkitekten har beställt" om de misstänker att vi skulle gå emot det. Det blir ju bara bråk, det är ju ingen som tjänar på det. Då är det lättare att diskutera frågan med arkitekten och sedan komma till mig och säga "skall vi göra så som det står där så kostar det så och så mycket". Så att vi redan från början lägger fast de här bitarna. Och det är ju lite på det sättet som hela bygget drivs på också, med de här ER och KR. Att vara så öppen hjärtiga som möjligt, att få upp det på bordet, och att inte ha några krokiga beslutsvägar där man kan hänvisa till den och den med någon luddig formulering. Det finns ju jobb där det inte är så, där man kommer ett halvår senare och säger att "det kom ju jag överens med din kontrollant om". Och det är ju inte roligt. Då blir det alltid tvist om frågan, skulle jag vilja säga.

Hos byggentreprenören hade man förståelse för denna hantering:

Byggentreprenörens arbetschef: [Hos beställaren är de] väldigt strikta. De sätter upp ett plank mellan entreprenörer och projektörer.

Men det har jag respekt för. Det är samma situation för oss i en totalentreprenad, det är ett helsike att hålla ihop ekonomin annars. Då kommer entreprenörerna och vill ha påskrivet och hänvisar till samtal med projektörerna. Det är bra med direktkontakt, men beslutsvägen måste gå via bygglidaren. Vi har haft mycket kontakt med K<sup>105</sup>, men då har vi alltid skickat en faxkopia till [beställaren]. Det känns ju jobbigt men det är nödvändigt.

I början av produktionsskedet höll projektledaren hårt på att all kommunikation mellan parterna skulle gå via det formella systemet. Detta innebar dock att kommunikationskanalerna kunde bli långa och krångliga. Så var fallet exempelvis mellan entreprenörernas underleverantörer och projektörerna, som ofta hade behov att gemensamt diskutera sig fram till vilket detaljutförande eller fabrikat som var lämpligt för olika konstruktioner. Projektledaren kunde då ge dem tillåtelse att ha direktkontakt i vissa bestämda frågor, dock med förbehållet att alla beslut med konsekvenser för handlingar och ekonomi skulle hanteras inom det formella systemet. Det var också klart uttalat att man kunde fatta snabba beslut på byggarbetsplatsen om så krävdes. Besluten fördes då över till det formella systemet i efterhand. Projektledarens målsättning var att alla skulle veta vilka reglerna var och också följa dem i de flesta fall, men att man skulle göra undantag om det blev nödvändigt.

Projektledaren och kontrollanterna samlades varje torsdag förmiddag till ett "kontrollantmöte" i beställarens kontorsbod. Även arkitektens projekteringsledare deltog, som representant för konsultgruppen. Vid dessa möten diskuterade man igenom och tog beslut i aktuella frågor i systemet.

På entreprenörsidan var hanteringen av det formella systemet mindre planerad och centraliserad. Varje underentreprenör hanterade sina frågor, men alla frågor med anknytning till installationerna gick via installationssamordnaren. Byggentreprenörens arbetsledare skrev också frågor om de stötte på något problem, exempelvis någon oklarhet i handlingarna. Hanteringen av frågor med ekonomiska konsekvenser låg i början av produktionsskedet på platschefen, men fördes senare över till en arbetsledare. Inga regelbundna formella möten om aktuella ER och KR liknande dem som hölls på beställarsidan förekom på entreprenörsidan.

---

<sup>105</sup> K är kort för byggkonstruktören, liksom A står för arkitekten, V för VVS och E för el.

En gång i månaden hölls ett "byggmöte" mellan byggtreprenören och beställaren. Där deltog projektledaren och byggkontrollanten från beställarsidan och arbetschefen, platschefen, planeraren och ibland någon ytterligare person från byggtreprenören. De enskilda frågorna diskuterades dock inte på dessa möten, utan skulle klaras av mellan mötena. Inför varje byggmöte hade byggkontrollanten och platschefen gemensamt gått igenom alla frågor och försökt att komma överens om så många som möjligt. Överenskommelserna bekräftades formellt på byggmötet, där utbetalningsorder skrevs på. De frågor man inte kunnat komma överens om fick diskuteras igenom ett varv till.

### 7.1.3 Kontrollantmötena

Dagordningen på kontrollantmötena var alltid densamma. Byggledaren inledde med att redogöra för tidplanen och arbetets fortskridande. Därefter gick projektledaren igenom alla de frågor som var öppna i det administrativa systemet i tur och ordning. Varje kontrollant hade ansvar för frågorna inom sitt område och redogjorde inför gruppen för vad som hade hänt. Tillsammans diskuterade man sedan vad frågan innebar och vilken åtgärd som var lämplig. Det kunde vara 100-150 entreprenörrapporter och 50-100 kontrollantrappor öppna samtidigt. Många frågor låg dock öppna under lång tid utan att något hände, i väntan på information eller på att entreprenören skulle svara. Till varje möte hade det också kommit ett tiotal nya frågor som presenterades mer ingående av projektledaren eller respektive kontrollant. Besluten fattades formellt av projektledaren, men i praktiken var det kontrollanternas råd och kunskaper som fällde avgörandet:

Projektledaren: I teorin fattar jag alla beslut. I praktiken fattar jag inga. Det är ju kontrollanterna som är experterna.

Projektledaren strävade efter att kontrollantmötena skulle genomföras i en positiv anda och erbjuda en trygg bas i det annars ofta påfrestande arbetet. Mötena var informella tillställningar där man åt frukost under tiden och turades om att köpa bröd och kakor och koka kaffe. Stämningen var god, men disciplinen var hård. Närvaron var obligatorisk och mycket få skäl godtogs för att utebli. Det var också strängt förbjudet att ta emot telefonsamtal under mötet. Den som tog semester eller fick ett telefonsamtal tråkades av de andra, om än godmodigt.

#### 7.1.4 Kommentarer till att projektörerna fungerade som kontrollanter

Från början skulle samtliga kontrollanter ha hämtats från beställarens organisation, men på grund av en omorganisation hos beställaren erbjöds projektörerna uppdragen som kontrollanter på el och VVS. Projektörerna var mycket angelägna om att få vara med även under produktionsskedet:

VVS-kontrollanten: Vi försöker få följa upp processen, vi tycker ju det att den kunskap som man skaffar sig under projekteringen, den är det ju lite synd att bara släppa iväg. Det är klart att det finns tabbar i en anläggning, men oftast finns det ju en anledning till varför ett rör är draget på ett visst sätt eller en ventilationskanal ligger där den ligger, man har liksom resonerat och hållit på och dividerat om placeringar. Och den kunskapen försvinner om någon helt främmande kommer in i projektet. Han kan ju omöjligen sätta sig in i hela den informationsmängd och det bakgrundsmaterial som finns uttalad i en beskrivning eller en ritning. Det finns ju oerhört mycket mellan raderna. Och därför försöker vi jobba på att få in det här med att vi skall få göra kontrollen, inte nödvändigtvis besiktning, men just kontrollen och uppföljningen.

Arkitekten deltog inte själv vid kontrollantmötena, men projekteringsledaren medverkade från arkitektens sida:

Arkitekten: [Projekteringsledaren] kan ju huset utan och innan. En kontrollant som kommer helt ny till projektet i det skedet, han kan omöjligen förstå varje punkt som behöver bevakas.

AK<sup>106</sup>: Så är det ju för [byggkontrollanten]...

Arkitekten: Mm. Det är det. Därför behöver han det som [projekteringsledaren] gör. Nu tycker jag bra om [byggkontrollanten]: när han ser någonting, så hör han ju av sig. Det finns ju de som löser det ihop med byggarna själva. Och då känner man ju inte igen sig när man kommer ut.

## 7.2 Centrala frågor

I detta avsnitt beskrivs principiella förhållanden och konflikter som framstod som centrala i kontraktrelationen.

---

<sup>106</sup> AK står för Anna Kadefors.

## 7.2.1 Ändrings- och tilläggsarbeten

Många av de frågor som behandlades i det formella systemet för informationsöverföring rörde ändrings- och tilläggsarbeten. Beställarens projektledare hade en pragmatisk syn på detta:

Projektledaren: Konsulterna har inte betalt för att projektera till 100% och då får [beställarorganisationen] ta den kostnaden. Jag skulle kunna ställa konsulterna till svars för allting, men då skulle projekteringen kosta mycket mer. Då skulle de inte våga släppa ifrån sig annat än perfekta handlingar. Det är ju så att ju mer pengar man lägger på projekteringen desto mindre extraräkningar blir det till entreprenören och tvärtom. Prisskillnaden mellan perfekta handlingar och tillräckligt bra handlingar är för stor för att uppväga vinsten. Jag ser det som en balansgång där man måste hitta den optimala punkten.

De flesta av entreprenörernas ER var föranledda av att man hade stött på någon oklarhet eller felaktighet i handlingarna. Det kunde vara att det fattades någon uppgift, att det fanns motsägande uppgifter i olika handlingar, eller att det föreskrivna utförandet inte gick att utföra som det var tänkt. Entreprenörerna kunde också komma med förslag eller önskemål om att få byta till ett annat material eller utförande än det föreskrivna. I vissa fall var det mindre frågor rörande mått och liknande, men ofta fanns det också ett krav på ekonomisk ersättning. Det kunde också vara så att beställarsidan i en KR hade bett entreprenörerna att lämna pris på ett alternativt utförande och fått en kalkyl tillbaka. Kontrollantgruppen skulle ta ställning till om entreprenörerna hade rätt till ersättning och vilken summa som i så fall var rimlig. En viktig förutsättning var då att man gjorde egna kostnadskalkyler av det aktuella arbetet. Beställarens projektledare hade inställningen att man generellt skulle vara mycket misstänksam mot alla krav på ersättning:

Projektledaren: Man skall alltid tänka onda tankar om sina medmänniskor och sedan bli glad när de inte besannas.

Det första steget i kontrollanternas granskning av ersättningsanspråken var i allmänhet att gå till handlingarna. Handlingarna kunde ofta tolkas på olika sätt och det förekom också att konstruktioner som entreprenörerna uppfattade som felaktiga var helt riktiga. För motsägelser mellan uppgifter i olika handlingar finns en formell rangordningsregel. Denna säger exempelvis att beskrivning gäller före ritning. Vid motsägelser mellan olika ritningar eller olika beskrivningar finns dock ofta ingen generell regel, och det sägs att en uppgift skall finnas där

man kan *förvänta* sig att finna den. Många diskussioner på kontrollantmötena gällde var man skulle förvänta sig att finna olika typer av uppgifter. Om den formella rangordningsregeln motsades av vad man ansåg vara rimligt kunde denna frångås.

Vilken ersättning som ansågs rimlig berodde ofta på andra omständigheter än de direkta kostnaderna för utförandet. Entreprenören kunde exempelvis ha utfört arbete som måste rivas, eller hunnit beställa material som måste returneras. Mängdrabatter kunde också påverka priset. Eftersom det är så svårt att överblicka alla aktiviteter som pågår på en byggarbetsplats har entreprenörerna möjlighet att få ut mer ersättning än de faktiska merkostnaderna i samband med ändrings- och tilläggsarbeten. Beställarsidan måste alltså vara väl insatta i arbetsplatsens aktiviteter.

Även om entreprenören hade formell rätt till ersättning, kunde man på beställarsidan anse att det var moraliskt fel av denne att utnyttja denna rätt. Exempelvis har entreprenören rätt att välja det billigaste utförandet vid motsägelser mellan handlingar oavsett vilka antaganden det ursprungliga anbudet baserar sig på. På beställarsidan blev man mycket irriterad om man misstänkte att entreprenören försökte få ut ersättning utan att ha haft egentliga merkostnader, även om den formella rätten till ersättning inte ifrågasattes. Ett exempel på detta var stuprörsinfästningarna:

Projekteringsledaren: Beskrivningen är viktig, den gäller före ritning. I Skolan har vi haft problem med beskrivningen<sup>107</sup>. Till exempel hade vi ritat särskilda stuprörsinfästningar. Sedan stod det i beskrivningen att infästning skulle ske enligt leverantörens anvisningar. Och då gick entreprenören på beskrivningen, för det utförandet blev billigare. Fast det ju måste ha varit uppenbart för dem att det var fel i beskrivningen, annars hade det ju inte behövts någon ritning alls.

Andra liknande frågor var att arkitekten hade glömt att specificera att det skulle vara stenbeläggning även på det översta trapplanet (av sju), och att man för en mindre del av de allmänna kommunikationsytorna hade glömt att ange att stensocklarna skulle vara infällda i väggen.

En relaterad fråga är den oro som fanns på beställarsidan för "dammsugarfrågor" eller "caféräkningar"<sup>108</sup>:

---

<sup>107</sup>Beskrivningen gjordes av en underkonsult till arkitekten.

<sup>108</sup> Detta är ett begrepp som är någorlunda vedertaget i branschen. Se ex vis Kleberg (1986).

Projektledaren: En caféräkning är när man på slutet av ett projekt ser att det går åt pipsvansen. Då går man igenom handlingarna och letar reda på allting som är avvikelser mot verkligheten och skriver extra där det inte stämmer överens. (...) Det här är en vanlig entreprenörtaktik. Man begär ersättning för sådana arbeten där man inte har gjort om utan gjort annorlunda från början och inte haft några merkostnader. Det är så här att när man finner att man måste rita om så kommer man ofta fram till en lösning som är *förenklad* jämfört med den ursprungliga. Men ur den lösningen kan man oftast plocka ut *delar* som är mer komplicerade. Det är det man skriver på. Ofta gör entreprenören så att de först daskar på med allt de kan hitta och sedan i förhandlingen säger att 'OK, vi delar på det.' Och så går de hem med hälften.

## 7.2.2 Entreprenörernas syn på brister i handlingar

Entreprenörerna uttryckte ofta att de kände sig utnyttjade i samband med brister i handlingar. De tolkade ofta utelämnade uppgifter i handlingar som medvetna försök från beställarens och projektörernas sida att smita från jobb och ansvar. Följande diskussion mellan installations-samordnaren och byggkontrollanten illustrerar hur olika man kan se på ofullständiga handlingar:

Installationssamordnaren: Det är mycket som saknas i handlingarna på Storkök. Vi hade möte i morse och vi hittade mycket som hade missats i projekteringen.

Byggkontrollanten: Det är sådana arbetsberedningar som är så viktiga.

IS: Men UEs<sup>109</sup> reaktion är att nu sitter vi här och gör projektörernas jobb.

BK: Jaja, det är ju alltid diskussioner om handlingar.

Ett annat exempel:

Byggentreprenören skulle beställa prefabricerade takstolar och en av arbetsledarna höll på att räkna ut måtten på dessa. Han hade ett tiotal olika ritningar på väggen och var upprörd för att det var så svårt att hitta måtten eftersom plushöjderna på taken inte var utsatta på alla ställen. Han menade att konstruktören hade tyckt att det var för jobbigt att räkna ut plushöjderna på de krångliga ställena och bara satt ut höjder på enklare ställen. Arbetsledaren sade att han hade skrivit en ER där han frågade efter några plushöjder och vinklar. På så sätt skulle det vara konstruktörens ansvar om det blev fel och inte byggentreprenörens.

---

<sup>109</sup> UE står för underentreprenör.



Projektörerna föreföll dock inte att ta så illa vid sig av entreprenörernas anklagelser, utan såg det som naturligt att handlingarna kritiserades:

AK: Är det någonsin så på en arbetsplats att de tycker att de har fått bra handlingar?

VVS-projektören: Det händer. Vi hade en för något år sedan, han sade att "Det var det värsta", den här anläggningen som ni har ritat" - den var på 7000 kvadratmeter, så den var inte så våldsamt stor, men han hade bara haft extrakostnader på 30.000 och det tyckte han var bedrövligt. "Alldeles för bra handlingar". Och det får man ju ta åt sig då, extra mycket när entreprenörerna säger det. Jodå, det är så. Men det är inte så vanligt att man uttrycker det.

Liknande reaktioner på entreprenörsidan uppstod i samband med diskussioner om revidering av ritningar. Att revidera handlingar är omständligt och kostnadskrävande. Först skall projektörerna göra ändringarna, sedan skall de reviderade handlingarna kopieras upp och distribueras till alla berörda parter. Dessa skall då se till att alla inaktuella handlingar sorteras ut. Det har således fördelar både för sändare och mottagare att handlingarna inte revideras för varje ändring, utan att man samlar ihop många ändringar som införs samtidigt. Särskilt underentreprenörerna klagade dock ofta på att ritningarna ändrades för sällan, och menade att anledningen var att beställaren av ekonomiska skäl försökte lägga över jobbet på entreprenörerna:

På ett UE-möte klagade installatörerna på att ändringar i handlingar dokumenterades på ER eller KR i A4-format istället för att revidera ritningar. Arbetsledarna menade att det var svårt att hålla reda på vilka ändringar som var beslutade.

VS-entreprenören: Jag har en hel bibba med ER och KR att bläddra igenom och kolla inför varje nytt arbete. Varför skall jag behöva göra det, det är väl [projektörens] jobb! Och vem betalar om det blir fel för att man missar en ER och går efter ritningen?

Beställaren hade också infört en regel som sade att var och en skulle stå för sina utredningskostnader, vilket innebar att ingen ersättning till entreprenörerna betalades ut i samband med beställarens förfrågningar om prisuppgifter för eventuella ändringar. Detta tyckte vissa av underentreprenörerna var orättvist:

VS-entreprenören: Det är så lätt och bekvämt för beställaren att fråga. De tror att allting finns färdigt, men vi skall ju ringa våra grossister och begära priser för allting. Vi är så snälla vi entreprenörer: "Nej, det kostar ingenting" (*sagt med servilt tonfall*).

När byggtreprenören försökte få ersättning för denna typ av indirekta kostnader uppstod också ofta konflikter:

En projekteringsmiss resulterade i att man fick gräva upp redan lagda rör och sedan inte kunde återfylla kring grunden vid den tidpunkt som var planerad. Entreprenörerna fick då betalt för alla material- och arbetskostnader som detta medförde. Man ville dock även få betalt för "gångtid", den extra tid det tog för yrkesarbetarna att gå runt byggnaden mellan bodarna och arbetsplatsen flera gånger om dagen. Beställarens projektledare blev mycket upprörd och såg det som ett ovanligt påhittigt försök att få ut så mycket ersättning som möjligt i samband med ett ändringsarbete.

Ett annat exempel var en diskussion om hur betongbjälklagen skulle stöttas upp, eller "stämpas" under tiden efter gjutning fram till dess att de hade uppnått tillräcklig hållfasthet:

Byggtreprenören tyckte att anvisningarna i handlingarna var oklara och bad om ett förtydligande. Byggkonstruktören föreslog då en stämning som var betydligt mer omfattande än vad byggtreprenören ansåg framgick av handlingarna. För byggtreprenören och installatörerna skulle en stämning enligt konstruktörens förslag innebära att en mängd arbeten, framför allt installationsarbetena i taken i källarvåningens teknikutrymmen, skulle behöva skjutas upp. Hela produktionsplaneringen skulle därför påverkas och entreprenörerna tyckte att konstruktörens förslag var orimligt. Byggtreprenören gjorde en beräkning av kostnaderna och överlämnade en räkning på 2.5 miljoner i till beställaren. I kostnadsspecifikationen fanns emellertid inga poster som hänförde sig till försenade arbeten upptagna, utan hela summan utgjordes av kostnader för direkt material och arbete. Beställarens projektledare fann summan absurt hög, vilket gjorde att han misstänkte att byggtreprenören var ute efter att "ta hem hela projektet på den här frågan".

I båda fallen kan byggtreprenörens krav tolkas som försök att kvantifiera svåröverskådliga indirekta kostnader. Gångtid var konkret och mätbart, även om det kanske inte var just detta som kostade pengar. Angående stämpan förefaller man ha räknat mycket högt på de direkta kostnaderna för att täcka in även de indirekta. Dessa försök ledde dock bara till att beställarens projektledare tolkade kraven som att byggtreprenören försökte exploatera brister i handlingarna till sin egen fördel. Den grundläggande konflikten i många frågor om indirekta kostnader var att beställaren och entreprenören hade olika uppfattningar om vad som ingår i entreprenörens anbud. Det förekommer alltid störningar i byggprojekt och entreprenören måste läsa och utreda handlingar. Vad som skall berättiga till extra ersättning är då en tolkningsfråga.

### 7.2.3 Taktik och motsägelser

Beställarens projektledare strävade efter att etablera konsekventa regler för hur olika frågor skulle behandlas. Exempelvis översåg man inte med frågor för att de var ekonomiskt betydelselösa, utan tyckte att det var viktigt att vara konsekvent. Motpartens agerande bedömdes dock alltid med hänsyn till omständigheterna, vilket innebar att intentionerna bakom en förfrågan från entreprenören var viktiga. I praktiken var dock balansgången svår, eftersom bedömningen i många fall var en fråga om gradskillnad snarare än artskillnad. Problemställningen var ofta inte *om* entreprenören hade rätt till extra ersättning, utan *hur stor* ersättning som var rimlig. På samma sätt kunde en enstaka fråga av en viss sort ses som naturlig, medan ett större antal av denna typ betraktades som en provokation.

Det fanns också andra källor till osäkerhet. På beställarsidan diskuterade man ofta i vilken utsträckning entreprenörernas taktik var medveten. Kunde man exempelvis förutsätta att entreprenören hade läst och tolkat beställarsidans förra svar på rätt sätt? Man visste att större delen av entreprenörernas uppmärksamhet var riktad mot att planera och genomföra produktionen och att lösa de problem som uppkom i samband med detta<sup>110</sup>. På entreprenörsidan var kommunikationen också mindre samordnad, eftersom många personer skrev och svarade på ER och KR och inga regelbundna möten hölls för att diskutera strategifrågor. Beställarsidan fann att det var svårt att hävda konsekventa regler under dessa omständigheter.

Valet av taktik komplicerades också av att det inte bara var av ondo för beställaren att entreprenören upptäckte fel i handlingarna. Tvärtom var det viktigt att entreprenörerna läste handlingarna och påpekade felaktigheter i ett tidigt skede:

Projektledaren: En sådan kille som installationssamordnaren, han gör ju ett jättejobb på det sättet att han håller på och röjer upp i de här handlingarna. Och det är väl klart att många gånger så är det så att det han upptäcker och säger är fel, det är inte fel. Men låt oss ta den debatten då, för de grejer han upptäcker är desto viktigare. Man har överseende med att de är på hugget.

---

<sup>110</sup> Kontrollanterna tyckte ibland också att det var svårt att få gehör för anmärkningar på arbetets utförande när dessa framfördes skriftligt. De menade att det gav mycket bättre resultat att "gå ut och ryta till på bygget".

*Diskussion på ett kontrollantmöte:*

Elkontrollanten: Han är vaken elkillen, jag kommer att få ett helvete med honom.

Projektledaren: Det är bra med vakna killar. Vi tar gärna ett helvete om vi får ett bra resultat.

Ur beställarens synvinkel skulle alltså entreprenören gärna lusläsa handlingarna och finna fel, men bara ta betalt där man faktiskt haft en merkostnad.

På kontrollantmötena kunde man bli mycket upprörd över misstänkta försök till exploatering och det kom ofta upp förslag på välformulerade pikar att skriva på rapporterna. Man var dock mycket försiktig med att öppet anklaga någon för att vara ojuste. I de svar kontrollanterna skrev hölls en neutral ton, även om man misstänkte att entreprenören försökte få ut pengar för arbeten de inte gjort:

*Exempel. (Svar på ER.) "Det är inte möjligt att det tagit 10 timmar att återmontera undertak i ett rum. Återkom med ett bättre pris."*

Allvarliga anklagelser kunde formuleras så att det framgick att beställarsidan kunde tänka sig att beteendet var ursäktligt och hade en naturlig förklaring:

*Exempel. (Svar på ER.) "Du har (..) blivit vilseledd eller på annat sätt påverkats att tro att ni har utfört en håltagning. Så är inte fallet. Återkom alltså snarast med nytt förslag till reglering av kostnad."*

När beställarens och byggentreprenörens representanter konfronterades direkt på byggmötet var också tonen i allmänhet förstående och kritiken försiktigt formulerad. Om relationen var särskilt ansträngd användes formella tonfall och formuleringar och det uppstod långa, besvärade tystnader, men öppna anklagelser förekom ytterst sällan. På samma sätt kunde underentreprenörerna komma med häftiga anklagelser mot beställarsidan på underentreprenörmötena, men när man mötte en kontrollant och en entreprenör tillsammans på byggarbetsplatsen verkade de vara i stort sett överens.

#### 7.2.4 Byten och likvärdighet

Många konflikter och motsägelser aktualiserades i samband med att entreprenörerna kom med förslag att byta ett material eller ett utförande som föreskrivits i handlingarna till något "likvärdigt". Beställarens projektledare välkomnade sådana förslag på byten,

eftersom han menade att det ledde till ökad konkurrens mellan leverantörerna. Om inte byten skulle tillåtas skulle leverantören av de produkter som föreskrivits befinna sig i en monopolställning och då kunna ta ut högre priser. Projektledaren ansåg dock att beställaren och entreprenören skulle dela på den vinst som ett byte medförde, och hans villkor för att tillåta ett byte var därför ofta att beställaren fick pengar tillbaka. Den som ytterst avgjorde om likvärdighet förelåg var beställaren, men projektledaren var noga med att inte avvisa en begäran om byte utan godtagbara skäl:

Projektledaren: Om entreprenören kommer och frågar: "Får vi byta gips Gyproc mot Danagips?", då kan vi ju inte gå in och säga "Nä, det får ni inte, för det är inte likvärdigt." För den bevisföringen klarar inte vi av. Därför att den slutprodukten som kommer på plats, den är ju lika bra. Men det är klart att kommer han och säger att han vill byta pump A mot pump B, så gör jag givetvis via våra killar en koll: "Är pump B lika bra som pump A? Ser pump B likadan ut som pump A, det vill säga har den anslutningar på samma ställen eller innebär det andra ändringar?" Och om vi bedömer att den inte är lika bra, men den är tillräckligt bra för vårt behov, då får ju vi ha en peng tillbaka för det. För då får ju vi en lite sämre produkt än vad vi har köpt. Det är lite av den balanseringen som vi får göra hela tiden. Det handlar om att vi har en organisation som kan värdera de förslag som entreprenören kommer med.

Byten av ett fabrikat på gips mot ett annat var okomplicerat, men större byten kunde påverka många olika anslutande konstruktioner och medföra att ritningar behövde ändras. Det var alltså ofta många aspekter som skulle vägas in i bedömningen av likvärdighet och av den ekonomiska regleringen.

Eftersom projektörerna en gång i tiden hade valt lösningarna och kunde ofta ange de motiv som då låg bakom valet:

*Exempel.* Större delen av källarväggarna skulle vara murade, men för ett fåtal var det föreskrivet att de skulle utföras i gips. Byggentreprenören föreslog att även dessa gipsväggar byttes till murade väggar. Projekteringsledaren förklarade att man hade valt gips för att man skulle kunna riva det lätt (för att ta hål för sopsug) och för att väggen skulle kunna ta undertryck, och om entreprenören ville byta måste man ansvara för att en murad konstruktion skulle uppfylla dessa krav.

Man kunde också ha olika åsikter om en konstruktion var möjlig att utföra eller om en produkt fanns att köpa på marknaden:

*Exempel.* Det var föreskrivet att vissa dörrar skulle kläs in med Rheinzink (en metall) och att plåten skulle limmas på dörren. Byggentreprenören hävdade då att limning inte var ett tillräckligt bra

sätt för fastsättning av plåt och behövde kompletteras med infästning med skruv, vilket skulle medföra extra kostnader. Beställarsidan svarade att man hade diskuterat frågan med leverantören flera år tidigare och fått besked att det gick. Efter en lång diskussion kom man fram till att det föreskrivna utförandet gick att få, men att det inte var standard.

För denna typ av situationer myntade kontrollantgruppen uttrycket "som man frågar får man svar", eftersom de menade att entreprenören inte frågade tillverkaren om ett utförande gick att få, utan bara om det var standard.

Ibland var det av produktionstekniska skäl mycket viktigt för entreprenören att genomföra ett byten. I sådana fall var man inte beredd att utan vidare acceptera ett nej från beställaren. Ett exempel på en sådan fråga var att byggentreprenören ville byta isoleringen på vindsbjälklaget från "byggmatta", dvs isolering i skivform, till lösull på vissa ytor. Bytet avslogs av beställaren eftersom man tyckte att nackdelarna övervägde ur förvaltningssynpunkt. Byggentreprenören ansåg att invändningarna var ogrundade och man återkom med en förnyad begäran om byte:

Byggentreprenörens planerare: Ja, vi fick ju nej, men vi fick ett felaktigt nej, eller baserat på felaktiga uppgifter sade de nej. Så vi skall ta upp det igen då. Och oavsett det vill vi ändå ta upp det, för vi anser att det är väldigt viktigt för oss. Och vi ser inte det som det problemet som de säger. Det går ju att lösa om man vill. Men vi måste ju alltid fråga ett par gånger innan vi får som vi vill.

AK: *Skrattar.*

Planeraren: Nej, men det är lite så att det kanske måste ältas lite fram och tillbaka.

AK: Av princip, menar du då?

Planeraren: Ja, lite så att det är bättre att säga nej och så får man fundera ett tag. För vissa saker har ju tagits upp och så har man fått ett ja sedan.

Bytet genomfördes slutligen i detta fall, tillsammans med några andra relaterade ändringar. En annan fråga där byggentreprenören var mycket angelägen om ett byte, men där beställaren sade nej var i frågan om ett byte av trappkonstruktion. Enligt handlingarna skulle trapporna utföras i platsgjuten betong, men entreprenören ville istället använda prefabricerade betongelement. Arkitektens projekteringsledare beskrev den situation som då uppkom på följande sätt:

Projekteringsledaren: Entreprenören vill ändra trappan från platsgjutet till prefab, vi har redan haft flera möten om det. Jag tycker

att det är en jobbig situation, efter tre möten är det svårt att säga nej. Det är klart bättre med platsgjutet men entreprenören säger att det är svårt att utföra, och för oss är det svårt att avgöra hur mycket det ligger i det. Det finns ju en risk att det platsgjutna blir fult om det verkligen är så svårt som [byggentreprenören] säger. Men jag tycker ju aldrig att det blir snyggt med skarvarna mellan elementen.

AK: Är det inte sådant som entreprenören skulle ha påpekat vid upphandlingen om det hade varit omöjligt att bygga?

Projekteringsledaren: Så är det nog egentligen, och strikt juridiskt har de inte rätt att ändra. Begreppet "likvärdigt" är det största problemet i byggandet, men i det här fallet kan man inte hävda att det är likvärdigt med platsgjutet och prefab. Ändå är det svårt att säga nej till entreprenören. Det är samma sak med fasadstenen, där har [byggentreprenören] legat på som iglar om den här resan till Bulgarien för att titta på stenen, hur den bryts och så. Men jag tycker att vi skall prova den först. Man hamnar i ett svårt förhållande när man börjar diskutera, då är det svårt att säga nej sedan.

AK: Men är det inte bara för er att säga nej första gången de frågar?

Projekteringsledaren: Jo, men de frågar inte så. De frågar om det är möjligt att titta på alternativ. Och då är det svårt att säga nej, för man skall ju lyssna på entreprenören också. Man driver inte frågor till sin spets, det är ett givande och tagande. Man känner ofta en osäkerhet i förhållande till entreprenörer och skulle vilja veta hur medvetna de egentligen är i sitt förhållande till oss. I vissa projekt har vi ju tyckt att det har varit ett samarbete med entreprenören, men man vet ju aldrig, vi kanske var för godtrogna. Jag tycker nog att [beställarens projektledare] har rätt, det känns naturligt med en viss skepsis.

När byggentreprenören berättade om valet av trappkonstruktion framgick det att man hade fortsatt att utreda och argumentera för ett bytet om inte produktionen hade tvingat fram ett avgörande. De estetiska frågorna nämndes då inte alls, utan bara tekniska aspekter:

Platschefen: Det är svårt att forma trappan, den skall vara inspänd bara i mitten. Vi försökte att få byta till prefab men det föll på några installationsstråk som inte kunde lösas med en prefabkonstruktion. Fast det hade gått att lösa det också om vi hade fått jobba på det lite till, men den tiden hade vi inte.

Entreprenörerna var helt inriktade på att övertyga beställaren om att det var önskvärt att förslaget genomfördes. Projektörerna fick instruktioner av projektledaren att vara öppna för att ifrågasätta de lösningar som hade utformats i projekteringen. Många gånger tillbakavisades alltså förslagen och projektörerna tyckte ibland att dessa utredningar var onödigt arbete.

På ett kontrollantmöte konstateras att det inte blev något byte av trappkonstruktion:

Projekteringsledaren: Efter en hel del arbete.

Beställarens projektledare: Jo, men det är ju bland annat därför vi sitter här. Och det skulle ju vara förnedrande för projektörerna om entreprenören hittar fyndigare lösningar efter en vecka än ni gör på över ett år.

För beställaren utgjorde entreprenörernas förslag på alternativ en ytterligare kontroll av de lösningar som utformats i projekteringen.

### 7.2.5 Estetiska aspekter

Generellt i byggandet framställs arkitektens synpunkter ofta som godtyckliga och subjektiva av andra parter i byggprocessen. Även om den här diskussionen var vänskapligt retsam, så uttrycker den ett vanligt synsätt:

Diskussion mellan en yngre elprojektör och en yngre arkitekt: Arkitekten vill inte ha fönsterbänkskanaler, eftersom det inte var fråga om "något vanligt kontorshus", utan byggnaden ifråga hade murade väggar, parkett, och en öppen spis<sup>111</sup>.

Elprojektören (retsam): Kan du säga varför du inte vill ha fönsterbänkskanaler?

Arkitekten (trött): Måste jag svara på det?

Elprojektören (glatt, till mig): Så är det jämt, han bara tar bort saker och inga sakliga argument!

I det här projektet fick de övriga projektörerna/kontrollanterna anlägga estetiska värderingar på sitt arbete i ovanligt hög utsträckning. De var angelägna om att tillmötesgå arkitektens önskemål, men kunde vara osäkra på hur arkitekten ville ha det:

*Exempel.* Elentreprenören och elkontrollanten gick kvalitetsrund. Elentreprenören hade satt upp små märkskyltar vid elinstallationerna och donen. Elkontrollanten tyckte att skyltarna var mycket framträdande och sade till elentreprenören att han var tveksam till om inredningsarkitekten skulle acceptera dem. Senare kom inredningsarkitekten ut på bygget, och när han fick se skyltarna skrattade han bara och sade att sådant får man acceptera. I stället uppstod en häftig diskussion mellan elentreprenören och inredningsprojektören om samordning mellan läggning av parkett och montering av golvförlagda elinstallationer.

Konflikter mellan estetiska aspekter och exempelvis tekniska och ekonomiska egenskaper hos olika konstruktioner ger dock sällan upphov

---

<sup>111</sup> Diskussionen ägde alltså rum under ombyggnadsprojekteringen.



till några allvarliga meningsskiljaktigheter mellan projektörerna<sup>112</sup>. Om projektörerna ritar estetiskt dåliga lösningar är det snarast av okunskap:

Arkitektens projekteringsledare: Nu sitter jag där med E och V i Skolan och märker att det är massor av saker som inte blir som vi har tänkt oss för att vi inte har talat om hur vi vill ha det. Vi har ritat don och sådant men inte till exempel hur man kommer dit med rören. De tycker att 'det här ser väl bra ut' när de ritar sina lösningar. Och det tycker ofta inte vi. De ser inte samma saker som arkitekten.

Relationen mellan arkitekten och entreprenörerna kan då vara betydligt mer ansträngd. Följande diskussion mellan installationssamordnaren och elentreprenörens arbetsledare uttrycker ett ifrågasättande av värdet av arkitektonisk kompetens som sådan:

I samband med likvärdighetsbedömningen vid ett byte frågade installationssamordnaren elentreprenörens arbetsledare om de hade kollat med arkitekten vilken färg synliga ramar kring elbrunnar i lärosalar skulle ha. Elentreprenören sade att han skulle diskutera med arkitekten, men att det kanske skulle bli svårt att matcha alla rummen, för det var väl olika färger? Installationssamordnaren svarade att det nog var parkett i alla lärosalarna.

Elentreprenören: Parkett? Då tar vi mörkbrunt!

Installationssamordnaren: Jag tycker att du skall ställa frågan i alla fall.

Elentreprenören: Varför då?

I Skolan marginaliserades dock inte de estetiska aspekterna. För arkitekten räckte det att övertyga beställarens projektledare, som själv hade arkitektutbildning och var mån om att hålla den höga arkitektoniska kvalitetsnivå som brukaren och finansierarna hade satt upp för projektet. Denna höga målsättning utgjorde ett kraftfullt argument för att arkitektens synpunkter genomgående skulle tillmätas stor vikt. Arkitektens projekteringsledare var efteråt nöjd med resultatet, och menade att inga av de byten som hade genomförts hade väsentligt påverkat den arkitektoniska kvaliteten.

#### 7.2.6 Konflikter om praxis

Många diskussioner gällde vad som var "praxis" och "underförstått" i överenskommelsen. Exempelvis hade beställarens projektledare uppfattningen att han hade köpt inte bara ett monteringsarbete av

---

<sup>112</sup> Projektörernas inbördes konflikter gäller snarare den tidsmässiga samordningen mellan de olika insatserna, där alla är beroende av att alla håller tiderna.

entreprenören, utan också en "byggkompetens". Detta innebar att han förväntade sig att byggentreprenören själv skulle utforma sådana detaljer som han ansåg att de var bäst skickade att lösa. På beställarsidan tyckte man ofta att entreprenörerna ställde alltför detaljerade frågor om byggtekniska lösningar:

*Exempel.* Byggentreprenören tyckte inte att det framgick av ritningen hur en vägg skulle anslutas till ett skåp. Kontrollanterna svarade med en skiss och byggentreprenören återkom med en begäran om extra ersättning. Projektledaren tyckte att detta var något byggentreprenören borde klara av att lösa själva: "Det finns inget som heter praxis numera. Stäng den (frågan)."

Vid konflikter om underförstådda överenskommelser är de formella kontrakten inte till någon hjälp och konflikten avgörs då istället till stor del av de iblandade personernas trovärdighet och auktoritet. Ett relativt okontroversiellt exempel på en sådan diskussion utspelade sig på ett slutbesiktningsmöte:

Man hade uppmätt för höga värden på jordfelsströmmar vid besiktningen. En av diskussionerna på slutbesiktningsmötet rörde vem som var ansvarig för att ta reda på var felet låg. Elbesiktningsmannen menade att detta var elentreprenörens uppgift.

Huvudbesiktningsmannen: Men det är ju besiktningsmannen som skall hitta felet!

Elbesiktningsmannen: Menar du att jag skall leta reda på vad det är som inte fungerar, gå in i deras kretsar och kopplingar?

Huvudbesiktningsmannen: Ja, nog är det vår uppgift att hitta felet.

Elbesiktningsmannen: Så om färgen släpper från en vägg så skall besiktningsmannen tala om att det beror på till exempel att det var för lite bindemedel?

Huvudbesiktningsmannen: I princip, ja.

Styrbesiktningsmannen: Båda har rätt. Om man har ett fel så hjälper jag till att identifiera kretsen som det är fel på. Jag kan inte bara ställa mig framför ett apparatskåp och säga att här är fel. Jag måste tala om i vilken funktion, del eller system felet sitter. Men jag går inte in mer än så.

I det här exemplet är det huvudbesiktningsmannen som har den formella auktoriteten. Han blir dock ifrågasatt av de fackkunniga och den som avgör frågan är styrbesiktningsmannen, vars omdöme inte ifrågasätts.

Det är alltså viktigt för parterna att ha stor legitimitet och auktoritet. I fallstudieprojektet var beställarorganisation en stor, professionell beställare. Beställarens projektledare hade också försäkrat sig om att

välja erfarna personer som kontrollanter. Då VVS-kontrollanten föreslog att man skulle välja en yngre kollega som kontrollant eftersom han själv inte skulle kunna lägga så mycket tid på projektet, föredrog projektledaren ändå den mer erfarna. Projektledaren höjde också ofta trovärdigheten ytterligare genom att kalla in utomstående tekniska experter och anlidade också vid några tillfällen en jurist.

Det kan också nämnas att i princip alla medverkande företag i officiella sammanhang representerades av män av svenskt ursprung i åldersgruppen 40 till 60 år. Även övriga medverkande var i med få undantag svenska män. Bland dessa fanns då även yngre representerade.

### 7.2.7 Att hantera samarbete och konflikt

Samtidigt med konflikterna pågick också under hela produktionstiden intensiva samarbetsinriktade kontakter. Beställaren ansåg att det var omöjligt att hålla på det formella kontraktet och andra regler i alla lägen och *“man måste ge och ta”*, *“det är inget som är svart eller vitt, det är alltid någonstans mitt emellan”* och *“det finns inga eviga sanningar i den här branschen”* var vanliga kommentarer från projektledaren och de övriga på beställarsidan.

Konflikterna i de stora frågorna påverkade visserligen hanteringen av de mindre problem och oklarheter som uppstod kontinuerligt negativt, men de dagliga kontakterna präglades ändå för det mesta av en ömsesidig vilja till konstruktiv problemlösning. När det uppstod ett problem försökte först kontrollanterna och deras respektive fackentreprenörer gemensamt komma fram till en lösning. Om detta inte gick hänvisades frågan uppåt i organisationen, till beställarens projektledare och entreprenörens arbetschef<sup>113</sup>. Frågor som inte kunde lösas sköts upp till slutförhandlingen. Ett trettiotal tvistefrågor kvarstod ända till slutet.

Kontrollanterna kunde använda projektledaren för att själva slippa stå för impopulära beslut och därmed undvika att riskera sin relation med entreprenörerna:

VVS-kontrollanten (som svar på vad man skulle göra om entreprenören inte gick med på en åtgärd): Då hotar vi dem med [projektledaren]. Det är det vi har honom till!

---

<sup>113</sup> Eftersom byggentreprenören var generalentreprenör var denne även ansvarig för installationsentreprenaderna, och besvärliga frågor inom dessa områden hänvisades alltså också till byggentreprenören.

Hos entreprenörerna hade man också en uppdelning av arbetsuppgifter mellan olika personer, där de arbetsledare som hade ansvaret för att skriva ER inte hade så mycket direkt kontakt med beställarsidan. Platschefen hade exempelvis en mindre kontroversiell roll än planeraren. Den arbetsledare som hade mest kontakt med byggkontrollanten skrev aldrig en ER utan att först ha diskuterat problemet med sin motpart.

I samband med besiktningen tillbringade kontrollanterna/besiktningsmännen långa avsyningspass tillsammans med entreprenörerna, särskilt mot slutet. När tidspresen var stark och utgångsläget var alltför dåligt tyckte kontrollanterna själva att det var svårt att upprätthålla höga kvalitetskrav.

Kontrollanterna var också i allmänhet mer förstående inför entreprenörernas krav än vad projektledaren var. Projektledaren tyckte ibland att kontrollanterna hade blivit för mycket "kompis" med entreprenörerna och för mycket löstes informellt. Vid ett par tillfällen beordrade han kontrollanterna att skriva ett stort antal KR för att entreprenörerna skulle känna att de fortfarande var övervakade.

### 7.3 Reaktionen på ökad press

Entreprenörerna upphandlades vid en tidpunkt när efterfrågan på byggnadsarbeten var låg och konkurrensen mycket stor. Redan från början var alla medvetna om att det inte fanns några marginaler i projektet. Från byggentreprenörens sida var man ändå optimistisk, bland annat därför att lågkonjunkturen gjorde att man hade stor frihet vid val av personal och alltså hade tillgång till de bästa arbetsledarna och yrkesarbetarna. Även på beställarsidan var man imponerad av framför allt yrkesarbetarnas skicklighet:

Projektledaren (tidigt i projektet): [Byggentreprenörens] insats hittills är jag ju nöjd med. Det är helt klart. De har en mycket hög ambition (...) och de har mycket skickligt folk där ute. Och ett kanongång gubbar. Kanongång. Sådana arbetsplatser är ju roligt att vara på.

Trots besvärligt väder förlöpte arbetet med bottenplattan och grundkonstruktionen i stort sett planenligt. När man började gjuta källarväggarna uppstod dock oförutsedda problem. Alla väggar i byggnaden var något högre och något tjockare än standardväggar, och de innehöll också mer armering. Det visade sig snart att dessa väggar tog längre tid att uppföra än vad byggentreprenören hade räknat med. Byggnaden

innehöll också många andra lösningar som byggtreprenören fann mer komplicerade än vad man hade förutsett. Byggtreprenören försökte på alla möjliga sätt att effektivisera arbetet genom att förändra sin organisation, pröva alternativa produktionsmetoder och utnyttja hjälpmedel bättre.

AK: Vad är det man tittar på när man försöker spara pengar?

Byggtreprenörens planerare: Ja, byta system. Nu jobbar jag exempelvis med det här med plattformar. Man kan ju resa ställning runt hela huset, så kan de jobba hur de vill egentligen. Det vi gör nu är att vi säger att de skall jobba från en fasad till den andra, och så flyttar vi plattformen. Det blir billigare för oss än en vanlig konventionell ställning. Och på det sättet tjänar vi pengar, tror vi. Det är tanken.

Och det kan vara sättet att få in material. Om vi skall ta hit alla fönster på en gång och ställa på gatan och så får de plocka från ena hållet till det andra, eller om vi skall ta hit husvis eller fasadvis. Hur vi skall lyfta in fönster, hur vi skall lyfta in gips, vad vi skall ha för längder på gips och för bredder ... och även takstolar, där sitter vi och utvärderar om vi skall köpa prefabtakstolar<sup>114</sup> eller om vi skall bygga lösvirkestakstolar. Då får man ju jämföra vad skillnaden är mot att spika ihop det till samma nivå som den här prefabtakstolen är. Vi får ju på taket fortare också genom att köpa prefab. Så det finns ju hur mycket som helst man kan hålla på och ... det spelar ingen roll vad man tar i så är det mängder av allt. Ibland känns det som att vi lägger mer pengar på att hitta saker att spara på än vad vi sparar in.

Kostnaderna och förseningarna kunde dock inte arbetas in. På så sätt blev projektet redan efter ett halvår av den tvååriga byggtiden både tidsmässigt och kostnadsmässigt ännu mer pressat än vad man hade förutsett.

När pressen i projektet ökade, blev man på beställarsidan mycket bekymrad över hur problemen skulle påverka projektets genomförande och diskuterade ofta om entreprenörens strategi var den rätta och hur man själv skulle agera.

*Diskussion om förseningarna på kontrollantmöte:*

Projektledaren: Vad skall vi göra åt det här? Vi måste snart reagera.

Byggtrollanten: Vi måste lyssna på dem först och höra vad de har att säga.

PL: Jag är oroad för jag ser tendensen. De har inte insett den totala komplexiteten i hus A, det var svårt i projekteringen och nu avspeglar det sig här också.

BK: Men det är egentligen bara valvet som är försenat på A-huset, man är väl framme med stål och väggar.

---

<sup>114</sup> Prefabricerade takstolar.

PL: Det enda sättet för dem att jobba är att köra in mer gubbar. Men de tror att de skall komma in i en cykel och kunna köra ikapp.

BK: Det går inte att bara vräka på folk, de kan inte gå på varandra. Vi kan vänta och se deras nya organisation, de skulle ändra den.

PL: Jag tror att alla tider är för snåla. De kommer att vara sena med alla enhetstider under hela bygget.

BK: Men jag har inte sett någon byggare som har klarat sådana väggar som vi har här på kalkylerad tid.

PL: Var är den nya tidplanen förresten, skriv en KR och fråga var den nya tidplanen är!

BK: Nja, men jag kan ju säga till.

Om entreprenörerna hade problem tog beställarsidan hänsyn till detta i när man valde vilka åtgärder som skulle vidtas:

Elkontrollanten: Man vågar inte ta i för mycket, den förste killen de hade fick magsår och den nye går på sjukgymnastik.

Projektledaren: Vi pressar så mycket vi vågar.

Byggkontrollanten: Jag har ett intryck av att de jobbar seriöst, de gör så gott de kan. De sopar inte saker under mattan.

Beställarens främsta oro var att byggnaden inte skulle bli färdig i tid och med avsedd kvalitet. Dessa mål kunde inte ersättas med en ekonomisk uppgörelse i efterhand. På beställarsidan var man alltså i första hand intresserad av att påverka entreprenörerna på ett sådant sätt att projektet skulle kunna genomföras som avsett.

### 7.3.1 Komplexitet och kalkylerbarhet

En konstruktion som byggentreprenören hade missbedömt i kalkylen var de platsgjutna väggarna:

Planeraren: Det vet man att en sådan inåtsträvad väggform är väldigt jobbig att jobba med och tar lång tid att sätta, den är inte som vanlig bostadsform, en sådan går jättefort att sätta. Höga: 4.20 är väggflaken man kör upp nu, det tar tid att jobba med, det tar tid att armera, för de måste ha ställning. Det går inte att ta vanlig tid som man kör vanliga väggar med armering. Det är just den där anpassningen mellan ett normalt jobb och ett lite udda jobb som är svår.

Runda former i betongkonstruktionerna innebar överhuvudtaget problem. Trapphusen var en sådan konstruktion. Även andra lösningar som inte såg så komplicerade ut kunde skapa mycket mera arbete, exempelvis en liten konvex utbuktning i en konkav vägg och runda trapphus som mötte väggar i sneda vinklar.

AK: Vet man inte det innan att sådant tar lång tid?

Platschefen: Jo, man vet att det tar längre tid men det är svårt att förutse hur mycket mera arbete det innebär.

När det visade sig att kostnadsuppskattningen var felaktig tillskrevs detta dock inte i första hand den egna kalkylavdelningen, utan snarare konjunkturen. Alla anbuden på byggentreprenaden låg inom 10% från varandra. Platschefen menade att det var svårt att begära och få "betalt för komplexiteten" på grund av lågkonjunkturen.

AK: Och det (att huset skulle vara "krångligt") hade man inte räknat med i kalkylen? Man kanske inte räknar på den nivån?

Platschefen: Jo, man måste räkna på detaljnivå om man skall få jobbet. Här skilde det ju bara 200.000 till nästa entreprenör. Så priset var rätt marknadsmässigt, fast det var fel.

AK: Men man måste ju få lov att bygga krångliga hus också. Hur skall man göra då?

Platschefen: Man borde lägga på en krånglighetsfaktor på 1.2, 1.3, 1.4.

AK: Men då är det ju alltid någon annan som inte har lagt på den faktorn som får jobbet.

Platschefen: Man kan ju hoppas att man har lägst krånglighetsfaktor. Så fungerade det på 80-talet, att man fick betalt för krångliga hus. Det fanns så gott om jobb.

AK: Så om man skall tjäna pengar skall man inte ta krångliga jobb?

Platschefen: Nej. Vi äter varann i den här branschen. Man räknar med 1-2% marginal på ett jobb, det är ju inte klokt.

"Man borde inte få lov att bygga runda hus" var en allmän åsikt hos byggentreprenören i den pressade situation som uppstod. Man menade också att arkitekten hade haft för mycket att säga till om i projektet.

Platschefen: I det här huset har ju arkitekten fått bestämma mycket. Som byggare vill jag ju att huset skall vara som en lada, lättbyggt. Och arkitekter gör ofta tekniskt svåra lösningar.

### 7.3.2 Diskussioner om praxis

En stor konfliktfråga blev frågan om ersättning för utredningskostnader. Tidigt i projektet deklarerade beställarens projektledare att ingen ersättning för kostnader för utrednings- eller projekteringsarbete skulle förekomma åt något håll. Detta innebar att entreprenörerna inte skulle få någon ersättning för sitt arbete med att utreda fel i handlingar, utarbeta detaljkonstruktioner eller lämna prisuppgifter i samband med att beställaren övervägde att byta utförande. Å andra sidan begärde

beställaren ingen ersättning för exempelvis de utredningar avseende likvärdighet som konsulterna gjorde i samband med entreprenörernas förslag på byten.

Entreprenörernas reaktion på detta var blandad. Byggentreprenören tyckte, åtminstone till en början, att det var bra, medan underentreprenörerna var mer negativa. Efter en tid började dock byggentreprenören att begära ersättning för utrednings- och projekteringskostnader. Kravet motiverades med hänvisning till projektets komplexitet:

Platschefen: I en generalentreprenad skall ju beställaren egentligen kunna ge oss en bunt ritningar och sedan åka till Grönland. Men verkligheten är ju inte sådan. I AB 92 står det att handlingar kompletterar varandra, men mycket handlar om att hitta uppgifter. Om vi säger att den här bänken skall vara i björk, då kan det stå på en ritning "Material: se A-ritning nummer det och det". Men det kan också stå bara "Material: se A-ritning". Bygger du då ett dass så har du kanske två ritningar, och då läser du dem. Men här har vi 1100 ritningar och då kan man inte gå igenom alla. Man måste kunna följa en hänvisningskedja.

Vi har lagt ned mängder av tid för att leta fel. Varje litet måttfel medför ju ganska mycket arbete. Innan man är säker på att det är fel måste man ut och mäta och in och kolla kanske flera gånger. Det kommer ju andra kostnader på också, för medan man letar kanske man har en snickare som väntar. ER och KR tillsammans blir 1500 rapporter som har behandlats av oss. Vi tycker att är det så mycket fel i handlingarna så skall vi ha betalt för utredningsarbete. Det är inte normalt att behöva lägga ned så mycket jobb. Jag kan inte se att vi har drivit det här projektet fel på något sätt. Jag begär inte att handlingarna skall vara felfria men jag tycker inte att det är något konstigt att jag vill ha betalt för extra tid.

Byggentreprenören tyckte att uppdraget var mer komplicerat och kostnadskrävande än att man borde haft anledning att räkna med, och ansåg att man borde ta hänsyn till detta. Kraven på ersättning för utredningskostnader tillbakavisades dock konsekvent av beställaren med hänvisning till att byggentreprenören måste räkna med att handlingar är ofullständiga och att utredningskostnader därför ingår i anbudet:

Projektledaren: Den dagen vi accepterar en utredningskostnad har vi erkänt att våra handlingar är sämre än normalt och det är de inte.

Beställarens projektledare skrev ett brev till byggentreprenören där han påpekade att det i AB 92 saknas regler för hur utredningskostnader skall hanteras och menade att detta innebar att parterna förutsätts svara för sina respektive kostnader. Byggentreprenörens arbetschef svarade med ett brev där man förklarade att man hade haft större kostnader för



projekteringsarbete än normalt på grund av att handlingarna var "dåligt samordnade". Byggentreprenören hävdade också att deras kostnader berodde på att beställaren ställde krav som hörde hemma i en funktionsentreprenad när man hade köpt en utförandeentreprenad. Beställarens projektledare svarade att funktionskraven framgick av förfrågningsunderlaget och menade att om det var så att kraven inte var kalkylerbara så borde entreprenören ha påtalat detta i anbudet som en reservation. Konsulterna bifogade en inlägga där man bland annat hänvisade till att handlingarna var granskade av flera olika parter såväl på entreprenörsidan som på beställarsidan. Man menade också att byggentreprenören ställde ovanligt stora krav på att konsultgruppen skulle lämna uppgifter i detaljfrågor, och att entreprenörer normalt brukar lösa frågor på egen hand i större utsträckning. Efter denna korrespondens hölls ett möte där även högre chefer från respektive part deltog. Man löste inte konflikten under detta möte heller, men diskussionen avtog och uppsköts till efter överlämnandet.

Beställarens projektledare menade att entreprenören strävade efter att förbättra sin förhandlingsposition inför slutförhandlingarna genom att på ett tidigt stadium formellt ifrågasätta kontraktshandlingarnas kvalitet, och därmed förutsättningarna för uppgörelsen. Det var av denna anledning som det var viktigt för beställarsidan att försvara handlingarna och inte tillåta utredningskostnader, inte för att dessa kostnader i sig var särskilt betydelsefulla.

### 7.3.3 Diskussioner om kontraktsskrav

Det uppstod också konflikter kring i vilken utsträckning svåra omständigheter kunde motivera kompromisser med uttalade kontraktsskrav. En stor sådan fråga var diskussionen kring kravet på driftsatt anläggning. För att man skulle kunna utföra samordnade provningar på de färdiga installationerna fanns ett krav på att anläggningen skulle vara driftsatt en viss tid före slutbesiktningen. En förskjutning av driftsatt anläggning innebar en förskjutning av slutbesiktningen med tillhörande vite för entreprenören. I de Administrativa Föreskrifterna för projektet stod det att inte bara installationerna, utan även byggnadsarbetena skulle vara i stort sett färdigställda i de utrymmen som skulle provas.

När tiden för driftsatt anläggning av den första etappen var inne var dock installationsarbetena inte helt klara och byggnadsarbetena långt

ifrån färdiga i den byggnadskropp som skulle provas. Beställarens projektledare menade då att anläggningen inte kunde betraktas som driftsatt. Hos byggtreprenören reagerade man med bestörtning på detta besked. Entreprenörerna hade gjort stora ansträngningar för att bli klara med installationerna i tid och tyckte inte att det var rimligt att under dessa omständigheter kräva att även sådana arbeten inte påverkade provningarna skulle vara klara. Byggtreprenören menade också att det var ojuste av beställaren att inte tala om tidigare att man skulle hålla fast vid det formella kravet, eftersom det hade varit uppenbart länge för alla parter att man inte skulle hinna bli färdiga med byggnadsarbetena:

Byggtreprenörens arbetschef: Vi har arbetat mot att alla funktioner skall fungera i huset till driftsatt anläggning och allt som påverkar dem skall vara klart. Och det har vi trott att vi var överens om i ett halvår.

Beställarens projektledare: Det går säkert att prova på ett mycket ofärdigt hus, men det är ju därför som begreppet driftsatt anläggning är så tydligt definierat i AF<sup>115</sup>.

Beställarens projektledare hade ingen förståelse för byggtreprenörens uppfattning att det fanns en tyst överenskommelse att det räckte att färdigställa installationerna:

AK: [Byggtreprenören] tyckte ju att det skulle räcka att färdigställa installationerna så att man kunde prova för att anläggningen skulle förklaras driftsatt.

Beställarens projektledare: Men läser man inte AF, det står ju "allt material levererat och monterat". Varför tror de att jag skriver det i byggdelen om jag bara menar installationerna? Jag skulle önska att de AF jag skriver inte vore ett resultat av problem som har uppkommit i andra entreprenader, men så är det. I AF för detta projektet stod det till exempel att anläggningen skulle vara grovstädad. I nästa AF jag skrev står det "grovstädad med dammsugning" eftersom de tolkade begreppet "grovstädad" som att det räckte med att plocka bort allt skräp som var större än två kvadratmeter<sup>116</sup>.

Kontrollanterna, som också hade uppdragen som besiktningsmän, stödde dock entreprenörerna och anläggningen förklarades driftsatt. Projektledaren tyckte att man kunde ha varit hårdare, men fram-

---

<sup>115</sup> Administrativa Föreskrifter.

<sup>116</sup> Byggtreprenören hänvisade till att det stod att anläggningen skulle vara grovstädad, när de argumenterade för att kraven på färdigställandet på byggsidan inte behövde vara så höga.

hårdade inte i sin ståndpunkt. Bakgrunden till denna konflikt var att det var mycket viktigt för beställaren att färdigställandetidpunkten inte sköts upp alltför mycket, eftersom inflyttningen måste ske under icke terminstid. Kravet på driftsatt anläggning var inte enbart satt för att säkerställa att man skulle kunna prova anläggningen, utan skulle också öka drivkrafterna för att anläggningen skulle bli klar i tid. Projektledarens mål var alltså att få entreprenören att sätta lite ytterligare fart även med byggnadsarbetena, vilket också uppnåddes trots att anläggningen slutligen godkändes som driftsatt.

Ett annat område där de formella kraven i kontraktet inte uppfylldes var städningen. I kontraktet hade skrivits att byggentreprenören skulle tillämpa vissa rutiner för städning. Detta fungerade dock inte som planerat och beställarsidan började tidigt klaga på städningen på arbetsplatsen. Byggentreprenörens platschef gjorde många försök att få underentreprenörerna och sina egna yrkesarbetare att städa efter sig, men lyckades inte få till stånd någon förbättring. Beställaren var orolig för att kvaliteten på arbetena skulle påverkas av den dåliga städningen, exempelvis att kvaliteten på målningsarbetena skulle bli sämre och att det skulle komma in smuts i ventilationssystemet när detta togs i drift. Inga sanktioner fanns dock kopplade till kraven på städning. Ett liknande förhållande gällde kraven på uttorkning av byggfukt, som inte kunde uppnås på grund av förseningarna. Även här var beställarsidan orolig för effekter på exempelvis känsliga armaturer och reflektorer.

#### 7.3.4 Kompromisser och upphandlingsetik

Projektledaren lade stor vikt vid att genomföra en opartisk upphandling. Entreprenadupphandlingen genomfördes som en öppen anbudstävling och anbudsinfördan gjordes genom annonsering:

Projektledaren: Jag annonserar alltid. För då diskvalificerar jag ingen och gillar ingen. Och då är det entreprenörens eget ansvar att se till att han får en förfrågan.

Vid upphandling av en generalentreprenad till fast pris strävar man efter att specificera förfrågningsunderlaget så noga att anbudet efter vissa justeringar skall vara kvalitetsmässigt likvärdiga. I allmänhet väljs därför den entreprenör vars anbud är lägst, såvida man inte har anledning att tvivla på dennes förmåga att genomföra uppdraget.

Projektledaren: ...jag köper alltid billigast. Från det billigaste företaget som jag tror klarar av det, skall jag väl tillägga. Därför att

det kan ju vara så - kommer Svenssons slakteri och bygg och skall bygga Skolan, så tror inte jag på den idén. De hade inte fått det jobbet. Men om någon av de stora drakarna uppfyller de kvalitetskrav som jag ställer, så köper jag givetvis till lägst pris. Det är ingen fråga, det bara är så.

AK: Oavsett om det är en som du inte står ut att vara i samma rum med?

Projektledaren: Ja. (*Skratt*) Jo, men det är jag ju tvungen till. Har jag nollställt anbudet och den som jag inte kan vara i samma rum med jobbar på ett stort byggföretag och han är lägst i pris, så får han det.

Anbudsutvärderingen i Skolan gjordes av beställarens projektledare tillsammans med en intern expert från beställarorganisationen. När anbudet kommer in innehåller de olika antaganden och reservationer. För att det lägsta anbudet skall kunna identifieras måste därför anbudet "nollställas" så att de blir jämförbara.

Projektledaren: Det sker en lång bearbetning av anbudet. Det kan vara kontakter med entreprenören, man kan skriva till dem och fråga: "Vad menar du med det här? Så vill inte vi ha det. Du skall svara på det här!" Vissa saker värderar jag själv och andra låter jag entreprenören värdera. Ja, en dialog sker. Fast den dialogen sker hos oss aldrig verbalt. Vi sätter oss inte och förhandlar, eller jag har aldrig satt mig och förhandlat med entreprenören. Utan antingen skriver vi till dem, eller också gör vi det själva.

Beställarorganisationen var en statlig myndighet och lydde därmed under Upphandlingskungörelsen. Det stora arbete som lades ned på anbudsutvärderingen motiverades med hänvisning till ansvaret att följa de upphandlingsetiska reglerna:

AK: De anger alla sina reservationer, så att ni behöver inte ..

Projektledaren: Ja, på något sätt så står det ju i anbudet, det står ju skriftligt någonstans. Sedan är det ju så att ibland så får man vara full i rackarnas för att läsa det. Det behövs inte mycket skrivning i en offert för att den skall kunna tolkas olika. Alltså måste man hela tiden vara misstänksam. För där är ju vårt ansvar att verkligen hitta en nollpunkt.

Beställarens projektledare var också mycket noga med att påpeka att man inte hade utnyttjat den starka position som beställaren har under upphandlingen till att pressa entreprenörerna att sänka sina anbud ytterligare:

Projektledaren: Vi upphandlar på lägsta pris, men det är ett pris som entreprenören själv sätter. Vi behandlar alla lika. [Beställaren] begär mycket, men vi betalar också för det vi får.

Beställarens projektledare ansåg att entreprenörerna borde stå för sina anbud, oavsett de verkliga kostnaderna. Han menade att han behandlade entreprenörerna i Skolan på samma sätt som han behandlade entreprenörernas i de andra projekt som han ansvarade för som pågick samtidigt.

Projektledaren: Det är ett spel, men jag försöker vara juste. Jag vet ju vilken sida jag står på och jag är 100%-igt lojal med företaget, men jag har hedern kvar.

Efter slutbesiktningen var projektledaren i stort sett nöjd med resultatet:

Projektledaren: Vi har visat att vi vet vad vi vill ha. Vi har förlorat vissa men vunnit det mesta. Man får inte ge upp. Det är en gråskala - det är viktigt att se det så i det här jobbet. Det är inte svart eller vitt - det är inte jag som har rätt eller de som har rätt utan någonstans mitt emellan.



## 8. Beställaren, entreprenören och branschen - en utvecklad tolkning

I det här kapitlet utvecklas den diskussion om förutsättningarna för social påverkan i beställar-entreprenörrelationen som inleddes i kapitel 6. Utgångspunkten är organisationen och händelseutvecklingen i Skolan, men diskussionerna leder vidare in på tolkningar av innebörden hos mer allmänna förhållanden i byggandet. Teman som behandlas är hur upplevelser av rättvisa påverkar parternas strategier; hur organisationen påverkar förmågan att hantera samarbete och konflikt; betydelsen av motsättningar mellan olika parter; vad det innebär att ha kunskap; samt effekten av variationer och motsägelser i statusrelationer.

### 8.1 Rättvisa och strategier

Det finns intuitiva regler för att bedöma rättvisa i en ekonomisk utbytesrelation som säger att det är moraliskt rätt att en säljare för över kostnadsökningar på köparen (Kahneman *et al* 1986)<sup>117</sup>. En säljare som inte får täckning för sina kostnader upplevs som exploaterad och köparen som exploatör. Handlingar bedöms därför annorlunda av båda parter om avsikten är att uppnå kostnadstäckning jämfört med om de syftar till ökad vinst. Intuitiva mänskliga dispositioner ger alltså upphov till en drivkraft som verkar för kostnadstäckning för säljaren. I en beställar-entreprenörrelation, där det finns möjlighet att på olika sätt kompensera entreprenören under kontraktstidens gång, uppstår det då en press på beställaren att kompensera entreprenören för förluster.

#### 8.1.1 Upplevelser av rättvisa

I Skolan var relationerna mellan parterna från början goda, men när pressen ökade och det blev tydligt att entreprenörens kostnader skulle bli högre än man hade beräknat, ökade motsättningarna. För byggentre-

---

<sup>117</sup> Jfr kapitel 5. 6.

prenörens platsledning innebar pressen att arbetet blev påfrestande och otacksamt. Även hos beställaren gav upptäckten att produktionen gick sämre än vad entreprenören hade räknat med upphov till oro och misstämning. De medverkande på beställarsidan upplevde att de utsattes för starka påtryckningar att kompromissa från entreprenörsidan. Även för beställarens personal ledde alltså pressen till en psykiskt påfrestande arbetssituation.

Entreprenören upplevde inte att man hade gjort några större misstag i produktionen, och man föreföll att anse att det var fel att man då inte skulle få täckning för sina kostnader. Man ställde dock inte direkta krav på att beställaren skulle stå för de ökade kostnaderna för exempelvis väggarna. På beställarsidan upplevde man emellertid en allmän press på att man skulle vara mer tillmötesgående i alla förhandlingar. Man menade också att entreprenörerna oftare ställde krav på extra ersättning. Att entreprenören kände sig illa behandlad och att beställaren upplevde sig utsatt för påtryckningar stämmer överens med den bild av uttalade drivkrafter för kostnadstäckning som tecknades ovan. Påtryckningarna på beställarsidan kommer då inte enbart direkt och uttalat från entreprenörsidan, utan härrör också från intuitiva dispositioner som finns hos beställarrepresentanterna själva.

Diskussionerna på kontrollantmöten i Skolan visar på omfånget av de förhandlingssituationer som inbegriper rimlighetsbedömningar. Detta gällde alla frågor med krav på ekonomisk ersättning, diskussioner om hur skrivningar i kontraktet skulle tolkas, bedömningar av likvärdighet och frågor om vad som var möjligt och genomförbart. Många beslut som tas avseende vad som skall betraktas som acceptabel kvalitet på utförandet diskuteras heller aldrig explicit, utan bedömningarna görs intuitivt och uttalat av entreprenören och beställaren i samband med arbetets utförande och inspektion på plats. I alla dessa sammanhang kan alltså uttalade moraliska normer göra sig gällande.

Att beställaren var så noga med att genomföra upphandlingen på ett mycket noggrant och seriöst sätt kan ses som ett försvar mot de påtryckningar man upplevde från entreprenörsidan. Projektledaren var exempelvis angelägen om att framhålla att entreprenörerna själva hade satt priset och han hänvisade också till andra, samtidigt pågående projekt. Hur upphandlingen hade gått till föreföll dock att ha liten betydelse för entreprenörens upplevelse av rättvisa. Entreprenörerna lade ansvaret för anbudspriset på lågkonjunkturen. De menade att om



marknadsläget var sådant att det inte gick att "få betalt för" komplexitet, så var det fel att låta bygga komplexa byggnader. Även denna reaktion stämmer överens med de principer för "naiv bokföring" som Kahneman *et al* (1986) identifierade. Enligt dessa är det moraliskt fel att alls anordna auktioner i en situation där marknadsläget alltför mycket gynnar den ena parten. I det här fallet ifrågasatte emellertid entreprenörerna inte konkurrensupphandlingen som sådan, kanske på grund av att detta förfarande är så vedertaget. Istället var det byggnadens utformning som fick skulden. Att byggnaden hade runda former gav upphov till stor upprördhet. Resultatet blev alltså att ansvaret för entreprenörens situation lades på beställaren och arkitekten.

### 8.1.2 Olika förutsättningar, handlingsstrategier och kulturer

Det är en vanlig uppfattning att den som har en stark planering, överblick och kontroll är bättre rustad än den som är mindre väl organiserad och hanterar problem i den takt de uppstår. Såväl den teori som den empiri som har presenterats i avhandlingen fäster istället uppmärksamheten på de fördelar som ett informellt arbetssätt kan ha. I Skolan tog beställaren hänsyn till entreprenörens situation när man lade upp sin taktik. Man var pragmatisk och pressade inte om man inte trodde att det skulle ge något resultat. Kraven anpassades alltså i viss utsträckning till förutsättningarna. Att en entreprenör var pressad och inte föreföll att ha fullständig kontroll över sitt arbete minskade beställarens möjligheter att hävda sina krav. Kaos på entreprenörsidan skapade alltså osäkerhet på beställarsidan. Detta blev särskilt tydligt mot slutet, när tidspressen var stark.

En mer "organiserad" organisation hos entreprenörerna skulle öka beställarens insyn och minska osäkerheten. Detta skulle kunna leda till höjda krav. Om det skulle framstå som troligt att problemen hade kunnat förutses skulle entreprenörerna också i högre grad framstå som ansvariga för sin situation. Till detta kommer att en pressad entreprenör gynnas av den intuitiva normen som verkar för kostnadstäckning. Det finns alltså fördelar för entreprenörer att inte framstå som alltför välorganiserade.

För beställaren är förutsättningarna motsatta. Man måste formulera och argumentera för en mer kognitivt komplicerad rättviseuppfattning, som ansluter till den officiella bilden av utbytet och rättfärdigas normativt med hänvisning till långsiktiga effekter (dvs kommande

upphandlingssituationer). Både i Skolan och i Bostadsprojektet var det beställarsidan som framstod som mest formell. I Skolan var det beställaren som tog initiativet till att formalisera informationsöverföringen och beslutsfattandet och det var också beställaren som såg till att rutinerna upprätthölls<sup>118</sup>.

I Bostadsprojektet var beställaren betydligt mer noggrann än entreprenören med att tillvarata sina intressen vid utformningen av det formella kontraktet. Detta ledde till att kontraktshandlingarna ur entreprenörens synvinkel var osedvanligt oklara och motsägande. Byggentreprenören accepterade dock detta utan större protester och var, åtminstone till en början, uttalat förvissad om att krav som befanns orimliga skulle omförhandlas. Entreprenörerna hade stor tillit till att man skulle kunna komma fram till en uppgörelse som de fann acceptabel. VS-entreprenören hade missat väsentliga krav vid utformningen av installationssystemen och utförde sedan också systemet på ett sätt som motsade de formella kraven. Att det finns en drivkraft som verkar mot kostnadstäckning gör att entreprenörernas bristande uppmärksamhet på de formella kontraktskraven framstår som mer förklarlig. Om inte entreprenörernas strategi vore gångbar i ett längre perspektiv skulle entreprenadföretagen heller inte överleva.

För entreprenören sammanfaller alltså intuitiva rättviseuppfattningar till stor del med vad som är ekonomiskt fördelaktigt. Detta innebär att en entreprenör som blir pressad utan större risker kan följa sina spontana känslomässiga impulser i förhandlingarna med beställaren. Det finns inget större behov av ett explicit rättfärdigande, eftersom de medverkande på beställarsidan har en intuitiv förståelse för entreprenörens reaktion. Personer som är verksamma på beställarsidan måste däremot i större utsträckning vara uppmärksamma på sina egna reaktioner, eftersom det är stor risk att en intuitiv reaktion missgynnar deras sak. En förklaring till att entreprenörer föredrar en informell hantering medan professionella beställare formaliserar sin projektstyrning kan alltså vara att dessa strategier gynnar deras respektive intressen<sup>119</sup>.

---

<sup>118</sup> Även byggentreprenören hade ett formellt system, men detta var mindre omfattande.

<sup>119</sup> Detta gäller i första hand entreprenörernas platsorganisationer. På högre nivå i entreprenadföretagen försöker man ofta få platsorganisationerna att vara mer formella (se exempelvis Ekstedt och Wirdenius 1995). Relationen mellan entreprenadföretagen och platsorganisationerna är överhuvudtaget motsägelsefull och komplex (se vidare avsnitt 9. 4 "Fortsatt forskning".)

En sådan tolkning kan bidra till att förklara vissa kulturskillnader mellan beställare och entreprenörer<sup>120</sup>. Den byråkratiske, försiktige beställaren och den handlingsinriktade, informelle entreprenören framstår som strategiska rollbeteenden som har mindre att göra med individernas personligheter än med parternas respektive positioner i kontraktsförhållandet<sup>121</sup>.

### *Ännu fler motsägelser*

Det är dock inte entydigt så att beställaren i alla lägen gynnas av att hävda de formella reglerna, medan entreprenören alltid har fördel av att följa sina intuitiva reaktioner. Det finns situationer där formella regler gynnar entreprenörsidan och det finns inofficiella normer som snarast verkar för beställarsidan.

Bilden av byggverksamhet som styrd av en gemensam men ofta outtalad praxis, som gör att handlingarna inte behöver specificera arbetet fullständigt<sup>122</sup>, är ett exempel på en inofficiell uppfattning som gynnar beställarsidan. I Skolan uppstod konflikter där beställarens projektledare menade att han hade "köpt en byggkompetens" och ansåg att entreprenören krävde alltför detaljerade anvisningar för hur arbetet skulle utföras. I detta fall var det alltså entreprenörernas sak som stöddes av det formella avtalet, medan beställaren åberopade outtalade och informella överenskommelser.

Ett annat exempel är att entreprenören har vissa möjligheter att få ut ersättning utan att man nödvändigtvis har haft en merkostnad, och alltså kan tjäna pengar på att lusläsa handlingar för att hitta fel och motsägelser som berättigar till ersättning. Detta upplevs av beställarsidan som mycket oetiskt. Att begära ersättning utan att ha haft en motsvarande merkostnad upplevs också som omoraliskt enligt principerna för "naiv bokföring" (Kahneman *et al* 1986). Problemställningen kompliceras ytterligare av att det också är fördelaktigt för beställaren att entreprenörerna upptäcker fel i handlingarna tidigt.

Det är också så att entreprenören i vissa förhandlingar har ett intresse av att framstå som organiserad och väl framme med arbetet. Utbetalningarna till entreprenören baseras på hur mycket arbete som

---

<sup>120</sup> En annan bidragande förklaring kan vara att många professionella beställare har anknytning till myndigheter och krav på sig att följa vissa administrativa rutiner.

<sup>121</sup> Detta innebär bland annat att en person som byter sida måste utveckla andra sidor av sin personlighet för att bli framgångsrik i sin nya position.

<sup>122</sup> Se kapitel 4.2.

utförts, och om man finner att arbetet inte färdigställs i den takt som planerats omförhandlas betalningsplanen. Detta vill entreprenören undvika. En annan aspekt är att byggentreprenören i egenskap av generalentreprenör har en beställarroll i förhållande till underentreprenörerna och alltså i denna relation gynnas av samma typ av system som huvudbeställaren. Underentreprenörernas projektstyrning är i allmänhet betydligt mindre formaliserad än byggentreprenörernas. De har också en mer negativ inställning till planering och formalisering än vad byggentreprenörerna har.

Beställaren har också en fördel framför entreprenören i förhandlingarna genom att man representerar tredje man, nämligen brukaren. Beställarens krav kan därmed legitimeras med hänvisning till brukarens behov (och i förlängningen även samhällets). Det finns också forskning som visar att personer som representerar någon annan förhandlar hårdare än dem som förhandlar för sig själva (se ex vis Sabini 1992, s 440). Alla beställare är heller inte särskilt formella<sup>123</sup>. Det är exempelvis vanligt att man fäster stort avseende vid de personliga egenskaperna hos den projektledare som väljs, medan de formella systemen och organisationen tillmätts mindre betydelse<sup>124</sup>.

Man kan alltså konstatera att många normer och strategier är inbördes motsägande och att sambanden är komplexa. Det förefaller dock finnas en stor frihet för aktörerna i hanteringen av formella regler. Att åberopa formella regler i ett sammanhang medför exempelvis inget krav på att agera formellt i andra avseenden. Många formella regler är av den arten att de aktiveras vid behov.

### 8.1.3 Osäkerhet, opportunism och villkoren för samarbete

Att det finns motsägande normer för rättvisa som kan rättfärdiga olika handlingsmönster får också konsekvenser för villkoren för samarbetsrelationen. I transaktionskostnadsteorin spelar begreppet "opportunism" en central roll. Opportunism definieras av Williamsson (1979) som ett fientligt beteende där den ena parten söker egennyttan på motpartens bekostnad. Teorier om upplevelser av rättvisa och erfarenheterna från fallstudieprojekten framhäver då att vad som betraktas som "fientligt" i stor utsträckning är en tolkningsfråga. Det är inte självklart att det finns

---

<sup>123</sup> Uppfattningen om att beställare är formella kommer alltså i viss utsträckning från att entreprenörerna upplever och framställer beställarna som formella.

<sup>124</sup> Se Björkman, Kadefors och Ranhem (1996).

opportunistiska intentioner bakom en handling som av motparten tolkas som opportunistisk. Även om intentionerna är fientliga kan handlingen ändå vara möjlig att rättfärdiga som ett svar på en upplevd provokation från motpartens sida<sup>125</sup>.

Många teorier om samarbete förespråkar att parterna skall använda sig av en konsekvent och enkel strategi där samarbete återgäldas med samarbete och där man undviker att oprovocerat exploatera motparten (se t ex Axelrod 1984)<sup>126</sup>. Varje försök till exploatering från motparten skall dock bestraffas. Projektledaren i Skolan försökte använda sig av en liknande strategi. Han ansåg att det var viktigt att vara konsekvent och alltid bestraffa icke önskvärt beteende, oavsett om de summor det gällde var försumbara. På kontrollantmötena diskuterades bakgrunden till entreprenörernas krav ingående för att avgöra om de skulle betraktas som rättmätiga eller som provokationer. Osäkerheten gjorde att man riskerade att bestraffa beteende som inte skulle räknas som opportunistiskt enligt beställarsidans definition. Eftersom det finns motsägande rättvisenormer riskerade man också att bestraffa beteende som inte var avsett som opportunistiskt, och som därför bättre skulle kunna bemötas med en förklaring. En annan osäkerhetsfaktor var att man inte kunde veta om "budskapet" gick fram. Dessa förhållanden begränsade möjligheterna att etablera konsekventa regler och gjorde att beställaren i praktiken var ganska försiktig i sitt sätt att uttrycka sig i såväl muntliga som skriftliga kontakter med entreprenören.

Ofta verkar det inte upplevas som något större problem att det finns motsägande normer. "Man måste ge och ta" eller "det är inte svart eller vitt" var uttalanden som gjordes med en viss stolthet snarare än med resignation. När någon part blir pressad blir dock utrymmet för att tillmötesgå varandras krav mindre och risken ökar för att det skall uppstå upplevelser av orättvisa. Detta innebär att kraven ökar på parterna att kunna rättfärdiga sitt agerande, och avsaknaden av fasta och entydiga spelregler ger då upphov till osäkerhet och frustration.

Det finns alltså små möjligheter för beställaren att tillämpa konsekventa regler för projektstyrning. Istället måste styrningen vara flexibel och situationsanpassad. I nästa avsnitt diskuteras sambanden

---

<sup>125</sup> En underentreprenör menade (dock utan anknytning till det aktuella projektet) att det var vanligt att man lade prutmän på priserna, eftersom beställarna schablonmässigt ifrågasätter alla priser (se även Latham 1993).

<sup>126</sup> En mer utförlig diskussion om svårigheterna att tillämpa Axelrods teori återfinns i Kadefors (1996).

mellan olika aspekter av beställarens organisation och förutsättningarna för social påverkan.

## 8.2 Organisation, samarbete och konflikt

Grunden för beställarens projektstyrning var det formaliserade systemet för beslutsfattande. Den mest synliga effekten av detta system var att beställaren fick en bättre överblick och kontroll över de beslut som fattades i projektet. Systemet hade emellertid andra bieffekter som påverkade förutsättningarna för samarbetsrelationen. En var att kontrollanterna kunde ge projektledaren skulden för impopulära beslut. De personer som stod för den dagliga kontakten med entreprenörsidan behövde då inte riskera sina relationer med sina motparter. Alltför kontroversiella frågor kunde skjutas bort från de intensiva relationerna och istället hanteras av personer som inte behövde träffas ofta. Det framstår emellertid som viktigt att systemet inte enbart innebar ett krav på formalisering och dokumentation av kontrollanternas beslut, utan att beställarens projektledare faktiskt deltog i beslutsfattandet. Detta gav bättre förutsättningar att rättfärdiga att besluten ändrades eller att man ville vänta med att ta ställning i en brådskande fråga. Beställarens projektledare intog själv ofta en relativt "hård" attityd gentemot entreprenörerna i olika frågor och ingrep när han ansåg att kontrollanternas relationer med entreprenörerna hade blivit alltför informella. Projektledaren verkade alltså anse att kontrollanterna behövde peppas till att vara hårda mot entreprenörerna, inte påverkas att vara smidiga och tillmötesgående. Jämförelsevis få direkta åtgärder vidtogs då för att förbättra samarbetet mellan kontrollanterna och entreprenörerna.

Det formaliserade systemet för beslutsfattande hade alltså effekten att införa en viss frihet i de bindningar som uppstår i och med att "psykologiska kontrakt" (Ring och van de Ven 1994) utvecklas mellan de medverkande. Även vid kortvarig interaktion mellan människor uppstår outtalade förväntningar och överenskommelser och man blir snabbt bunden till beslut som fattats intuitivt (Weick 1993). Genom projektledarens tydliga medverkan i beslutsfattandet blev kontrollanterna mindre bundna till de signaler som de mer eller mindre medvetet hade förmedlat till entreprenörerna i samband med informella diskussioner på byggsplatsen.

Det anses ofta att människor skall ges ett helhetsansvar för sitt arbete och att ansvaret för problem skall delegeras till den nivå i organisationen där den information som är nödvändig för att lösa dem finns (ex vis Galbraith 1973). Att delegera ansvar i ett kontraktsförhållande innebär dock också att individer upplevs som personligen ansvariga för alla sina beslut också inför sin motpart. Reve och Levitt (1984) betonar vikten av att beställarrepresentanten har en stark professionell identitet för att skapa förtroende hos sin uppdragsgivare. En sådan identitet har effekten att den professionelle aktören inte behöver ta det fulla ansvaret för sina beslut, utan kan hänvisa till de krav som den professionella tillhörigheten ställer. I Sverige har beställarrepresentanterna inte någon entydig professionell tillhörighet. Att det finns en överordnad som har det formella ansvaret kan då ses som ett alternativt sätt att skapa en integritet för beställarrepresentanten.

### 8.2.1 Identitets- världsbilds- och auktoritetsskapande åtgärder

Varje vecka hölls kontrollantmöten där projektledaren, kontrollanterna och projekteringsledaren deltog. Vid dessa tillfällen gick man igenom och tog beslut i de frågor som var aktuella i projektet. Genom att de medverkande träffades regelbundet i samband med kontrollantmötena skapades emellertid också förutsättningar för att det skulle uppstå en grupp med egen identitet och egna värderingar. Kontrollantmötena var ett forum för att utveckla och formulera en beställarspecifik syn i olika frågor. Eftersom alla ärenden gick igenom gemensamt kunde varje fråga ges en allsidig belysning. Man kan se kontrollantmötena som en sorts repetitioner, där beställarsidan kunde pröva olika argument och förbereda sig på förväntade invändningar från entreprenörerna. Projektledaren kunde förse kontrollanterna med argument, ofta med hänvisning till byggnadens förvaltningsegenskaper. Offentligheten ökade också kraven på kontrollanterna att vara väl förberedda och kunna rättfärdiga sina ställningstaganden inför kollegorna och projektledaren.

Att besluten diskuterades och fattades på kontrollantmötena istället för på byggarbetsplatsen innebar alltså att beställarperspektivets inflytande över problemformuleringen ökade. Beställaren hade valt att anlita flera av projektörerna som kontrollanter. Projektörerna känner handlingarna bättre än en beställaranknuten kontrollant, och de är

också mer benägna att försvara handlingarna. Entreprenören har svårare att kritisera handlingarna inför en projektör<sup>127</sup>.

Ett annat förhållande som påverkade beställarens möjligheter att övertyga entreprenörerna var att man hade hög auktoritet. Människor har en intuitiv tilltro till sådana personer som man betraktar som experter<sup>128</sup> och ju högre trovärdighet en person har, desto lättare har denne att få igenom sin tolkning av vad som skall betraktas som "praxis". I det här fallet var beställarorganisationen en stor professionell byggherre med egen förvaltningskompetens, och kontrollanter och projektörer var alla erfarna personer från stora företag. Vid behov kallade projektledaren också in utomstående experter för att stödja sin sak.

Uppfattningar av vad som är rimligt, möjligt och rättvist är socialt konstruerade och därmed möjliga att påverka. Förklaringar och rättfärdigande är alltså ett alternativ till kompensation<sup>129</sup>. Jämfört med en organisation där beställarrepresentanterna arbetar självständigt och nära entreprenörerna<sup>130</sup> hade beställarsidan i Skolan goda möjligheter att ifrågasätta entreprenörsidans ställningstaganden och få gehör för sina egna tolkningar. Man kunde då i större utsträckning hävda kontroversiella krav utan att riskera att försämra samarbetsklimatet.

## 8.2.2 "Tumregler" för konfliktlösning

Beställarens projektledare införde också några generella regler för att hantera olika typer av konflikter. Sådana regler var att var och en skulle stå för sina utredningskostnader; att beställaren och entreprenören skulle dela på vinsten vid byten av material; samt en regel som sade att den som tog initiativ till att ändra en lösning också fick stå för kostnaderna för att ändra i handlingar. Dessa regler har likheter med andra "tumregler" för bedömning av rättvisa. Ett exempel på en sådan är att människor tenderar att uppfatta det som rättvist att två parter går "halva vägen var" vid förhandlingar, oavsett rimligheten hos utgångsbuden (se exempelvis Bazerman och Neale 1993). Det är alltså ingen information eller erfarenhet som gör att man uppfattar sådana regler

---

<sup>127</sup> Detta gällde dock inte på byggsidan, ett förhållande som kan bidragit till att konflikterna om handlingarna var större på byggsidan jämfört med för de övriga facken.

<sup>128</sup> Se ex vis Cialdini (1988), refererad i kapitel 5. 1.

<sup>129</sup> Jfr kapitel 5.

<sup>130</sup> Jfr diskussionen i kapitel 6.



och rutiner som neutrala och rättvisa, utan bedömningen sker rent intuitivt. Beställaren hade heller inte några större svårigheter att få entreprenörerna att acceptera dessa regler, även om vissa protester hördes från underentreprenörerna.

Genom att införa principlösningar för en mängd frågor minskade dock antalet förhandlingssituationer och därmed minskade också antalet tillfällen där entreprenören hade en potentiell möjlighet att förbättra sin situation. Även det formella administrativa systemet med dess krav på skriftlighet framstår intuitivt som neutralt. En följd av att systemet tillämpades var dock att kontrollanternas beslutsfattande flyttades från arbetsplatsen och in till beställarens kontor, vilket alltså begränsade entreprenörsidans informella makt.

### 8.2.3 Likheter mellan beställarsidan och entreprenörsidan

Beställarens sätt att organisera sig i Skolan innebar i stor utsträckning att beställarens förutsättningar blev mer lika dem som rådde på entreprenörsidan. Sålunda fanns möjligheten att skjuta bort konflikter från relationer med krav på samarbete även hos byggentreprenören. Arbetschefen tog ansvaret för allvarliga konflikter, vilket innebar att platschefen och vissa andra arbetsledare kunde behålla goda relationer till sina motparter på beställarsidan. Även bland arbetsledarna var arbetet organiserat så att de som skrev de kontroversiella kraven på extra ersättning hade mycket litet kontakt med beställarsidan, medan de arbetsledare som stod för den direkta kontakten endast kom med okontroversiella krav och ofta såg till att i förväg få dem förankrade hos sin motpart. Det kan noteras att denna möjlighet att hålla intensiva relationer fria från konflikter också finns i relationerna mellan olika entreprenörer. Underentreprenörernas montörer, byggentreprenörernas yrkesarbetare och arbetsledare som har en tät interaktion på arbetsplatsen behöver inte ta allvarliga konflikter, utan dessa hanteras istället på en högre nivå i organisationen.

Ett annat avseende där beställarens organisation blev mer lik entreprenörsidans var i förutsättningarna för att utveckla en gruppidentitet med tillhörande värderingar. På entreprenörsidan gör den fysiska närheten på arbetsplatsen att det uppstår en solidaritet och gemensam världsbild som går över organisationsgränserna och inbegriper alla dem som är verksamma på arbetsplatsen (se diskussionen i kapitel 6). Entreprenörer har alltså i allmänhet såväl möjligheter att

skjuta ifrån sig konflikter uppåt i organisationen som förutsättningar att utveckla en stark identitet och världsbild. Dessa förhållanden uppstår naturligt genom att entreprenörerna är många och träffas på arbetsplatsen.

På beställarsidan måste däremot samma förhållanden och processer organiseras explicit. Den främsta anledningen till detta är att beställaren har ett mycket mindre antal personer på arbetsplatsen än vad entreprenörerna har. I föregående avsnitt (8.1) konstaterades att entreprenörer har mindre behov av att formalisera och explicit organisera sin projektstyrning. Den orsak som då diskuterades var inverkan av intuitiva rättviseuppfattningar. Även med utgångspunkt från interaktionsmönster och andra fysiska förhållanden som påverkar den informella maktstrukturen är dock behovet av reflektion, planering och explicit organisering större på beställarsidan.

Studien av Skolan visar att beställaren kan uppnå en stark informell maktposition<sup>131</sup>. Detta innebär att den verkliga maktfördelningen i kontraksrelationen kan variera betydligt beroende på parternas interna organisation. Entreprenörsidans organisation varierar då relativt lite, medan beställarna kan skilja sig åt avsevärt vad gäller kompetens, auktoritet och grad av organisering.

### 8.3 Motsättningar som retorik och strategi

Byggandet anses vara en konfliktfylld verksamhet. En utomstående som närmar sig ett byggprojekt möter omgående upprörda känslor och anklagelser som riktas mot andra parter. Det är inte ovanligt att höra människor inkompetensförklara hela yrkeskårer likaväl som enskilda företag och individer. Konflikter och en närmast demonstrativ brist på förståelse mellan olika yrkeskategorier framstår som en del av vardagen i ett byggprojekt. Det finns till och med de som menar att den höga konfliktnivån i byggandet beror på att särskilt konfliktinriktade individer söker sig dit (exempelvis Whitfield 1994).

Clegg (1992) menar att grundorsaken till konflikterna i byggandet är att de medverkande relateras till varandra genom kontrakt ("*contracts cause conflicts*"). Konflikter mellan parter i en kontraksrelation är ound-

---

<sup>131</sup> Scott och Billing (1990) menar att det normalt är beställaren som har den starkaste positionen, vilket motiverar entreprenörens stora intresse av att behålla en samarbetsrelation till beställaren. Anledningen är att det är beställaren som sitter på pengarna. De projekt som då diskuteras är stora internationella projekt, som ju i allmänhet handhas av professionella beställarorganisationer.

vikliga av den anledningen att parterna har motsägande intressen och att kontrakt alltid är öppna för tolkning<sup>132</sup>. Konflikter uppstår alltså inte på grund av missförstånd eller personkemi utan därför att det är rationellt. Clegg ifrågasätter därför det meningsfulla i att försöka minska konflikterna i byggandet genom förebyggande åtgärder eller insatser för konfliktlösning.

Tidigare i avhandlingen (se kapitel 5.2) konstaterades att det finns "naturliga" tendenser till negativa attityder och konflikter mellan grupper. Att grupperna relateras till varandra genom kontraktsrelationer förstärker alltså dessa tendenser. I en kontraktsrelation har parterna, som Clegg påpekar, ett intresse av att hävda en intressebaserad tolkning av kontraktet. De har också anledning att förringa andra parters insatser och kompetens, samt att reducera sitt eget ansvar för de problem som uppstår och istället skylla dem på andra parter eller yttre omständigheter. En renodlat intressebaserad strategi som bygger på direkta och personliga anklagelser kan dock provocera motparten och är inte förenlig med en samarbetsrelation. Denna motsägelsefulla situation kan i beställar-entreprenörrelationen i viss utsträckning hanteras genom att låta vissa personer stå för konflikterna och andra för samarbetet (se avsnitt 8.2 ovan).

Vid närmare observation av interaktionen och konflikterna i ett byggprojekt blir det tydligt att provocativa uttalanden i allmänhet inte framförs i närvaro av den eller dem som är direkt berörda. Det är tvärtom ganska ovanligt att höra de medverkande i ett byggprojekt framföra allvarliga beskyllningar direkt till en motpart. I Skolan var beställarsidan mycket försiktig med att framföra öppna och direkta anklagelser i sina svar på entreprenörernas frågor. Misstankar mot entreprenörerna kom i första hand till uttryck på kontrollantmöten och i intervjuer. Vid direktkontakter mellan parternas representanter var stämningen oftast ganska positiv och den kritik som framfördes på formella byggmöten var inlindad och försiktig. Även entreprenörsidans kritik mot beställaren och projektörerna kom i första hand upp i samband med underentreprenörsmöten eller i intervjuer. Särskilt på underentreprenörsmötena gavs känslor av moralisk indignation fritt utlopp och byggentreprenörens representanter fick ofta förklara och

---

<sup>132</sup> Detta stämmer också överens med den analys som görs av Latham (1993), där den brittiska byggsektorns problem i korthet sammanfattas med "too little trust - and not enough money", och där dessa två faktorer ses som helt beroende av varandra (s 9-11).

försvara beställarens beslut. Vid direkta kontakter ansikte mot ansikte ger dock de medverkande oftast intryck av att ha stor förståelse för varandras behov och av att vilja tillgodose dessa i största möjliga utsträckning<sup>133</sup>. Visst har man olika åsikter, men dessa uttrycks oftast på ett sådant sätt att relationerna mellan individerna inte behöver påverkas.

Det finns alltså stora skillnaderna mellan vad man säger *om* varandra och vad man säger *till* varandra. En anledning till detta kan givetvis vara att anklagelser tonas ned av rädsla för att försämra relationerna. Det ligger säkert mycket i en sådan förklaring, men en annan möjlig tolkning är att konflikter överdrivs utåt av strategiska skäl. Ett sådant skäl kan vara en önskan att påverka en tredje part. Underentreprenörerna ville exempelvis påverka byggtreprenören att tillvarata deras intressen gentemot beställaren. På samma sätt ville beställarens projektledare påverka kontrollanterna. Det finns också en tendens att reagera starkt på ett problem när det första gången kommer upp och framställa situationen som mycket allvarlig<sup>134</sup>. Sådana överdrivna reaktioner kan ses som förebyggande åtgärder. Anledningen är att motpartens förväntningar på förhandlingarna avgör om reaktionen blir acceptans, uppgivenhet eller moralisk indignation. Förväntningarna påverkas av förhållanden som exempelvis motpartens utgångsbud och hur benägen att kompromissa denne ger intryck av att vara. Det kan alltså finnas fördelar med att dramatisera konsekvenserna av ett problem innan de explicita förhandlingarna inleds.

Kanske ännu viktigare för förväntningarna är dock de åsikter som uttrycks på branschnivå. Huruvida en person upplever sig illa behandlad eller inte beror på hur denne förväntar sig att bli bemött. Starka motsättningar och negativa attityder på branschnivå sänker förväntningarna på hur man skall bli bemött i konkreta situationer. Sådana stereotypa roller och åsikter har ingen självklar koppling varken till aktörernas verkliga egenskaper eller till de uppfattningar som förs fram i konkreta situationer. Schablonbilderna finns dock alltid tillgängliga och kan aktiveras vid behov (jfr Weick 1979). Exempelvis kan en entreprenör mycket väl vara lyhörd för arkitektens önskemål till

---

<sup>133</sup> Kreiner (1976) påpekar att det inte går an för en arkitekt och en entreprenör att utåt visa upp ett alltför problemfritt samarbete, eftersom det finns intressekonflikter i kontraktets relationen. Alltför starka motsättningar anses dock inte heller önskvärd.

<sup>134</sup> När man studerar ett byggprojekt är det inte ovanligt att höra ett problem framställas som en fullständig katastrof, och att samme person någon vecka senare - när man oroligt frågar hur det gick - har svårt att ens erinra sig vilket problem som avses.

en viss gräns, men det är ingen som blir förvånad när han väljer att inte längre vara det. På samma sätt legitimerar bilden av entreprenören som informell att entreprenörer inte ser till att ta del av ritningar och andra handlingar.

Man kan säga att schablonbilderna och beteendet är *löst kopplade* (Weick 1979). Sådana schablonbilder kan alltså ses som förebyggande "politiska" åtgärder som tillåter parter att försvara och förstärka sina positioner utan att behöva riskera relationerna på projektnivå. Detta innebär att negativa attityder inte är ett tecken på styrka hos angriparen, utan på att "offret" utgör ett reellt hot. Verkligt betydelselösa parter ignoreras. Motsättningar mellan entreprenörer och projektörer är då ett tecken på att det finns ett behov hos entreprenörerna att försvara sin position gentemot projektörerna, eller kanske snarare gentemot de kontraktshandlingar som projektörerna producerar<sup>135</sup>.

Det är alltså missvisande att tolka de negativa uttalandena och anklagelserna mot andra parter som tecken på att det förekommer en stor mängd konkreta konflikter mellan personer i direkt interaktion i projekten. Istället skall attityderna tolkas som (mer eller mindre medvetna) förebyggande åtgärder för att förstärka och försvara den egna positionen inför kommande förhandlingssituationer. En viktig bieffekt av att motsättningar överdrivs på ett retoriskt plan är att detta döljer att relationerna mellan de individer som interagerar präglas starkt av kravet på samarbete. Att se konflikterna som huvudproblemet innebär att uppmärksamheten tas bort från de maktförhållanden som råder i en samarbetsrelation.

#### 8.4 Kunskap är intressebaserad

Det finns ett samband mellan de motsatta intressen som uppstår i en kontraktsrelation och benägenheten att ta till sig ny kunskap och ifrågasätta etablerade lösningar. I samband med diskussionen kring social påverkan i kapitel 5 nämndes att en vanlig förhandlingstaktik är att få motparten att aktivera en tolkningsram, eller "manuskript", som passar det egna syftet (Bazerman och Carrol 1987). Förutsättningen för att denna taktik skall lyckas är att det finns ett sådant "manuskript" att aktivera så att en förhandling kan föras. Detta innebär att det kan vara en fördel att kunna ge intryck av att inte uppfatta eller förstå vissa typer

---

<sup>135</sup> Se diskussion av Chapmans (1988) attitydundersökning i kapitel 6.

av argument. I en förhandlingssituation kan det alltså vara riskfyllt att framstå som alltför öppen för andra tolkningar och perspektiv.

Detta blev tydligt i de förhandlingar som fördes om byten och likvärdighet i Skolan. Beställarens projektledare välkomnade förslag från entreprenörerna, men ansåg att det var viktigt att beställaren hade en organisation som kunde "värdera" dessa förslag. Entreprenören skulle då övertygas, och beställarsidan kunde inte avvisa ett förslag från entreprenörerna utan "goda argument". Om man inte ville godta bytet gällde det för beställaren att få entreprenören att överge sin uppfattning om vad som var att betrakta som likvärdigt och genomförbart. Entreprenörens benägenhet att se argumenten som "goda" var dock beroende av situationen, exempelvis av hur angelägen man var om ett byte, vilka förväntningar man hade på att få det accepterat och på beställarens trovärdighet i förhandlingarna.

Öppenhet ger upphov till förväntningar på att ett förslag skall accepteras. En förstående och lyhörd beställare skapar större förhoppningar hos entreprenörerna och därmed en större besvikelse om förslaget avvisas. Detta illustreras av att projekteringsledaren i Skolan upplevde att det var svårare att avvisa ett förslag från entreprenörsidan ju längre tid diskussionen hade pågått. Förväntningarna på att förslaget skall accepteras ökar om beställarsidan inte omedelbart tillbakavisar det. Eftersom man helst vill undvika att entreprenören upplever sig illa behandlad, krävs det starkare argument ju längre diskussionen pågår<sup>136</sup>.

Även om det innebär risker för beställarsidan att lyssna på entreprenörens synpunkter, finns det också klara fördelar. För entreprenören är däremot fördelarna med att vara lyhörd inför beställarsidan jämförelsevis få. En entreprenör som kommer med ett förslag till beställaren har redan tagit ställning i frågan och inriktar sig därför helt på att argumentera för sitt förslag. Man har ingen anledning att lyssna, utan har tvärtom ett intresse av att marginalisera alla invändningar.

Det finns då stora skillnader i hur lätt olika argument låter sig avfärdas. Det är exempelvis i allmänhet svårt att på ett trovärdigt sätt ifrågasätta kvantifierbara tekniska prestanda som tryckfall, energiför-

---

<sup>136</sup> En delvis annan förklaring till detta kan vara att människor har svårt att acceptera att nedlagda kostnader ("*sunk costs*"), inte skall leda fram till något resultat (se exempelvis Bazerman och Neale, 1993). Ju större resurser som har lagts ned på att utreda frågan, desto svårare blir det för båda parter att ta beslutet att man skall stå fast vid ursprungsalternativet.

brukning och hållfasthet. Om konsekvenserna av olika alternativ inte kan verifieras vid tidpunkten för diskussionen skapas dock möjligheter att ifrågasätta även kvantifierbara egenskaper<sup>137</sup>. Arkitektoniska aspekter är ännu mer utsatta i detta avseende, då skillnader i arkitektonisk kvalitet kan beskrivas som en fråga om tycke och smak. En oförmåga att se sådana skillnader är en ganska funktionell egenskap för en entreprenör, eftersom detta innebär att det inte finns något "estetiskt manuskript" att aktivera. Det är en vanlig uppfattning att "kunskap är makt", men i en kontraktsrelation finns det också strategiska fördelar av att värna en intressebaserad världsbild.

Både attityder och kunskaper är relativt varaktiga egenskaper som inte kan anpassas till behoven i varje enskild situation. Att kontraktsförhållandena gör att entreprenörerna har liten anledning att vara öppna och lyhörda för andra parter synpunkter påverkar också entreprenörkulturen, och det framstår som förklarligt att entreprenörer tenderar att vara självsäkra och handlingsinriktade snarare än eftertänksamma. I en studie av bostadsprojekt beskriver Ericson och Johansson (1994) en ovilja eller oförmåga hos aktörerna att ta till sig nya idéer och ifrågasätta etablerade lösningar<sup>138</sup>. De förvånar sig något över denna negativa inställning, eftersom de inte alltid kan finna att den gagnar aktörerna själva. Med utgångspunkt från den diskussion som har förts i det här kapitlet framstår denna begränsning som rationell, av den anledningen att en viss oförmåga eller ovilja att se problemet från nya synvinklar ofta innebär en fördel i förhandlingssituationer. En organisation där olika parter relateras till varandra genom kontrakt skapar då inte bara konflikter (Clegg 1992) utan också begränsningar i synsätt och kunskap. Vidsynhet och förändringsbenägenhet är riskfyllt, och attityder och förmågor skall alltså inte tolkas som uttryck för individuella psykologiska dispositioner, utan som yttringar av den intressestruktur som skapas av organisationsformerna i byggandet.

## 8.5 Förväntningar och motsägande statusrelationer

De tydligaste och starkaste motsättningarna i byggandet finns mellan entreprenörer och projektörer<sup>139</sup>. Dessa kan till stor del förklaras av att

---

<sup>137</sup> Diskussionen om installationslösningen i Bostadsprojektet var ett exempel på detta.

<sup>138</sup> Se avsnitt 3. 7.

<sup>139</sup> Jfr kapitel 4 och avsnitt 8.3 ovan.

det är rationellt att entreprenörer ifrågasätter handlingarna. Projektörerna förefaller heller inte att bli särskilt upprörda när de kritiserar av entreprenörerna, utan ser det snarast som anmärkningsvärt om så inte sker. Ibland framstår dock entreprenörernas uttalanden om projektörer som omotiverat starka.

En förklaring till sådana starka känslor kan vara att det finns motsägelser i statusrelationerna, eller auktoritetsrelationerna, mellan projektörer och entreprenörer. Bakgrunden är att auktoritetsrelationer bland annat bestäms av vilken väg order går. Simon (1976) definierar en auktoritetsrelation som "*the power to make decisions which guide the actions of another*" (s 125). Den som är överordnad förmedlar beslut till den som är underordnad och förväntar sig att dessa skall accepteras, medan den underordnade parten förväntar sig att få en sådan styrning och är beredd att rätta sig efter den<sup>140</sup>. Enligt detta sätt att se finns det alltså en stark koppling mellan att låta sina handlingar styras av en annan och att uppfatta sig som underordnad denne.

Detta innebär att byggprocessens organisation ger upphov till dolda statusförhållanden. Formellt sett är det beställaren som i kontraktet specificerar entreprenörens arbete och entreprenören accepterar att åta sig uppdraget. I praktiken har emellertid en stor del av de beslut som uttrycks i kontraktshandlingarna fattats av projektörerna. Det är också projektörerna som står för den fysiska utformningen av kontraktshandlingarna. Därmed styr projektörerna entreprenörernas arbete, och det uppstår då en dold och inofficiell auktoritetsrelation där projektörerna är överordnade entreprenörerna<sup>141</sup>.

Det finns emellertid flera faktorer som reducerar projektörernas status i förhållande till entreprenörerna. Att projektörerna inte längre medverkar i produktionen gör att deras "order" nästan enbart förmedlas via skriftliga dokument. Detta innebär att projektörens auktoritetsposition maskeras<sup>142</sup>. I en utförandeentreprenad som upphandlas på

---

<sup>140</sup> Här finns beröringspunkter till diskussioner kring motsättningar mellan "linje och stab" i permanenta organisationer.

<sup>141</sup> Observera att detta är en annan auktoritetsrelation än den Stinchcombe (1985) diskuterar, vilken kommer av beställarens rätt att beordra ändringar och övervaka arbetet (jfr kap 4).

<sup>142</sup> Whyte (1948, refererad ex vis i Homans 1961, s 253) studerade restaurangverksamhet, där servitriserna tar upp gästernas beställningar och förmedlar dem vidare till kockarna. Detta ger upphov till motsägelser i relationen mellan de båda yrkesgrupperna eftersom servitriserna, som har lägre status, ger order till kockarna, som annars har högre status. Whyte föreslår då att de arrangemang med att servitriserna ropar order genom en liten lucka eller skriver dem på en lapp är till för att göra



färdiga handlingar är det också vedertaget att man inte föreskriver fabrikat i kontraktet utan skriver in att "likvärdiga" produkter accepteras. Det är alltså officiellt sanktionerat att entreprenörerna ifrågasätter projektörernas lösningar, vilket innebär att de ifrågasätter projektörernas auktoritet. Projektörerna skall då vara lyhörda och beredda att lyssna på entreprenörerna.

Ett annat förhållande som förstärker entreprenörernas position är att en betydande andel av byggprojekten genomförs som totalentreprenader. Det är då entreprenören som är ansvarig för projekteringen, och alltså den som engagerar projektörerna. Detta innebär att entreprenören styr projektörerna och även har sista ordet vid val av konstruktion och material<sup>143</sup>. Debatten på branschnivå domineras också av byggentreprenörerna, vilket innebär att byggentreprenören framställs som den centrala aktören i byggandet, medan projektörerna framstår som närmast marginella i sammanhanget.

Byggentreprenörens roll i en generalentreprenad är dock på många sätt ganska underordnad. Uppdraget skall vara fullständigt specificerat i kontraktshandlingarna, och projektörerna har därmed en stark informell auktoritetsposition. Idealbilden av produktionen enligt stafettloppsmodellen (jfr avsnitt 1.3) är att det är ett rent monteringskedje. Detta innebär att skillnaden mellan entreprenörens inflytande i en generalentreprenad och den bild av entreprenörens roll som förmedlas i andra sammanhang kan vara stor. Det finns därför risk att förhållandena i en generalentreprenad ger upphov till mer eller mindre aktiva protesthandlingar. Entreprenörernas ovilja att följa handlingarna till punkt och pricka kan exempelvis tolkas som en demonstrativ markering av att man inte erkänner projektörernas auktoritet.

Den informella status olika parter har varierar alltså mellan olika entreprenadformer. Sådana statusskillnader kan också skapas av skillnader mellan olika individuella aktörers arbetssätt, framför allt beställarnas. Dessutom finns alltså motsägelser mellan den roll som konstitueras på branschnivå och den roll som aktörerna har i verkligheten. Människors möjligheter att ställa om sina attityder och förväntningar mellan olika projekt är dock begränsade. Entreprenörer

---

sådana motsägelser mindre uppenbara. På den tiden när projektörerna personligen övervakade arbetets utförande och gav direkta instruktioner avseende hur arbetet skulle utföras, var deras auktoritet alltså mer påtaglig.

<sup>143</sup> Många totalentreprenader är i praktiken ganska styrda, som exempelvis Bostadsprojektet. En totalentreprenad innebär ändå ett betydligt större inflytande än i en generalentreprenad av Skolans (jfr kapitel 7) typ.

och projektörer får i sin yrkeserfarenhet motsägande bilder om sin egen och andras egenskaper, rättigheter och skyldigheter. Motsägelsena i den informella auktoritetsrelation som skapas av att projektörerna indirekt styr entreprenörernas arbete kan då inte hanteras genom att kompromisser utvecklas och institutionaliseras på branschnivå, utan konflikterna aktualiseras ständigt.

## 9. Slutsatser

Det första avsnittet i detta kapitel behandlar teoretiska slutsatser och relateras till syftet och forskningsfrågan. Därefter följer två avsnitt med mer praktiska slutsatser, som främst anknyter till de frågeställningar som togs upp i inledningskapitlet. Därefter diskuteras områden för fortsatt forskning.

### 9.1 ...om social påverkan i beställar-entreprenörrelationen

Syftet med denna avhandling är att bidra till att öka förståelsen av beställar-entreprenörrelationer i byggandet. Det är i första hand den relation som uppstår under kontraktstiden som diskuteras. Den forskningsfråga som formulerades i kapitel 2 var:

Vad kan kunskap om individers beslutsfattande i en social omgivning tillföra förståelsen av beställar-entreprenörrelationer i byggandet?

Den aspekt som står i fokus är den informella och ofta omedvetna påverkan som äger rum mellan människor i direkt interaktion. Jag menar att ett sådant perspektiv har visat sig ge en ökad förståelse inte bara av beställar-entreprenörrelationen i allmänhet och av de båda fallstudieprojekten i synnerhet, utan också av mer allmänna förhållanden i byggandet. Slutsatserna av den diskussion som fördes i tolkningskapitlet (kapitel 8) sammanfattas nedan under tre teman:

#### *1. Betydelsen av intuitiva rättvisenormer*

En grundläggande empirisk observation var att det framstod som mycket viktigt att utbytesrelationen mellan beställaren och entreprenören upplevdes som rättvis. Särskilt då entreprenörer hotades av förlust blev reaktionerna starka. Denna observation stöds av litteraturen kring människors uppfattningar av rättvisa<sup>144</sup>. Enligt Kahneman *et al* (1986) finns det intuitiva mänskliga normer som gör att förluster i ekonomiska utbyten uppfattas som en allvarlig orättvisa. I beställar-entreprenörrelationen blir beställarens förluster då aldrig lika

---

<sup>144</sup> Jfr kapitel 5.

tydliga som entreprenörens, vilket leder till olika förutsättningar för de båda parterna och därmed till olika strategier. Eftersom beställaren enligt dessa intuitiva bedömningar framstår som "ond" medan entreprenören blir "god", har beställaren ett behov av att distansera sig ifrån och ifrågasätta spontana känslomässiga reaktioner, medan en entreprenör under press snarare gynnas av att reagera intuitivt. Detta kan bidra till att förklara varför professionella beställare tenderar att formalisera sin projektstyrning, medan entreprenörer föredrar och idealiserar ett informellt arbetssätt.

## *2. Effekter av kravet på samarbete*

En annan utgångspunkt har varit att det finns ett starkt krav på positiva relationer mellan människor som har intensiv kontakt. Det finns ett stort behov av tät kontakt och gemensamt problemlösande i beställar-entreprenörrelationer, och sådana täta relationer har en begränsad förmåga att kunna hantera konflikter. Detta innebär bland annat att det är en fördel att kunna hänskjuta (eller "allokera") ansvaret för kontroversiella frågor till personer högre upp i organisationen. Om organisationerna har olika förutsättningar i detta avseende blir maktrelationen asymmetrisk, och samarbetet sker på den starkares villkor.

Skillnaden i storlek mellan organisationen på beställarsidan och på entreprenörsidan ger då entreprenörerna "naturligt" goda förutsättningar i detta avseende. Processer som uppstår spontant på entreprenörsidan måste organiseras på beställarsidan. Även på detta område har alltså beställaren ett större behov av explicit planering och organisation.

## *3. Betydelsen av förväntningar och förklaringar*

En tredje utgångspunkt är att upplevelser av rättvisa inte bara är en följd av den typ av generella mänskliga dispositioner som berördes ovan, utan till stor del är socialt konstruerade. Vad som upplevs som rättvist och rimligt beror av vilka förväntningar parterna har på utbytet. Starka motsättningar och uttryck för bristande respekt mellan olika grupper kan då ses som medel för att påverka förväntningar och försvara intressen. Föreställningar skapas då på branschnivå och aktiveras i enskilda projekt, vilket innebär att relationerna till konkreta fysiska motparter inte behöver riskeras i lika hög utsträckning. Den höga konfliktnivån på branschnivå döljer att relationerna i enskilda projekt starkt präglas av kravet på samarbete.

I avhandlingen diskuteras också att brist på kunskap, eller "manuskript", kan vara en strategisk tillgång i förhandlingar, och att framför allt entreprenörer har liten anledning att öka sin förståelse för andra parterers kunskapsområden. Konflikter och kunskapsbegränsningar kan alltså ses som "politiska" åtgärder, och "opinionsbildande" aktiviteter på branschnivå har en viktig roll i att forma föreställningar om olika parterers kunskap och egenskaper.

En annan möjlighet att påverka vad som bedöms som rättvist och rimligt är genom förklaringar. Även argument utvecklas på en mer övergripande nivå och aktiveras i projekten. Styrkan hos argumenten och förklaringarna beror inte bara på innehållet, utan till stor del på vem som uttalar dem. Det är därför viktigt för organisationer och individer att de har en hög auktoritet. Förhållanden som exempelvis byggandets lokala karaktär kan ses som uttryck för behovet av att framstå som trovärdig och erfaren. En "utsocknes" har låg auktoritet vad gäller lokal "praxis".

Sammanfattningsvis pekar resultaten i denna avhandling på att informella och till stor del intuitiva beslutsprocesser är en mycket viktig aspekt av kontraktsrelationen mellan beställaren och entreprenören. Parternas interna organisation samt interaktionsmönstren dem mellan har stor betydelse för den verkliga makt- och ansvarsfördelningen i relationen. Kunskap om människors beslutsfattande i en social omgivning medför alltså en väsentligt ökad förståelse av beställar-entreprenörrelationen. Denna förståelse leder emellertid också till att mer allmänna kulturella fenomen i byggandet kan ges en delvis ny tolkning. Exempel på sådana är: attityder till formalisering och planering, motsättningar mellan olika parter och motståndet mot förändring i byggandet. Maktförhållandena i kontraktsrelationen mellan beställare och entreprenör är inte de enda orsakerna till dessa kulturella fenomen, men de framstår som starkt bidragande.

Att sätta de informella och intuitiva aspekterna av beslutsfattandet i beställar-entreprenörrelationen i fokus innebär att intresset förskjuts från upphandlingssituationen och de formella kontrakten till förhållanden under kontraktstiden; från karismatiskt ledarskap till parternas interna organisation; från styrningen i enskilda projekt till förhållanden på branschnivå; och från organisationens förmåga att skapa förutsättningar för samarbete till förmågan att kritiskt ifrågasätta beslut och tillåta konflikter.

## 9.2 ...om villkor för kreativ dialog

Under tidiga skeden i byggprocessen prövas olika alternativa lösningar mot varandra och deras förmåga att tillfredsställa olika krav utreds. Kontrakten mellan beställare och projektörer är konstruerade så att projektörernas ekonomiska utbyte av uppdraget är oberoende av vilket alternativ som väljs, vilket gör att en relativt förutsättningslös diskussion kan föras<sup>145</sup>. Även under produktionen tas dock en mängd beslut som påverkar byggnadens egenskaper. Entreprenörerna kommer med förslag på byten av material och konstruktioner, och luckor och brister i handlingarna åtgärdas. Det finns därför stor anledning att se hela byggprocessen som en utvecklingsprocess, med de krav detta ställer på kritisk prövning och multipla perspektiv i alla skeden. Förutsättningarna för en kritisk granskning av beslut är dock ofta sämre under produktionsskedet än under tidigare skeden i byggprocessen.

I det projekt som var föremål för huvudstudien i avhandlingsprojektet (se kapitel 7), fanns en organisation på beställarsidan vars uppgift var att bedöma entreprenörernas förslag och synpunkter och väga dem emot de lösningar som fanns föreskrivna i kontraktshandlingarna. Ofta medverkar dock inte projektörerna i särskilt stor omfattning i beslutsfattandet under produktionsskedet, och många beslut tas av entreprenören och beställarens representant. De lösningar som tagits fram i projekteringen ifrågasätts då även ur ett produktionsperspektiv, medan projektörernas kunskap om vilka överväganden som har gjorts i projekteringen inte tillåts påverka besluten.

En kreativ diskussion kräver att parterna är beredda att lyssna på varandra och har respekt för varandras kompetensområden. Att ta till sig och överväga andra parters argument skapar dock outtalade förväntningar som försämrar det egna förhandlingsläget. I en entreprenad som upphandlats till fast pris innebär det en strategisk risk framför allt för entreprenören att lyssna på synpunkter från andra parter. Beställaren blir också benägen att tolka entreprenörens förslag som motiverade av egennyta.

Det är alltså många gånger rationellt av parterna att inte ifrågasätta sina egna uppfattningar om vilka lösningar som är önskvärda och genomförbara. Om kontakten mellan olika parter och olika skeden

---

<sup>145</sup> I standardkonsultavtalet står uttryckligen (ABK 96 § 1.1) att konsulten inte skall ha några bindningar till leverantörer som kan hindra att en objektiv värdering av olika alternativ äger rum.

dessutom minimeras, som stafettloppsidealet säger (se avsnitt 1.3), framstår det som naturligt att aktörerna inte har förståelse för varandras synpunkter. Då legitimeras och ursäktas okunskap, bristande respekt och suboptimering. Ett sätt att motverka den intressestruktur som uppstår i uppdrag som upphandlas till fast pris kan då vara att istället sträva efter att öka kontaktytorna mellan olika medverkande och olika skeden. Kunskap om de förhållanden som styr beslut och världsbilder, både på ett mer långsiktigt plan och på kortare sikt i den enskilda situationen, talar dock för att kontakter i så stor utsträckning som möjligt bör äga rum under förhållanden där ingen part är alltför dominerande.

### 9.3 ...om beställarrollen på branschnivå

Entreprenörsidan hörs och märks mycket i den svenska branschdebatten, och även om det också är andra parter som yttrar sig så är det i första hand produktionsrelaterade frågor som tas upp. Eftersom det är beställaren som väljer entreprenadform och därmed sätter spelreglerna riktar sig dock entreprenörernas inlägg i praktiken ofta till beställarna. Entreprenörernas aktivitet kan alltså ses som ett tecken på att deras makt i många avseenden är begränsad. Beställarna själva deltar inte nämnvärt i debatten. Istället väljer de stora beställarna att utöva sitt inflytande i konkreta projekt, i kraft av remissorgan och i slutna arbetsgrupper på branschnivå. Med utgångspunkt från den diskussion som förts i avhandlingen kan man dock ifrågasätta om taktiken "att verka men inte synas" är fördelaktig för beställarna på längre sikt.

Anledningen är att den informella maktfördelningen i projekten påverkas starkt av de attityder och förväntningar som parterna bär med sig. På branschnivån formuleras åsikter, argument, förslag till förbättringar och värderingar som sedan återkommer i de konkreta projekten på ett mer eller mindre explicit sätt. Ett viktigt syfte med aktiviteten på branschnivå är därför att formulera verklighetsuppfattningar som har förutsättningar att bli en del av byggsektorns uppsättning av gemensamma föreställningar. Denna möjlighet avstår de stora beställarna ifrån idag, och är därmed hänvisade till att utöva sitt inflytande över sina motparter inom ramen för sina egna projekt. En stor andel av byggprojekten bedrivs dock av mindre och svagare beställare, och även maktpositionerna i dessa projekt påverkar förväntningarna. De stora beställarna skulle därför kunna förbättra

både sin egen position i de egna projekten och beställarens position generellt i byggandet genom att vara mer aktiva utåt.

Beställarnas frånvaro i branschdebatten skapar problem genom att de föreställningar som finns på branschnivå om olika aktörer inte överensstämmer med de maktförhållanden som råder i praktiken. Om förväntningarna skiljer sig alltför mycket från aktörernas verklighet ökar risken för besvikelse och mer eller mindre allvarliga veder-gällningsaktioner. Beställarna har då en uppgift dels i att etablera sin egen roll, men också i att påverka föreställningarna om de övriga aktörerna så att dessa stämmer med deras verkliga positioner.

Även entreprenörerna har intresse av en förstärkt beställarroll. Parternas interna organisation har mycket stor betydelse för de verkliga utbytesvillkoren och en beställare kan förstärka sin position avsevärt genom valet av organisation och arbetssätt. Detta innebär att de risker som entreprenörerna i realiteten tar varierar starkt med vilken beställare man arbetar för. Styrningen kan variera mellan olika beställarorganisationer, men också mellan individer inom samma organisation. Även om entreprenörerna tar hänsyn till sådana faktorer i sin prissättning, är den information som behövs för att göra sådana bedömningar inte objektiv och tillgänglig för alla anbudsgivare. Detta innebär att lagstiftningen kring offentlig upphandling och allmänna upphandlingsetiska regler har svårt att få de avsedda effekterna. Affärsklimatet skulle förbättras om beställarna vore mindre heterogena.

En annan viktig anledning för beställarsidan att bli mer aktiv är det idag till stor del är entreprenörsidan och produktionens problem som styr inriktningen på den forskning som bedrivs om byggande. Beställarens roll och beställarrelaterade problemställningar har studerats i betydligt mindre utsträckning. Detsamma gäller utbildningen på de tekniska högskolorna. Utbildningens och forskningens fokus påverkas av de problem som formuleras i den offentliga debatten och det är bara genom att beställarrelaterade frågor tas upp där som de kan ta sig in i forskningen och utbildningen.

En övergripande slutsats är alltså att det finns ett stort behov av att beställarperspektivet blir mer tydligt, inte bara i enskilda projekt utan också på branschnivå.



## 9.4 Fortsatt forskning

I avhandlingen har beställar-entreprenörrelationen betraktats med utgångspunkt från kunskap om mänskligt beslutsfattande i en social kontext. Detta har lett till att mer allmänna kulturella fenomen i byggandet har kunnat ges en delvis annorlunda tolkning. Det finns dock flera andra centrala kontraktrelationer i ett byggprojekt som kan diskuteras utifrån en liknande referensram. Detta skulle innebära en ökad förståelse inte bara av dessa relationer, utan också av byggandet i allmänhet.

Relationerna mellan beställaren, brukaren och projektörerna innehåller många konflikter och motsägelser vad gäller såväl auktoritetsrelationer som ekonomiska relationer. Vad innebär exempelvis den ökade konkurrensupphandlingen av projekteringstjänster och den stora andelen totalentreprenader (där projektörerna arbetar för entreprenörerna) på längre sikt för projektörernas professionella identitet? Relationerna mellan projektörerna och entreprenörerna i totalentreprenader är överhuvudtaget värda att undersökas närmare.

En annan intressant relation är den mellan platsorganisationer och moderorganisationer ("ute" och "inne") inom entreprenadföretagen. Platsorganisationen framstår där ofta som den exploaterade och moderorganisationen som exploatören, och detta gäller även relationen mellan platsorganisationen och arbetslagen. På samma sätt som relationen mellan beställaren och entreprenören präglas dessa relationer av moraliskt laddade konflikter. Förståelsen av entreprenörernas motsägelsefulla roll i dagens byggande är på ett djupare plan utvecklad.

Ytterligare en tråd att följa är att undersöka utvecklingen av beställarsidans roll och självbild. Internationella jämförelser av beställarrollen i olika länder skulle exempelvis öka förståelsen även av det svenska systemet.



## 10. Referenser

- AB 92. *Allmänna Bestämmelser för byggnads- anläggnings- och installations-entreprenader.* (1992) Stockholm: Byggandets kontraktskommitté.
- ABK 96. *Allmänna Bestämmelser för Konsultuppdrag inom arkitekt och ingenjörsvksamhet.* (1996) Stockholm: Byggandets kontraktskommitté.
- Applebaum, H. A. (1982) Construction Management: Traditional versus Bureaucratic Methods. *Anthropological Quarterly*. Vol 55. No 4: 224-234.
- Agar, M. H. (1980) *The Professional Stranger. An Informal Introduction to Anthropology.* New York: Academic Press.
- Alvesson, M. (1993) *Cultural Perspectives on Organizations.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. och Lindkvist, L. (1993) Transaction Costs, Clans and Corporate Culture. *Journal of Management Studies*. Vol 30. No 3: 427-452.
- Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Lund: Studentlitteratur.
- Asplund, J. (1970) *Om undran inför samhället.* Lund: Argos.
- Asplund, J. (1987a) *Det sociala livets elementära former.* Göteborg: Korpen.
- Asplund, J. (1987b) *Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet.* Göteborg: Korpen.
- Axelrod, R. (1984) *The Evolution of Cooperation.* New York: Basic Books.
- Bazerman, M. H. och Carroll J. S. (1987) Negotiator Cognition, *Research in Organizational Behavior*. Vol 9: 247-288.
- Bazerman, M. H. och Neale, M. (1993) *Negotiating Rationally.* New York: The Free Press.
- Bazerman, M. H. och Samuelson, W. F. (1983) I Won the Auction but Don't Want the Prize, *Journal of Conflict Resolution*, Vol 27: 618-634.

- Beardsworth, A. D., Keil, E. T., Bresnen, M. och Bryman, A. (1988) Management, transience and subcontracting: the case of the construction site. *Journal of Management Studies*. Vol 25. No 6: 603-625.
- Bies, R. J. (1987) The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage. *Research in Organizational Behavior*. Vol 9: 289-319.
- Björklöf, S. (1986) *Byggbranschens innovationsbenägenhet*. Ekonomiska Institutionen. Universitetet i Linköping.
- Björkman, L., Kadefors, A. och Ranhem, L. (1996) *Upphandling av projektledningstjänster för byggprojekt - en fallstudie*. Anslagsrapport A17: 1996. Stockholm: Byggforskningsrådet.
- Bradach, J. L. och Eccles, R. G. (1989) Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*. Vol 15: 97-118.
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A. D., Ford, J. och Keil, E.T. (1987) The Concept of the Temporary System: The Case of the Construction Project. *Research in the Sociology of Organizations*. Vol 5: 253-283.
- Bröchner, J. (1995) *Projektledningsprinciper i byggsektorn*. Stockholm: Kungliga tekniska högskolan.
- Byggandets Kontraktskommitté (1984) *Samordnad generalentreprenad. Ansvarsfrågor, riskfördelning och upphandlingsmodell*. Stockholm: Byggtjänst.
- Byggnadsstyrelsen (1993) *Handbok för byggledning*. Stockholm: Byggnadsstyrelsen.
- Chapman, L. (1988) *Problem Detection Study. Kvalitetssäkring. Arkitekters, konsulter och entreprenörers syn på orsakerna till kvalitetsproblemen i byggandet*. Stockholm: Byggdok.
- Campagnac, E. och Winch, G. (1996) Major European civil engineering joint ventures - the British and French models in cooperation. *Proceedings of the IRNOP Conference on "Aspects of society and business organized by project"*. Paris: Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique.
- Cherns, A. B. och Bryant, D. T. (1984) Studying the client's role in construction management. *Construction Management and Economics*. Vol 2: 177-84.
- Cialdini, R. B. (1988) *Influence. Science and Practice*. Harper Collins.

- Clegg, S., R. (1992) Contracts cause conflicts. I Fenn, P. och Gameson, R. (red.) *Construction Conflict Management and Resolution. Proceedings of the First International Construction Management Conference*. London: E & FN Spon.
- Eccles, R. (1981) The Quasifirm in the Construction Industry. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Vol 2: 335-357.
- Eikeland, P. (1975) *Innflytelse, konflikt og samarbeid i prosjektorganisasjoner for store boligprosjekter*. Trondheim: NTH.
- Eiser, J. R. (1988) *Social psychology. Attitudes, cognition, and social behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ekstedt, E., Lundin, R. och Wirdenius, H. (1992) Conceptions and Renewal in Swedish Construction Companies. *European Management Journal*. Vol 10, No 2: 202-209.
- Ekstedt, E. och Wirdenius, H. (1995) Renewal projects: sender target and receiver competence in ABB "T50" and Skanska "3T". *Scandinavian Journal of Management*. Vol 11. No 4: 409-422.
- Engwall, M. (1995) *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius och Santérus.
- Ericson, B. och Johansson, B.-M. (1994) *Bostadsbyggandet i idé och praktik. Om kunskaper och föreställningar inom byggsektorn*. Lund Dissertations in Sociology 7. Lund: Lund University Press.
- Eriksson, O. (1994) *Byggbeställare i brytningstid. Bostadssektorn och statligt byggande under miljonprogramsperioden*. Stockholm: Byggforskningsrådet
- Faulkner, A. C. och Day, A. K. (1986) Images of status and performance in building team occupations, *Construction Management and Economics*. Vol 4: 245-260.
- Flyvbjerg, B. (1993) *Rationalitet og magt*. 3:e uppl. Köpenhamn: Akademisk Forlag.
- Forssén, A. och Hjort, B. (1990) *Arkitekten i byggskedet*. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning och Arkus.
- From, H. och Wärn, B. (1989) *Den gode platschefen*. Stockholm: Byggförlaget.
- Galbraith, J. (1973) *Designing Complex Organizations*. Reading (MA): Addison-Wesley.

- Goffman, E. (1974) *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. Kristianstad: Rabén Prisma.
- Gouldner, A. (1960) The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*. Vol 25. No 2: 161- 178.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol 91. No 3: 481-510
- Gunnarson, S. (1991) *Samordning på byggplatsen - en analys av struktur och beteende*. Report 27. Institutionen för Byggnadsekonomi och Byggnadsorganisation. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Gunnarson, S., Larsson, B., Nordén, M. och Sverlinger, P-O (1994) *VVS-företaget i byggprocessen. Analys av störningar*. Report 42. Institutionen för Byggnadsekonomi och Byggnadsorganisation. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Gunnarson, S. och Levitt, R. (1982) Is a building construction project a market or a hierarchy? *INTERNET conference proceedings*. s 521-529.
- Hellgren, B. och Stjernberg, T. (1995) Design and implementation in major investments - a project network approach. *Scandinavian Journal of Management*. Vol 11. No 4: 377-394.
- Homans, G. C. (1961) *Social Behavior. Its Elementary Forms*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Håkansson, H. och Johansson, J. (1993) The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies. I Grabher, G. (red) *The Embedded Firm*. London: Routledge.
- Janis, I. L. (1982) *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Johansson, A. (1989) *Kontrollanten i den kommunala anläggningsprocessen*. Report 23, Institutionen för Byggnadsekonomi och Byggnadsorganisation. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Josephson, P. E. och Hammarlund, Y. (1996) *Kvalitetsfelkostnader på 90-talet - en studie av sju byggprojekt. Del 1: Resultat*. Report 49. Institutionen för Byggnadsekonomi och Byggnadsorganisation. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.

- Kadefors, A. (1991) *Utvärdering av kvalitetsstyrning*. Intern skrift 1991:8. Institutionen för Byggnadsekonomi och Byggnadsorganisation. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Kadefors, A. (1992) *Kvalitetsstyrning och kommunikation i byggprojekt - analys av ett praktikfall*. Report 34. Institutionen för Byggnadsekonomi och Byggnadsorganisation. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Kadefors, A. (1995) Institutions in building projects: Implications for flexibility and change. *Scandinavian Journal of Management*. Vol 11. No 4: 395-408.
- Kadefors, A. (1996) Cooperation and negotiation - on interorganizational relations in construction. *Proceedings of the IRNOP Conference on "Aspects of society and business organized by project"*. Paris: Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique.
- Kadefors, A. (1997) *Styrning av interorganisatoriska relationer i byggprojekt*. Arbetsrapport. Intern skrift 1997:2. Institutionen för Byggnadsekonomi och Byggnadsorganisation. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola.
- Kahneman, D., Knetsch, J., L. och Thaler, R. (1986) Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*. Vol 76. No 4: 728-741.
- Kahneman, D. Slovic, P. och Tversky, A. (red) (1982) *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kleberg, A. G. (1986) *Konsultansvarsskador - hur kan de förebyggas?* Stockholm: Svenska Konsultföreningen och Sveriges Praktiserande Arkitekter.
- Kodeda, F. (1992) *Byggherrens val av genomförandeform för byggnadsprojekt*. Report 29. Institutionen för Byggnadsekonomi och byggnadsorganisation. Chalmers tekniska högskola.
- Kreiner, K. (1976) *The site organization - a study of social relationships on construction sites*. Copenhagen: The Technical University of Denmark. Department of Construction Management.
- Kristoffersson, A. (1995) *Ledning för effektivare byggproduktion - former för samverkan på byggarbetsplatser*. Lund: Institutionen för byggnadsekonomi. Lunds tekniska högskola.
- Källenius, S. (1960) *Entreprenadjuridik. Kommentar till Svenska teknologföreningens Allmänna bestämmelser för entreprenader inom husbyggnads- samt väg- och vattenbyggnadsfacken*. Stockholm: Eget förlag.

- Latham, M. (1993) *Trust and Money. Interim report of the Joint Government/Industry review of procurement and contractual arrangements in the United Kingdom construction industry.* London: HMSO.
- Latham, M. (1994) *Constructing the team. Final report of the Government/Industry review of procurement and contractual arrangements in the U K construction industry.* London: HMSO.
- Liman, L. O. (1994) *Entreprenad- och konsulträtt.* Stockholm: Svensk Byggtjänst.
- Linn, B. (1992) *Arkitektsyrkets historia i Sverige. Fyra uppsatser.* Göteborg: Chalmers tekniska högskola: Arkitekturens teori och historia.
- Macaulay, S. (1963) Non-contractual Relations in Business, *American Sociological Review.* Vol 28: 55-69.
- Macneil, I. R. (1978) Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review.* Vol 72. No 6: 854-901.
- Martin, J. (1993) Inequality, Distributive Justice, and Organizational Illegitimacy. I Murnighan, K. (red.) *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Meyer, J. W. och Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology.* Vol 83: 340-363.
- Muir, T. och Rance, B (red) (1995) *Collaborative Practice in the Built Environment,* London: E & FN Spon.
- Nahapiet, H. och Nahapiet, J. (1982) *Project characteristics, contractual arrangements and the organisation of construction.* Working Paper. Oxford: Oxford Centre for Management Studies.
- Ouchi, W. G. (1980) Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly,* Vol 25: 129-141.
- Packendorff J. (1995) Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management.* Vol 11. No 4: 319-334.
- Pietroforte, R. (1997) Communication and governance in the building process. *Construction Management and Economics.* Vol 15: 71-82.



- Powell, W. W. och DiMaggio, P. (red) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago. The University of Chicago Press.
- Plan- och bygglagen*, Svensk Författningssamling 1987:10.
- Plous, S. (1993) *The Psychology of Judgement and Decisionmaking*, New York: McGraw-Hill.
- Ranhem, L. et al (1968) *Ny Byggmarknad. Industrins byggutredning*. Stockholm: Byggförlaget.
- Reve, T. och Levitt, R. E. (1984) Organization and governance in construction, *Project Management*. Vol 2. No 1: 17-25.
- Riemer, J. W. (1979) *Hard Hats. The Work World of Construction Workers*, Beverly Hills: Sage.
- Ring, P. S. och Van de Ven, A. H. (1994) Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*. Vol 19. No 1: 90-118.
- Råsled, B. (1990) *Upphandling av byggnader och anläggningar. En studie i svenska och internationella upphandlingar*. Stockholm: Byggförlaget.
- Sabini, J. (1992) *Social Psychology*. New York: Norton.
- Sahlin-Andersson, K. (1989) *Oklarhetens strategi*. Lund: Studentlitteratur
- Schwartzman, H. B. (1993) *Ethnography in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Scott, B. och Billing, B. (1990) *Negotiating skills in engineering and construction*. London: Telford.
- Seymour, D. och Low, S. -P. (1990) The quality debate. *Construction Management and Economics*. Vol 8: 13-29.
- Shirazi, B., Langford, D. A. och Rowlinson, S. M. (1996) Organizational Structures in the Construction Industry, *Construction Management and Economics*, Vol 14: 199-212.
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3:e uppl. New York: The Free Press.
- Smelser, N. J. (1967) *Sociology: an Introduction*. New York: Wiley.

- Steiger, T. och Form, W. (1991) The Labour Process in Construction. Control without Bureaucratic and Technological Means? *Work and Occupations*. Vol 18, No 3: 251-270.
- Stinchcombe, A. (1959) Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study. *Administrative Science Quarterly*. Vol 4:168-187.
- Stinchcombe, A. L. (1985) Contracts as Hierarchical Documents. I Stinchcombe, A. och Heimer, C. *Organization Theory and Project Management. Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil*. Bergen, Norway: Norwegian University Press.
- Söderberg, J. (1994) Byggprocessen - nu och i framtiden. I Wikforss, Ö. *Från nyproduktion till fastighetsföretagande. Debattinlägg om utvecklingen inom bygg- och fastighetssektorn*. Stockholm: Byggeforskningsrådet.
- Thompson, J. D. (1967) *Organisations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Turner, S. (1994) *The Social Theory of Practices. Tradition, Tacit Knowledge, and Presuppositions*. Cambridge: Polity Press.
- Uher, T. E. (1991) Risks in subcontracting: Subcontract conditions. *Construction Management and Economics*. Vol 9: 405-508.
- Walster, E. and Walster, W. W. (1975) Equity and Social Justice. *Journal of Social Issues*. Vol 31, No 3: 21-43
- Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2:a uppl. Reading (MA): Addison-Wesley.
- Weick, K. (1993) Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences. I Murnighan, K. (red) *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Whitfield, J. (1994) *Conflicts in Construction. Avoiding, Managing, Resolving*. London: Macmillan.
- Whyte, W. F. (1948) *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979) Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*. Vol 22: 233-261.

Winch, G. (1989) The construction firm and the construction project: a transaction cost approach. *Construction Management and Economics*. Vol 7: 331-345.

Zucker, L. G. (1986) Production of trust: institutional sources of economic structure. I Staw, B. M. och Cummings, L. L. (red.) *Research in Organizational Behavior*. Vol 8: 53-112.