

Hans Hedlund  
SBUF  
Box 5501  
114 85 Stockholm

Sammanfattning (SBUF projektnummer: 12297)

Detta dokument är en sammanfattning av den studie som genomförts med ekonomiskt stöd av SBUF under perioden december 2009 till och med juni 2012. Studien har utförligt rapporterats i en licentiatuppsats (se Christiansen, 2012).

*Bakgrund*

Planeringsprocesser har i nära 100 år ansetts centrala för ledningen av verksamheter och projekt. Byggprojekt utgör inget undantag. Tillsammans med koordinerings- och styrningsprocesser utgör planeringsprocesser stommen i vad som kommit att kallas den traditionella projektledningslitteraturen. Den här litteraturen bygger på antagandet att de föreskrivna processerna leder till att projektmålen uppnås. På samma sätt föreslås underlåtelse att använda de här processerna leda till att projektmål inte uppnås.

Den traditionella projektledningslitteraturen har inte undgått kritik. Den har kritiserats för att i för låg grad ta hänsyn till projektkontext och för att i för hög grad fokusera på planering och på utförande av arbete i enlighet med plan. Detta påstås bland annat leda till att projektorganisationer gör sig oförmögna till att tillvarata de möjligheter som kan uppstå under projekt. Som en motreaktion har alternativa planeringsprocesser föreslagits. Flera av dessa har gemensamt att de tillåter projekt att utvecklas över tid snarare än att anta att de i förväg och i helhet i detalj kan planeras.

Projektorganisationer i byggindustrin beskrivs ofta som skickliga på att planera. Dessvärre har de mått som ofta använts fokuserat på huruvida de i den traditionella projektledningslitteraturen föreskrivna planeringsprocesserna används snarare än huruvida planeringsprocesserna bidrar till att projektmålen uppnås.

*Planering*

Planering är en beslutsfattandeprocess. Likaledes är inte alla beslut planeringsbeslut. Planeringsbeslut kan urskiljas med hjälp av tre kriterier som alla skall vara uppfyllda.

1. De fattas i förväg och kan inte fattas i den stund då arbete skall utföras utan att leda till en minskad effektivitet. De måste således fattas i förväg.
2. De är sinsemellan beroende av varandra. Detta medför att ett beslut inte kan fattas utan att ta minst ett annat beslut i beaktning.

Hans Hedlund  
SBUF  
Box 5501  
114 85 Stockholm

3. De är ämnade att leda till ett önskvärt framtida tillstånd.

Att planera är att styra framtiden. Det här medför att ett beslut fattat som en del av en planeringsprocess inte längre är att anse som ett planeringsbeslut om inte arbetet utförs i enlighet med detta. Det följer att det som speglar byggindustrins skicklighet i att planera är huruvida arbetets utförande stämmer överens med de planeringsbeslut som fattats.

Byggindustrin har också tillskrivits ett antal karaktärsdrag som kan göra planering, eller att styra framtiden, till en utmaning. Det här påverkar hur mottagligt arbetet är för detaljerade beslut fattade i förväg. Exempelvis har det omfattande användandet av och beroendet av underentreprenörer visats medföra osäkerhet i planeringen. Kommer underentreprenörerna att vara på plats som avtalat och kommer de att tilldela projektet de nödvändiga, eller de planerade, resurserna?

Samtidigt uppvisar byggindustrin ett antal drag som torde främja detaljerat beslutsfattande i ett tidigt skede och borga för en god planering. Byggprojekt beskrivs ofta som repetitiva och arbetet som rutinbaserat. Detta medför exempelvis klara och tydliga rollfördelningar. Projektbeskrivningar beskrivs ofta som tydliga och det framgår ofta väl av handlingar vad det är som avses. Förutsatt att byggprojekt är tydligt beskrivna, projektmål tydligt definierade och att projektorganisationerna inte upplever det svårt att identifiera det arbete som skall utföras torde byggprojekt vara lämpade för ett detaljerat beslutsfattande i förväg. Medan den traditionella projektledningslitteraturen ofta antar att projektmål och -beskrivningar är stabila över tiden skall detta inte förutsättas vara fallet i byggprojekt. Studier har visat att dessa ofta ändras under projekts gång. Således är byggprojekt endast lämpade för ett detaljerat beslutsfattande i förväg under förutsättningen att såväl projektmål som -beskrivningar är stabila över tid.

Även koordinerings- och styrningsprocesser påverkas av de drag byggindustrin tillskrivits. Exempelvis har underentreprenörer beskrivits som autonoma och svenska platsledningars tillskrivits en preferens för lös styrning. Den här studien undersöker planeringsprocessen på byggarbetsplatsen. Planeringsprocessen ses som en hierarkisk process med flera lager där de lager som studeras är de närmast arbetets utförande. Där skall de beslut som fattas besvara:

- vad skall utföras (aktiviteter),
- hur skall aktiviteter utföras (metoder),
- vem skall utföra varje aktivitet och med vilka medel (resurser) och

Hans Hedlund  
SBUF  
Box 5501  
114 85 Stockholm

- när skall aktiviteter utföras (sekvens och timing)?

I praktiken befinner sig projektorganisationer vid ett vägskäl där de kan fatta de här besluten i ett tidigt skede eller välja att fatta besluten under projektets gång.

#### *Mål*

Målet med den här studien är att undersöka planeringsprocessen i praktiken i mötet mellan planering, koordinering och styrning och arbetets utförande. Diskussioner kring vad som fungerar i praktiken har ofta hindrats av att det inte överensstämmer med vad som ansetts vara god planering. Den här studien bidrar till debatten mellan de som förespråkar planeringsprocesser i enlighet med den traditionella projektledningslitteraturen och de som argumenterar för alternativa planeringsprocesser genom att undersöka vad som fungerar i praktiken. Studien bidrar vidare till förståelsen av planering och av byggprojekt i praktiken genom att undersöka planeringsprocessen på byggarbetsplatsen.

#### *Genomförande*

Studien har genomförts som ett industridoktorandprojekt med en doktorand inskriven vid avdelningen för Construction Management vid institutionen för Bygg- och Miljöteknik vid Chalmers tekniska högskola. Doktoranden har under 18 månader befunnit sig på en byggarbetsplats och observerat och deltagit i det dagliga arbetet. Den typ av deltagande observationer som utförts är vanliga i etnografiska studier och borgar för en god förståelse för den miljö och den kontext som studeras. I linje med etnografiska traditioner har resultaten och studien delvis rapporterats med en längre skriven redogörelse för perioden av observationer (se Christiansen, 2010).

#### *Resultat*

Studien visar att arbetet speglade beslut fattade av såväl platsledningen som underentreprenörer och byggnadsarbetare i koordinerings- och styrningsprocesser rörande aktiviteter, sekvens och timing. Detta var beslut som skall fattas i planeringsprocesser enligt den traditionella projektledningslitteraturen. Detta skedde utan att flera av de negativa konsekvenser sådant beslutsfattande tillskrivits i litteraturen drabbade byggprojektet.

#### *Praktiska tillämpningar och möjliga konsekvenser*

Denna studie visar att det är möjligt att låta projekt utvecklas över tid. I det studerade projektet integrerades de fattade besluten i koordinerings- och styrningsprocesser. I ljuset av frekventa ändringar av såväl projektmål som –beskrivningar ifrågasätts lämpligheten i att i förväg och i helhet i detalj

Hans Hedlund  
SBUF  
Box 5501  
114 85 Stockholm

planera projekt. I kombination med de starka beroenden som finns mellan de arbeten som utförs på en byggarbetsplats, i termer av tid och rum såväl som resurser, är sådana beslut på förhand dömda att vara ömtåliga.

Det vägsäl vid vilket projektorganisationer befinner sig utkristalliserar sig till två alternativ. Att antingen i förväg fatta detaljerade beslut ämnade resultera i optimala projektförlopp alternativt att sträva efter att säkerställa att nödvändiga förutsättningar finns på plats för ett effektivt utnyttjande av tilldelade resurser och tillvaratagande av de möjligheter som kan uppstå under projekt. Oavsett vilket alternativ projektorganisationen väljer skall detta avspeglas i planerings-, koordinerings- och styrningsprocesserna. En styrningsprocess skall inte baseras på en planeringsprocess. En planeringsprocess skall baseras på en styrningsprocess då det är den förra som utgör grunden för den senare.

Ett sådant resonemang öppnar också upp för att se den autonomitet som tillskrivs underentreprenörer som en resurs snarare än som en källa till osäkerhet. Organisationen är i sin helhet kapabel till ett decentraliserat beslutsfattande. Ytterligare forskning kan bidra med fler belägg kring hur projektorganisationers kompetens bättre kan komma att tillvaratas i planerings-, koordinerings- och styrningsprocesser.

#### *Referenser*

Christiansen, F. 2012. *The Planning Process at a Construction Site*. Licentiatuppsats 2012:7, Institutionen för Bygg- och Miljöteknik, Chalmers tekniska högskola. Göteborg: Chalmers Reproservice.