



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

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



Rapport

R2:1992

Utveckling i nätverk

**Komplexa beslutsprocesser vid stora
samhällsinvesteringar
– exemplen Ringen och Sturegallerian**

**Jesper Blomberg
Bo Hellgren
Torbjörn Stjernberg**

V-HUSETS BIBLIOTEK, LTH



15000

400129202

Byggforskningsrådet

R2:1992

LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA
VÄG- OCH VATTENBYGGNAD
BIBLIOTEKET

UTVECKLING I NÄTVERK

Komplexa beslutsprocesser vid
stora samhällsinvesteringar
- exemplen Ringen och Sturegallerian

Jesper Blomberg
Bo Hellgren
Torbjörn Stjernberg

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 870176-8
från Byggforskningsrådet till Handelshögskolan EFI,
Stockholm.

REFERAT

Hur planeras och genomförs stora samhällsinvesteringar, exempelvis byggandet av köpcentra, där många olika aktörer har att samordna sina beslut och handlingar? Går det att effektivisera dessa processer, både i meningen att slutresultatets kvalitet blir högre och i meningen att resurserna för själva planeringen används bättre? Sker det ett "strategiskt lärande" i dessa processer i meningen att de aktörer som arbetar samman i ett projekt utvecklar relationer som får betydelse för framtida projekt? Detta är några av huvudfrågorna i det forskningsprogram som ligger till grund för "Utveckling i nätverk". Genom exemplen från Ringen och Sturegallerian utvecklas och tydliggörs en teoretisk referensram som belyser skillnader mellan olika aktörers roller och inflytande i olika skeden av planeringen. Referensramen tydliggör de olikartade karaktärerna för själva *utformningsprocesserna* och *genomförandeprocesserna*; de förstnämnda sker i ett nätverk med många olikartade relationer mellan aktörerna och utan "hierarkisk topp". Genomförandet sker däremot inom "pseudo-hierarkisk" organisation. Trots att aktörerna är formellt fristående finns tydliga och konkreta band emellan dem i form av kontrakt och avgränsade uppgifter. De råd om mål, klarhet i uppgiften mm som ofta ges i projektledningslitteraturen är tillämpliga i "pseudo-hierarkin", men svårare att tillämpa i det planerande "nätverket". I stället avgörs procesens framgång av förmågan att växla mellan perioder av öppenhet och debatt och perioder av slutenhet och avgränsning. När aktörerna engageras mer på grund av kompetens och lokala initiativ, än på grund av ledig kapacitet och band mellan organisationerna på företagsledningsnivå, uppstår relationer som kan betecknas som strategiskt lärande i meningen att banden tenderar att återskapas i nya projekt. Skriften avslutas med ett antal teser om vad som karaktäriserar goda planerings- och beslutsprocesser.

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

Denna skrift är tryckt på miljövänligt, oblekt papper.

R2:1992

ISBN 91-540-5402-8
Bygghörsningsrådet, Stockholm

gotab 95150, Stockholm 1992

INNEHÅLL

| | |
|--|----|
| FÖRORD | 1 |
| 1. BESLUTSPROCESSER I NÄTVERK | 3 |
| - ETT FORSKNINGSPROGRAM OM SAMHÄLLSPLANERING | |
| 1.1 Inledning - forskningsprogrammets frågeställningar | 3 |
| 1.2 Föreställningsram | 7 |
| 1.3 Planerings- och genomförandeprocesser i Ringen | 12 |
| 1.4 Strategier för inflytande | 18 |
| 2. STRATEGISKT LÄRANDE I ORGANISATORISKA NÄTVERK | 20 |
| - EN DELSTUDIE AV OMVANDLINGEN I KVARTERET KRING STUREGALLERIAN | |
| 2.1 Delstudien bakgrund | 20 |
| 2.2 Teoretiska perspektiv på projekt | 21 |
| 2.3 Tillvägagångssätt | 34 |
| 2.4 Kvarter Sperlingens Backe och Stureplan | 36 |
| 2.5 Analys | 49 |
| 3. TESER SOM SAMMANFATTAR OCH LEDER VIDARE | 69 |
| 3.1 Planeringsprocesser i nätverket | 69 |
| 3.2 Teser från studien av Ringen | 74 |
| LITTERATUR | 78 |

FÖRORD

Denna skrift inleds med en beskrivning av grundläggande frågeställningar och modeller som utvecklats inom ramen för ett forskningsprogram om planerings- och beslutsprocesser i nätverk av organisationer. Forskningsprogrammet har sina rötter i studier som genomfördes åren kring 1980 för att utröna möjligheterna för de detaljhandelsanställda att, i enlighet med arbetsmiljölagen, kunna utöva ett inflytande över utformningen av sin arbetsmiljö. Vi fann att inte bara de detaljhandelsanställda, utan även många av de övriga aktörerna, hade svårt att påverka miljöns utformning. Utformningsprocesserna skedde i ett nätverk av organisationer där de olika aktörerna hade avgränsade roller (vi använder omväxlande ordet "aktör" och "organisation" för att beskriva de organisatoriska enheter som agerar i nätverket).

Dessa tidigare studier genomfördes av Peter Gustavsson och Bo Helligren (vid Universitetet i Linköping), Magnus Silfverhielm (då vid Jan Henrikssons Arkitektkontor) och Torbjörn Stjernberg (vid Handelshögskolan i Stockholm). För Bo och Torbjörn väcktes en nyfikenhet på hur planering och genomförande av stora samhällsinvesteringar organiseras och leds i nätverk av organisationer. Tillsammans med Bengt Stymne vid Handelshögskolan utformade de ett forskningsprogram finansierat av BFR och HSFR vars yttersta syfte är att förstå och beskriva hur i någon mening goda samhällsinvesteringar organiseras och leds.

Skriftens första kapitel (som Bo och Torbjörn svarar för) summerar de insikter och frågeställningar som vuxit fram ur studierna kring 1980 av etableringen av Ringen köpcentrum och som senare utökats genom ytligare studier av andra etableringsförlopp. Vi har även senare fördjupat analyserna av våra data från studierna av Ringen.

Under 1988 rekryterades Jesper Blomberg till Handelshögskolan, i första hand för att skapa en databas av lyckade och mindre lyckade stora samhällsinvesteringar. För att komplettera de bilder av planeringen av ett köpcentrum som vi hade från Ringens tillkomst med djupare beskrivning av även byggföretagens genomförandeprocess (som låg utanför Ringenstudien) genomförde Jesper en serie intervjuer med nyckelpersoner i flera av de olika organisationer som medverkade i omvandlingen av kvarteret Sperlingens Backe i Stockholms innerstad - det kvarter som bl.a. inrymmer Sturegallerian. Huvuddelen av denna skrift, d.v.s. kapitel 2, ägnas åt en beskrivning och analys av dessa processer. Jesper svarar självständigt för denna beskrivning och analys (även om ett samarbete i projektlaget har skett vid uppläggningsen av arbetet). Medan

forskningsprogrammet i stort fokuserar på frågan hur goda samhällsinvesteringar beslutas, planeras och genomförs, så har Jesper valt ett delvis annorlunda perspektiv. Huvudfrågan för honom handlar inte om att förstå nätverket som helhet utan om att förstå varje enskild aktörs relation till sin omgivning - där omgivningen i detta fall är ett nätverk av andra aktörer. Begreppet strategiskt lärande används av Jesper för att beskriva förändringar av mer bestående karaktär i den enskilda aktörens position i nätverket. Dessa mer bestående förändringar har ett strategiskt värde därför att de bestämmer möjligheten att delta i framtida samarbete och projekt.

I skriftens avslutande del (d.v.s. kap 3, som Bo och Torbjörn svarar för) presenterar vi ett antal preliminära teser i vilka vi försöker fånga och beskriva hur nätverk fungerar, teser som vi avser att utveckla vidare.

Forskningsarbetet planeras att fortsätta på två fronter. Dels kommer Jesper att fortsätta sin strävan att förstå nätverket ur den enskilde aktörens perspektiv. Dels kommer vi att arbeta vidare med att försöka förstå nätverket som helhet - d.v.s. som organisatorisk form för att skapa stora samhällsinvesteringar. Frågorna om hur dessa processer i nätverket leds, om hur kriterier för i någon mening goda samhällsinvesteringar och goda planerings- och beslutsprocesser kan formuleras, känns fortfarande svåra att besvara. Med hjälp av Johan Berglund, som 1990 rekryterats till forskningsprogrammet, har vi tagit ett nytt tag i strävan att mer systematiskt skaffa oss en överblick över vad som kännetecknar samhällsinvesteringar som av en expertpanel bedömts som lyckade, respektive sådana som bedömts som mindre lyckade.

Stockholm och Linköping i oktober 1991

Jesper Blomberg, Bo Hellgren, Torbjörn Stjernberg

Kapitel 1

BESLUTSPROCESSER I NÄTVERK - ETT FORSKNINGSPROGRAM OM SAMHÄLLSPLANERING

1.1 Inledning - forskningsprogrammets frågeställningar

Rötterna till denna skrift är både många och långa. Under slutet av 1970-talet väcktes vårt intresse för planeringsprocesser i nätverk av organisationer när vi ingick i en forskargrupp som studerade tillkomsten av Linden köpcentrum i Norrköping - centrets konsekvenser för detaljhandelns struktur, de anställdas arbetsmiljö, m.m.¹

Lindenstudien fick en fortsättning som syftade till att fördjupa kunskaperna om de processer i planeringen av ett stadsdelscentrum som bestämmer de anställdas arbetsmiljö. Vi följde tillkomsten av Ringen på Södermalm i Stockholm, och arbetade tillsammans med parterna inom handeln för att undersöka möjligheterna för de detaljhandelsanställda att utnyttja den rätt att påverka arbetsmiljöns utformning som föreskrivs i Arbetsmiljölagen.²

En viktig lärdom var att svaga aktörer (som de detaljhandelsanställda) har små möjligheter att utöva inflytande i de nätverk av intressenter som bestämmer utformningen av stora samhällsinvesteringar (t.ex. köpcentra). I diskussioner om hur detta inflytande skulle kunna stärkas mötte vi en fråga som kan formuleras på följande sätt: Hur påverkas den totala effektiviteten i planering och beslutsfattande om lagar och rutiner förändras så att svaga aktörer, som de handelsanställda, ges ett ökat inflytande över utformningen av centret?

Frågan innehåller flera intressanta aspekter:

Effektivitetsbegreppet: Vad menas med effektivitet i utformningen av en stor samhällsinvestering som berör många olika intressen? Vad innebär effektivitet i ett nätverk av

¹ Projektet resulterade i en bok (Falk & Julander 1983) samt i nio delrapporter (se Byggforskningen sammanfattar S31:1979 för en översikt).

² Projektet har dokumenterats i åtta delrapporter (se Referat från Byggforskningen, 2:1984, och Arbetsmiljöfondens sammanfattning 638) samt i Gustavsson & Hellgren 1984.

organisationer och intressen? Hur kan nätverkets effektivitet bedömas?

Beslutsprocesser: Hur sker planering och beslutsfattande i ett nätverk av aktörer där en gemensam hierarkisk överordnad nivå saknas? Kan modeller utvecklas som främjar effektiva planerings- och beslutsprocesser i nätverk?

Styrprinciper: Hur sker samspelet mellan styrimpulser från a) marknader, b) hierarkier och c) demokratier (t.ex kommuner) i utformningen av stora samhällsinvesteringar?

Dessa frågor gav upphov till ett forskningsprogram vars yttersta syfte är att bidra till att höja kunskaperna om hur stora samhällsinvesteringar beslutas och planeras liksom att bidra till att dessa planerings- och beslutsprocesser effektiviseras. Vårt forskningsintresse kan konkretiseras i några att-satser som beskriver de kunskapsbidrag vi vill ge. Denna skrift är ett steg i att belysa våra forskningsfrågor - men det handlar mer om att fördjupa frågorna än om att mer definitivt besvara dem.

Vår forskning innebär en strävan efter:

- att öka förståelsen för *interorganisatoriska planerings- och beslutsprocesser* som innebär att många formellt självständiga aktörer skall samverka i frågor som kräver avvägningar mellan kort och lång tidssikt, balansering av olika intressen, balansering av konkurrens och samarbete.
- att relatera *projektbundna nätverk* till mer *långsiktiga relationer mellan aktörer*, exempelvis vad gäller i vilken grad samma aktörer återkommer i liknande roller och relationer från projekt till projekt.
- att analysera om rollfördelningen följer mönster som antyder att vissa "*naturliga*" sätt att *avgränsa organisationer och enheter* tenderar att uppstå i dessa nätverk av organisationer (t.ex naturlig arbetsfördelning, naturliga samarbets- resp motparter, kombination av samarbete och konkurrens).
- relatera *nätverkens karakteristika* till de *enskilda aktörernas strategier*.
- att bidra till att utveckla *former för ledarskap* i komplexa beslutsprocesser.
- att bidra till att utveckla *former för projektorganisation* i nätverk, genom att beskriva projektstrukturer och relationer mellan aktörer (och dessas roller).
- att bidra till att utveckla *arbetsformer, styrmeter m.m.* för komplexa samhällsinvesteringar.

Syftet med denna skrift är att redovisa kunskap vi har om dessa frågeställningar, där vi utnyttjar två fall, Sturegallerian och Ringen, som exempel. Skriften är en delrapport. Vi

kommer att återkomma i senare rapporter och artiklar till dessa frågor.

Komplexa planerings- och beslutsprocesser i två fall

- Ringen och Sturegallerian

Vi hoppas kunna skapa ett antal lärorika beskrivningar av komplexa beslutsförlopp av väsentlig betydelse för samhällsbyggandet. Kvarteret Sperlingens Backe med Sturegallerian är ett exempel. Kvarteret Rektangeln med stadsdelscentret Ringen är ett annat.

Tabell 1. Bedömningar av utfallet av några stora samhällsinvesteringar enligt en expertpanel bestående av läns- och stadsarkitekter, praktiserande arkitekter samt företagsledningar i entreprenad och fastighetsföretag. Utfallet av planeringen och eventuellt byggandet har bedömts i en skala från 1 (misslyckat) till 4 (mycket lyckat). Listan återger enbart färdiga eller påbörjade investeringar som gäller stadsdelscentra, d.v.s. centra för service och kontor, eller nya stadsdelar. Bedömningen gjordes hösten 1990.

| | <i>Antal bedömningar</i> | <i>Utfall</i> |
|--------------------------------------|--------------------------|---------------|
| Sturegallerian | 28 | 3,29 |
| Prippstomten i Göteborg | 9 | 3,22 |
| Dannvikscenter | 10 | 3,10 |
| Kista | 24 | 3,01 |
| Vasaterminalen | 31 | 3,00 |
| Globen City | 35 | 2,94 |
| Skarpnäck | 20 | 2,90 |
| Nacka centrum | 14 | 2,86 |
| Östra Nordstan i Gbg | 17 | 2,85 |
| Huddinge centrum | 11 | 2,82 |
| Kv Terminalen Helsingborg | 16 | 2,81 |
| Södra Station (stadsdel i Stockholm) | 27 | 2,74 |
| Fältöversten | 25 | 2,74 |
| Multi-center i Västerås | 18 | 2,67 |
| A 6 Köpcenter i Jönköping | 26 | 2,52 |
| Ringen | 9 | 2,44 |
| Skara sommarland och Köpstad | 18 | 2,42 |
| Märsta centrum | 9 | 2,33 |
| Kv Davida 1 i Malmö (konserthuset) | 9 | 2,22 |
| Triangeln i Malmö | 25 | 2,20 |

Sturegallerian har utsetts till årets galleria i Skandinavien år 1989, den rankades i topp bland de gallerior och stadsdelscentra (och totalt som nummer tre) bland större projekt kända av ca 1/4 av de fyrtiotal personer som ingår i den expertpanel av samhällsbyggare (bestående av stads- och länsarkitekter, fastighetsbolags och byggföretags chefer,

större praktiserande arkitektbolags chefer) som hjälpt oss skapa grunderna för en databank om stora komplexa projekt. *Utfallet* av planeringsprocessen har alltså bedömts som lyckat. Att *planeringsprocessen* inte för den skull varit enkel och oproblematiserad framgår i kapitel 2.

Ringens är ett annat intressant fall som, genom den nära kontakt vi haft med dess tillkomst, ger oss en grund för många viktiga insikter. I den rankinglista vi fått fram placeras Ringen i nedre delen av listan. Ringen är alltså inte, vad gäller utfallet, något föredöme enligt vår panel.

Vad menas då med komplexa projekt. I detta forskningsprogram är det framförallt den *organisatoriska komplexiteten* som åsyftas, d.v.s. antalet inblandade aktörer samt former för samordning mellan dessa aktörer. Ju fler aktörer och ju mindre formell möjlighet till styrning, t.ex. därför att en hierarkisk topp saknas - desto komplexare organisation.

Kvarter Sperlingens Backe och angränsande Stureplan var projekt med mycket hög organisatorisk komplexitet. Det var fråga om flera byggherrar med egna projektledningar, flera arkitekter med tillhörande arkitektkontor, flera byggentreprenörer med egna underentreprenörer. Från Stockholms stad var flera myndigheter aktivt inblandade i projektet. Projektet debatterades också i massmedia och flera Stockholmspolitiker intresserade sig personligen för projektet vid olika tillfällen. Därtill kommer alla hyresgäster, dels i kontorsdelen, dels i gallerian. Någon enhetlig hierarki för samordningen av arbetet fanns inte. Fastighetsägarna, byggarna m. fl. arbetade parallellt. På samma sätt var Ringen organisatoriskt komplext, men i mindre grad än Sperlingens Backe. Framförallt var byggherren för Ringen *en* organisation, Familjebostäder, medan kvarteret Sperlingens Backe hade flera byggherrar. Dessa skiftade i och med de ägarförändringar som skedde under projektets gång.

Komplexiteten kan även avse de *funktioner* som ett projekts slutresultat är tänkt att fylla. Exempelvis är ett projekt vilket omfattar både planerandet och byggandet av ett köpcentrum, ett bostadsområde, kontor och en vägtunnel mer komplext än ett i kronor lika stort projekt vilket endast omfattar bostäder. Ju fler funktioner ett projekts slutresultat ska fylla desto högre komplexitet. Detta kan i sin tur förklaras av att de (många) inblandade aktörerna i högre grad har olika mål och krav i ett "mångfunktionsprojekt". I fallet Ringen krävdes en samordning med byggandet av Söderleden (som Ringen var avsedd att täcka). Stadsdelscentret innehåller inte bara bostäder och butiker utan även en vårdcentral, lokaler för omsorgsnämnden m.m. Även kvarteret

Sperlingens Backe uppvisar hög komplexitet vad gäller funktion. Det innehåller en badanläggning, en butiksgalleria, restauranger, kontor och flera kulturminnesmärkta byggnader. Även Stureplan kan sägas fylla flera funktioner då den ska vara funktionell både för gångtrafikanter, privatbilister, kollektivtrafik och nyttotrafik. Man hade också höga estetiska krav på Stureplan.

Tekniskt komplexa projekt kännetecknas av att det är svårt att från början avgöra vilka tekniska lösningar som är möjliga och vad olika alternativ innebär för kostnader. Detta ger upphov till osäkerhet och risk vilken kan fördelas på olika sätt mellan aktörerna och får följder för hur projektet organiseras. Kvarteret Sperlingens Backe var ett tekniskt komplext projekt. De gamla byggnaderna var svåra att restaurera och bygga om, det nedbrunna badet innebar en utmaning att återställa. Vad gällde det gamla hantverket, bl.a. i form av träutsmyckningar, var det mycket svårt att uppskatta tid och kostnad för restaureringen.

Ringens tillkomst har, som nämnts ovan, belysts i ett flertal tidigare rapporter och artiklar. Vi kommer att senare i detta kapitel (och i avslutningskapitlet) sammanfatta några av de insikter vi fått från Ringenstudien. I denna skrift ges dock omvandlingen av kvarteret Sperlingens Backe, i vilket Sturegallerian ingår, det dominerande utrymmet.

1.2 Föreställningsram

Vår föreställningsram har successivt kompletterats och utvecklats. Vi skall här kort presentera de olika "delarna" som ingår i föreställningsramen genom att lyfta fram tre aspekter; 1) kombinationer av styrformer, 2) uppdelning av beslutsprocessen mellan planering och genomförande respektive 3) mellan öppenhet och slutenhet. Dessa tre aspekter är relaterade till varandra men behandlas här var för sig. Föreställningsramen fördjupas och konkretiseras i de följande avsnitten i samband med att vi presenterar några näraliggande studier, samt diskuterar och exemplifierar en del av våra observationer.

Kombination av styrformer

Planerings- och beslutsprocesser vid stora samhällsinvesteringar sker i skärningspunkten mellan åtminstone tre olika styrformer - marknad, hierarki och demokrati - som kombineras med olika strategier för att förenkla processerna.

Marknadskrafterna skapar och begränsar det ekonomiska utrymmet för investeringar. Under stora delar av 80-talet har drivkraften att bygga kontor varit stor. Det ekonomiska utrymmet för stora projekt har byggt på en hög efterfrågan på lokaler i och kring storstäderna, och därmed på prognoser om stigande fastighetsvärden.

Stora organisationer, d.v.s. hierarkier, avgör vilka resurser som ställs till förfogande och därmed även var och hur kontorslokaler och butikscentra skall skapas.

I formella demokratiska turer, liksom i mer informella överläggningar mellan politiker, bestäms riktlinjerna för markanvändning och bebyggelse. Under 80-talet har de demokratiska processerna inom politikerleden kompletterats med informella diskussioner också med andra intressenter. Begreppet "förhandlingsplanering" beskriver den form för detta "möte" mellan demokratiska, ekonomiska och hierarkiska styrformer som vuxit fram ur strävanden att skapa stora samhällsinvesteringar, som Globen och Cityterminalen i Stockholm, finansierade med privata medel i utbyte mot möjligheter att skapa ekonomiska vinster genom stigande fastighetsvärden.

Balansen mellan olika styrformer är föremål för diskussioner och omvärdering i samhället. Det är angeläget att både söka kunskaper om möjliga förbättringar *inom* ramen för den nuvarande balansen mellan de tre styrformerna (marknad, demokrati, hierarki) och att söka kunskaper om möjliga förbättringar i samhällsplaneringen genom eventuella *förskjutningar* i denna balans. I det första fallet handlar forskningsfrågorna om på vilket sätt olika aktörer agerar, vilka deras bevekelsegrunder är, vilka effekterna av deras agerande blir på beslutsprocessens effektivitet samt på vilket sätt deras agerande kan/bör ändras för att öka processens effektivitet. Det senare fallet innebär studier av effekter av förändringar av balansen mellan de tre styrformerna. Hur påverkas aktörernas agerande och roller i processen och beslutsprocessens effektivitet?

Vi tror inte att enbart förskjutningar åt något håll i kombinationen av styrformer är tillräckligt för att garantera bra utformningar av samhällsmiljöer. Det räcker alltså inte med enbart exempelvis avregleringar. I stället måste kunskap utvecklas om hur komplexiteten i processerna kan *hanteras*. Kunskap om detta kan vi få bland annat genom att studera samhällsinvesteringar som upplevs av inblandade aktörer som framgångsrika respektive lyckade. Sådan kunskap är viktig oavsett förskjutningar i balansen mellan styrformerna. Men kunskap om förutsättningar, metoder etc. för att hantera komplexitet är också en viktig grund för diskussioner om eventuella balansförändringar mellan styrformerna och dessas effekter för de processer som leder fram

till samhällsinvesteringar.

Planering och genomförande

Planering och genomförande har traditionellt inom företagsekonomisk strategiteori betraktats som två över tiden separata aktiviteter. På senare tid har planering och formulering av strategier alltmer kommit att betraktas som en med genomförande integrerad och samtidig aktivitet.³ Det finns flera orsaker till den förändrade synen på relationen mellan planering och genomförande. En orsak är att formell strategisk planering tycks försvåra inlärning, d.v.s. minska förmågan att lära sig av sina erfarenheter. Planeringsprocessen - och inte innehållet - kommer i fokus i organisationen. En annan orsak är att empiriska studier har visat att strategier framtagna i formella planeringsprocesser sällan genomförs i organisationen. Betoning på formell strategisk planering verkar hämma organisationens förmåga att handla.⁴ Organisationers framgång och överlevnad ses därmed mindre som en fråga om att formulera "rätt" strategi än som att få hela organisationen att arbeta mot ett gemensamt mål.

En intressant iakttagelse är att det i samband med komplexa samhällsinvesteringar inte går att driva planering och genomförande som två över tiden separerade processer (i enlighet med den traditionella planeringsmodellen) eller som två parallellt pågående, men åtskilda processer.⁵ De två aspekterna planering och genomförande sker parallellt. Överlappningen tenderar att öka, bland annat för att förkorta investeringsprocessen. Planering respektive genomförande handhavs till stor del av olika aktörer, sker i olika "kulturer" och styrs av delvis olikartade synsätt och "politiska" villkor. Därför kräver de även olika strategier och ledarskap. Ändå är planering och genomförande just aspekter av samma process - där några aktörer har en nyckelställning därför att de utgör en brygga mellan dessa bägge aspekter. Hanteringen av investeringsprocessen, och speciellt integreringen till en helhet, är en central ledarskapsfråga i samband med komplexa planerings- och beslutsprocesser.

Som nämndes ovan har problemet att verkligen genomföra planer (snarare än att formulera dem) alltmer fokuserats inom strategiforskningen. I samband med komplexa samhällsinvesteringar tycks dock frågan om vilka samhällsinvesteringar som bör göras, respektive hur dessa skall utformas, d.v.s. planeringen, vara en svårare fråga att hantera än själva genomförandet av en investering, d.v.s. byggandet. Detta trots att det

³ Andrews 1971; Vancil 1973; Lorange 1980.

⁴ Bourgeois 1980; Quinn 1980.

⁵ Brunsson 1985; Gladstein & Quinn 1985.

rör sig om stora, och många gånger tekniskt komplicerade, byggobjekt.

Öppenhet och slutenhet

Vi har ovan beskrivit hur vi ser på komplexa samhällsinvesteringsprocesser som bl.a. en fråga om en till viss del samtidig hantering av planering och genomförande. De två aspekterna, planering och genomförande, ställer skilda krav på "öppenhet" respektive "slutenhet", bland annat därför att de sker enligt delvis olika styrformer.

Ur demokratisk synpunkt, men även ur en kvalitetsaspekt, är det en fördel om planeringen och beslutsfattandet - åtminstone i dess tidigare faser - karaktäriseras av en så stor öppenhet som möjligt. D.v.s. att så många synpunkter som möjligt kan togföras och beaktas. En hög grad av öppenhet under senare faser kan däremot förhindra genomförandet. Genomförandet underlättas snarare av en hög grad av slutenhet. Idéer om alternativa lösningar eller helt nya konkurrerande investeringar, som togförs efter att ett beslut om en viss investering har fattats, kan få till följd att genomförandefasen försvåras, drar ut på tiden eller helt avstannar.

Det finns exempel på hur samhällsinvesteringsprocesser har "öppnats" efter det att ett beslut tagits eller aktörer upplevt att endast det formella beslutet saknades och genomförandet därför redan påbörjats.⁶ Resultatet blir att mer resurser åtgår för planering, förhandlingar och andra inslag som kan förknippas med "politiska" processer. En öppning av processen är naturligtvis inte negativ om det framkommer tungt vägande skäl som talar emot samhällsinvesteringen i fråga. Men när väl ett beslut tagits, eller de "tunga" aktörerna bestämt sig, verkar en idé om en samhällsinvestering vara svår att stoppa. Idén verkar ha en förmåga att under lång tid återkomma i olika skepnader tills den slutligen i någon form förverkligas.⁷

Sammanfattningsvis tyder mycket på att planering och beslutsfattande - till skillnad från själva genomförandet - är den praktiskt och teoretiskt svåra och avgörande delen av en samhällsinvestering. Vi har därför utvecklat ett första utkast till en "modell" i form av ett antal teser för hur framgångsrika planeringsprocesser bör gestaltas, utifrån bl.a. kravet på en avvägning mellan öppenhet respektive slutenhet. Denna modell presenteras summariskt i kapitel 3.

Det starka inslaget av komplexitet - i den meningen att många olika aktörer tvingas

⁶ Jacobsson 1987.

⁷ Sahlin-Andersson 1986.

samarbeta för att planera, besluta om och genomföra stora investeringar - gör det angeläget att vi fokuserar på dels teoribildning om interorganisatoriska relationer, dels teorier om planering och genomförande av stora projekt. I samband med beskrivningen och analysen i nästa kapitel av Sturegallerians tillkomst presenteras några av de grundläggande perspektiv med vilka stora projekt har studerats. Tre sådana grundläggande perspektiv behandlas där; projektledningsperspektivet, samhällsnyttoperspektivet och det antirationella perspektivet.

I följande avsnitt fördjupas beskrivningen av synsätt på samspelet mellan aktörer. En fördjupad beskrivning av teorier om stora projekt spar vi, som nämnts, till kapitel 2.

Interorganisatoriska relationer

Svenska studier av interorganisatoriska relationer har under åttiotalet präglats av det *nätverkssynsätt* som förknippas med forskare som Lars-Gunnar Matsson, Håkan Håkansson, Jan Johanson.⁸ Genom dessa forskare har nätverksmetaforen fått en rikare innebörd. En återkommande diskussion inom vår forskargrupp har gällt likheter och skillnader mellan de nätverk som studerats av dessa forskare och de nätverk som vi studerat.

En viktig skillnad gäller nätverkens avgränsning. I de nätverk vi studerat har aktörerna samverkat i planerings- och beslutsprocesser som varit fokuserade till ett stort projekt. De nätverk som berörs i bl.a IMP-projektet har inte haft en lika definitiv projektavgränsning. I stället kan dessa nätverk liknas vid de mer långsiktiga och projektöverbyggande relationer som uppstår inom byggbranschen när entreprenör, konstruktör, projektör samverkar från projekt till projekt. Medan de långsiktiga nätverken främst varit baserade på ömsesidiga fördelar har vår användning av nätverksmetaforen även gällt de formellt reglerade relationerna mellan företag, myndigheter, fackliga organisationer, politiska organ, m.m. vid stora investeringsprojekt. Nätverken är därmed inte helt frivilliga. Vissa aktörer har lagreglerad rätt att påverka projektet och därmed att ingå i de nätverk som formar exempelvis en stadsdel. I nästa kapitel diskuteras samspelet mellan dessa bägge nätverk - projektet och det långsiktiga nätverket.

Nätverkssynsättet har, åtminstone till en del, sina rötter inom *systemteori*. Såväl nätverkssynsättet som systemteoretiska ansatser innefattar en betoning på samspel och harmonirelationer. Systemteori används bl.a av Fred Emery, Eric Trist, Russel Ackoff

⁸ Se Lex Hägg & Johanson (red.) 1982; Matsson 1987.

m.fl. för att beskriva framväxten av "sociala ekologiska principer".⁹ Det handlar i hög grad om *det "vackra" nätverket eller systemet*. Exempelvis utvecklar Herbst en vision om nätverk som en flexibel organisationsform som är anpassbar till olika aktörers behov och resurser.¹⁰ Men även om harmonirelationer tycks dominera som strävan och som perspektiv i systemteoriansatser och nätverksansatser återfinns i organisatoriska nätverk även en rad negativa egenskaper. Vi brukar sammanfatta dessa karakteristika med begreppet *"det fula nätverket"*. Till exemplen på sådana egenskaper hör nätverkets tendenser att låsa sig genom att en mängd parvisa avtal görs upp mellan aktörerna. Dessa avtal skapar höga transaktionskostnader för justeringar i exempelvis utformningen av ett stadsdelscentrum om dessa justeringar berör många aktörer.

Som metafor för organisatoriska samband skiljer sig ett system från ett nätverk. Systemsynsättet betonar helheten. Systemet ses som en *organism* med egna systemiska karakteristika som inte gäller för varje del, d.v.s. komponent, i systemet. Systemets gränser, och kontrollen över dessa gränser, ses som strategiska delar i en analys av systemet. I nätverket, å andra sidan, fokuseras på *de band* som finns mellan *självständiga* aktörer. Gränserna för nätverket är såväl teoretiskt som praktiskt omöjligt att fastställa. Avsaknaden av hierarkisk topp, liksom gränslösheten är de två egenskaper som utmärker nätverket.

1.3 Planerings- och genomförandeprocesser i Ringen

Komplexa planeringsprocesser skiljer sig till sin karaktär från komplexa genomförandeprocesser, även om samma objekt avses. I planeringsprocessen är komplexiteten av en "politisk" karaktär. Aktörerna i nätverket har *olika mål* och olika makt- och resursbaser för sitt inflytande. Många aktörer saknar överblick över nätverket och förmågan att samordna sin verksamhet med andra aktörers verksamhet varierar kraftigt. Ingen aktör kan på egen hand samordna hela planeringsprocessen och marknadskrafterna är delvis satta ur spel.

I genomförandeprocesser är komplexiteten av en mer teknisk karaktär. Utformningen av projektets *"fokus"* (d.v.s. övergripande uppgift) är till stora delar fastställd och de problem som dominerar är oftast att rent fysiskt genomföra planerna inom de

⁹ Emery & Trist 1973.

¹⁰ Herbst 1976.

ekonomiska och tidsmässiga ramarna. Genomförandet kan sägas ske i en avgränsad del av "nätverket" där relationerna mellan aktörerna är så tydliga och formaliserade i kontrakt att marknadens och hierarkiers relationer efterliknas väl. Nätverket fungerar som en "pseudo-hierarki".

Vissa aktörer ("organisatörer") har en kritisk roll för projektens framgång som balanserar mellan planerings- och genomförandeprocessen, d.v.s. en form av "gate-keeper"-funktion mellan politik och handling. Låt oss belysa dessa resonemang med ett konkret exempel som vi ofta återkommit till i vår forskning, tillkomsten av kvarteret Ringen på Södermalm i Stockholm.

Ringen är ett stadsdelscentrum med försäljnings- och servicelokaler på 15 000 kvadratmeter i bottenplanet. Därtill kommer vårdcentral, m.m. I huset finns även 390 lägenheter. Ringen började byggas 1979, men planeringen började redan på 1960-talet. Våra studier av planeringsprocessen började 1978 och fortsatte fram till centrumets invigning i oktober 1983.

Vid planeringen av Ringen varierade de individuella aktörernas *mål*; vissa butiksägares främsta mål var att förhandla till sig så låga hyror som möjligt, medan andra främst ville få en så förmånlig placering i centrumet som möjligt. Vissa ville helst inte att det skulle bli något centrum men såg sig nödsakade att etablera sig där för att inte förlora kunder om det nu ändå byggdes. Bygg- och förvaltningsbolaget ville få in så höga hyror som möjligt, få så populära butiker som möjligt etablerade och framför allt få hyresgäster etablerade som kunde förväntas finnas kvar en längre tid i centrumet.

Nätverkets *funktion* var att integrera olika materiella resurser (hyresintäkter, statlig finansiering, etc.) med immateriella resurser (kunskap hos planerare, arkitekter, konsulter, tillstånd hos myndigheter, etc.).

Nätverkets och dess aktörers *fokus* var att "producera" ett stadsdelscentrum, d.v.s. planera och bygga Ringen.

Olika mål hos olika aktörer

Aktörerna har olika mål och perspektiv för sin medverkan i ett projekt. Exempelvis kan en aktör arbeta mycket kortsiktigt och se varje projekt som en unik möjlighet att tjäna pengar, medan en annan aktör kan se samma projekt som en möjlighet att skapa långsiktiga relationer för att stärka sin organisations chans att få delta i framtida

liknande projekt. Varje aktör har både *långsiktiga och kortsiktiga mål* men väger dem olika. I Ringen valde exempelvis Metro att tidigt träffa avtal om etablering och att inte förhandla på ett sätt som skulle göra Metro impopulärt som part i framtida projekt.

Man kan därför prata om *två nivåer* av nätverk, dels det framväxta nätverket som utgörs av ett enskilt projekt, dels det nätverk av långsiktiga relationer som sträcker sig över många projekt. De båda nivåerna hänger ihop och påverkar varandra, som Metros strategi visar. Projektens nätverk växer fram ur de mer långsiktiga relationerna, och de långsiktiga relationerna påverkas av de enskilda projekten.

Aktörernas roller

Det finns en rad aktörer i nätverket, alla med sina speciella roller. För att analysera aktörernas roller kan vi dela upp dem i olika kategorier. Vid planering och uppförande av Ringen identifierade vi bl.a. följande rollkategorier respektive aktörer:

Politikerna; stads- / kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och dess nämnder

Visionärerna; främst arkitekter vid kommunens stadsbyggnadsbyrå.

Utformarna; arkitekter och konstruktörer som utformar byggnaden.

Organisatören; företaget som bygger och förvaltar, d.v.s. drar samman resurser och organiserar planerings- och genomförandeprocessen.

Genomförarna; entreprenörerna som uppför byggnaderna.

Kontrollanterna; myndigheter, arkitekter, m.fl. som kontrollerar att byggnaderna överensstämmer med bestämmelser, normer och ritningar.

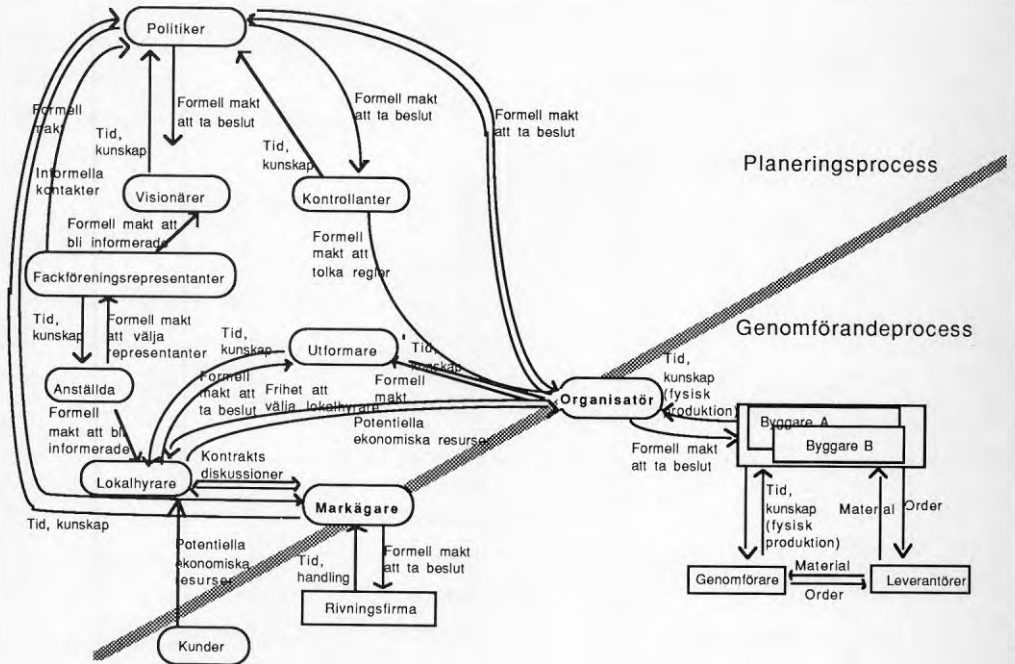
Hysesgästerna; de organisationer och individer som hyr lokalerna.

Representanterna; deltar som representanter för vissa grupper och utgörs av advokater, fackföreningsrepresentanter, m.fl.

De anställda; de individer som ska arbeta i lokalerna som byggs.

Kunderna; kunderna till de organisationer som hyr lokaler, d.v.s. de som utgör den grundläggande inkomstkällan för det genomförda projektet.

I en planeringsprocess spelar kategorierna av aktörer olika roller och baserar sitt inflytande i nätverket på olika maktbaser. Rollernas fördelning varierar både vad avser aktörskategorier och över tiden.



Figur 1. Nätverket med Ringens aktörer och de viktigaste kopplingarna mellan dem, samt baserna för makt och inflytande.¹¹

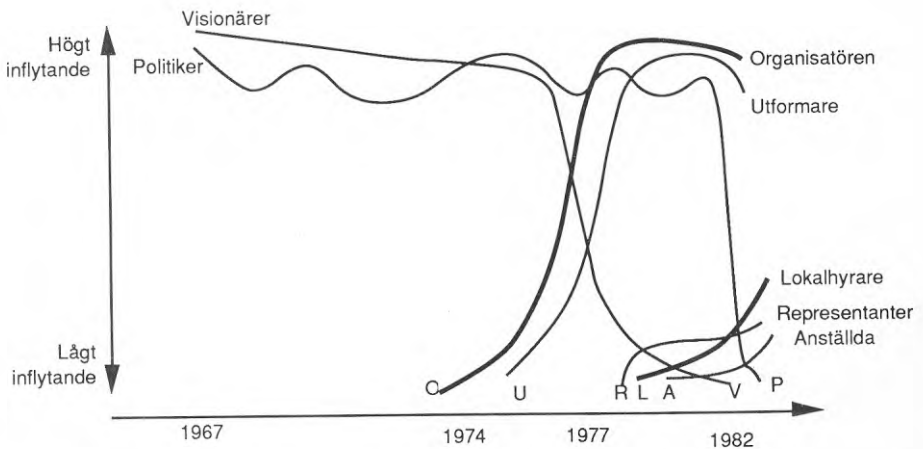
Vissa aktörer har främst rollen som *förslagsformulerare* (visionärer och utformare), andra roller består mest av att kontrollera och *refusera förslag* (kontrollanter och representanter). *Viktiga beslut* ligger inom politikernas makt. Organisatören har stort inflytande genom sin möjlighet att *bestämma dagordningen*, d.v.s. styra vilka frågor som behandlas i planeringsprocessen. Butiksägarnas roll i planeringsprocessen är beroende på hur pass attraktiva som hyresgäster de är på marknaden, exempelvis genom förmågan att dra kunder till centret. Då få av butiksägarna samordnar sina krav på planeringen har dessa oftast *ett begränsat inflytande*. Minst inflytande på planeringsprocessen har oftast de anställda och kunderna som nästan helt saknar möjligheter till direkt inflytande under planeringen av projektet.

¹¹ Figuren är hämtad ur Hellgren, Stjernberg, Blomberg & Stymne 1988.

Nätverket är mer komplext i planeringsprocessen än i genomförandeprocessen (skiljs i bilden ovan av den grå diagonala linjen). Genomförandeprocessen kan i och för sig vara mycket komplex men komplexiteten är av en mer teknisk karraktär än den "politiska" komplexiteten i planeringsprocessen. Genomförandet kan sägas ske i en avgränsad del av nätverket där banden mellan aktörerna är så tydliga och formaliserade i kontrakt att marknadens och hierarkiers relationer efterliknas. Av bilden framgår också varför organisatören har sådan makt; det är organisatören som är den förmedlande länken mellan genomförarna och planerarna.

Det framväxande nätverket

Aktörerna och deras aktiviteter varierar över tiden. Politikerna påverkar planeringsprocessen av och till under en lång period. Andra, exempelvis utformarna och visionärerna har stort inflytande men under en begränsad period; men då mycket av slutresultatet bestäms under denna period är dessa aktörers totala inflytande stort. Organisatörens makt ökar kraftigt i och med att byggandet börjar projekteras; i Ringens fall omkring 1977.



Figur 2. Ringens aktörers inflytande varierade över tiden.¹²

I Ringens fall var många aktörer inte medvetna om nätverkets potentiella kopplingar, utan "valde" att se på sitt förhållande till nätverket som överenskommelser med endast en eller ett fåtal aktörer. För vissa aktörer var detta ett fördelaktigt sätt att agera, men för

¹² Figuren är hämtad ur Hellgren & Stjernberg 1987.

andra blev resultatet en onödigt svag maktposition. Aktörernas strategier och tolkningar av omgivningen medförde ett löst kopplat nätverk. Detta innebär att trots att det *potentiella nätverket* är rikligt kopplat, kan det *framväxande nätverket* vara löst kopplat.

Strategier i nätverket

Låt oss exemplifiera några aktörers strategier i Ringen:

1) *Organisatören*. Företaget som byggde och hyrde ut lokalerna i centrumet förstod komplexiteten i nätverket. Organisatören strävade efter att skapa dyadiska, d.v.s. parvisa relationer med varje aktör. Organisatören strävade också efter att de andra aktörerna inte skulle bilda koalitioner. Genom att förhandlingarna med varje enskild lokalhyrare var avskilda från varandra kunde organisatören minska komplexiteten i sitt beslutsfattande samt uppnå fördelaktiga kontrakt. Organisatören strävade alltså efter att kopplingarna mellan andra aktörer var så svaga och få som möjligt, d.v.s. att det framväxande nätverket blev så löst kopplat som möjligt.

2) *Lokalhyrarna*. Lokalhyrarnas, och speciellt, butiksägarnas, bas för inflytande var helt beroende på hur pass attraktiva de var som hyresgäster (vilket beror på hur mycket man kan betala i hyra samt hur mycket köpkraft man lockar till köpcentrumet). Denna bas var i sig inte speciellt stark då de flesta butiker gick att ersätta med andra. Några av de starka butiksägarnas strategier gick ut på att vänta ut organisatören tills han bundit utformningen av lokalerna och därmed hade svårt att skaffa alternativa hyresgäster. Då strategin innebar att butiks innehavarna visade svalt intresse för centrumet införde organisatören avsade man sig samtidigt möjligheterna att utforma lokalerna. Man "gömde" sig inte bara för organisatören utan också för de andra butiks innehavarna. Det gick därför inte att bilda koalitioner för att öka sin gemensamma maktbas och öka sitt inflytande över planeringsprocessen. Några starka lokalhyrare (exempelvis systembolaget och posten) samverkade dock i "karteller". Och några (exempelvis Metro) valde att prioritera långsiktiga relationer - att göra sig känd som en "bra" etableringspartner för att få erbjudande om att etablera sig i andra centrum.

3) *Representanterna*. Det var inte bara lokalhyrarna som hade svårigheter med att påverka planeringsprocessen. De butiksanställdas fackliga representanter kan inte sägas ha fyllt sin funktion enligt arbetsmiljölagen vad gäller att påverka utformningen av arbetsplatsen. Orsaken till att man inte kunnat påverka processen var att man inte hade någon egentlig maktbas. Man hade inga materiella resurser som behövdes av andra

aktörer och man saknade kunskap och förståelse för planeringsprocessen som sådan. Representanterna på avdelningsnivå hade inte heller någon information om vilka butiker som planerade att etablera sig i Ringen p.g.a. butiks innehavarnas strategier. Det fanns inte heller någon tradition hos lokala fackliga representanter att samarbeta mellan delvis konkurrerande företag. Representanternas strategi gick ut på att understryka regler. Strategin lyckades bara delvis då man var beroende av att andra aktörer, främst kontrollanterna, var beredda att hävda dessa regler med sina maktbaser (formell makt och kunskap).

Vi har endast givit exempel på tre aktörskategoriernas strategier i planeringsprocessen av Ringens stadsdelscentrum. Poängen är dock att ingen av de enskilda aktörernas strategier kunde hota organisatörens strategi att forma nätverket så löst som möjligt.

1.4 Strategier för inflytande

Det finns inget entydigt svar på frågan; vem har makten? Ingen aktör kan ensam sägas ha makten i ett nätverk, många beroendeförhållanden gör att beslut och handling är resultatet av kompromisser och avvägningar snarare än av *en* aktörs mer eller mindre rationella beslut eller ställningstaganden. Samtidigt kan vi konstatera att inflytandet varierar kraftigt mellan olika aktörer och över tiden. Bland annat har de som vistas mest i lokalerna, de butiksanställda, betydligt mindre inflytande över utformningen av centrumet än exempelvis politikerna, arkitekterna och organisatören.

För att kunna uppfylla sina mål i ett stort och komplext projekt som exempelvis Ringen, och för att kunna påverka andra aktörer, måste man förstå vad det är som ger aktörerna makt och inflytande i ett nätverk. Om man inte förstår planeringsprocessen och kan se helheten både organisatoriskt och tidsmässigt är det mycket troligt att den strategi man har inte är ändamålsenlig.

Det finns två huvudstrategier för aktörer med *mindre stark maktposition*.

1) *Avgränsning*. Genom att koncentrera sina ansträngningar till en del av nätverket kan man bli inflytelserik i vissa aspekter. Dock innebär detta att man ger upp sina chanser att påverka nätverket i stort. Maktpositionen i "delsystemet" kan bli starkare genom att man koncentrerar sina insatser. Men ramarna bestäms av beslut och handlingar som

formuleras av andra aktörer. Exempelvis kan detaljhandelsanställda koncentrera sig på att påverka sin egen butik och inte bry sig om gemensamma funktioner som transportvägar och lagerutrymmen.

2) *Allianser*. Genom att bilda allianser kan en aktör förbättra sin maktposition. Alliansens bas för makt och inflytande blir större och kopplingarna i nätverket ökar. Att bilda allianser medför att man måste kompromissa om målen med de aktörer man allierat sig med vilket minskar friheten och den individuella makten, men man kan lättare påverka nätverket i stort för att tillgodose alliansens gemensamma intressen. Exempelvis enades några av de större etablerarna i Ringen om gemensamma strategier i förhandlingarna med organisationen.

Av vårt resonemang kan vi se att en aktör med *stark maktposition* strävar efter att forma nätverket till ett mer löst kopplat nätverk bestående av många dyadiska, d.v.s. parvisa, relationer snarare än ett sammanhängande system.

Löst kopplade nätverk minskar komplexiteten vid planering och genomförande av stora komplexa problem. Ett löst kopplat nätverk är ett fungerande sätt att uppnå ett projekts *fokus*, exempelvis att planera och bygga ett köp- och servicecentrum. Praktiskt tar sig detta uttryck i starka ledningsfunktioner som fungerar som "navet i hjulet". Vissa aktörer kan också ha rollen att samordna och kanalisera många aktörers idéer och krav. Men ett löst kopplat nätverk kan också vara ett hinder för svaga aktörer att påverka projektet.

Kapitel 2

STRATEGISKT LÄRANDE I ORGANISATORISKA NÄTVERK - EN DELSTUDIE AV OMVANDLINGEN I KVARTERET KRING STUREGALLERIAN

2.1 Delstudiens bakgrund

I föregående kapitel beskrevs tillkomsten av Ringen köpcentrum och den referensram som utvecklades för att förstå de planeringsprocesser som bestämde Ringens utformning. I detta kapitel redovisas den fortsättning av forskningsprogrammet som genomförts, för att bättre förstå hur den enskilde aktörens position och strategi i nätverket förändras som en följd av deltagande i ett stort projekt, i form av en delstudie av kvarteret Sperlingens Backe i Stockholm, d.v.s. det kvarter som bl.a. innehåller Sturegallerian.

Köpcentrum, ökad konkurrens

Detaljhandeln i Stockholms innerstad dominerades i början av 80-talet av enskilda butiker, butikskedjor och några stora varuhus. De köpcentra som fanns var med få undantag belägna i Stockholms förorter och var resultat av 50- och 60-talens fysiska översiktsplanering.¹³ De präglades av passiva förvaltare och aktiva men heterogena köpmän. Under 80-talet har dock flera köpcentra, eller gallerior kommit till i Stockholms innerstad. Det har också tillkommit stora köpcentra i Stockholms närförorter. Flera av de äldre köpcentra har rustats upp och omdanats. De nya köpcentra (liksom de ombyggda) har en annorlunda karaktär än de äldre, dels rent fysiskt men kanske framför allt vad gäller förvaltning och marknadsföring. De drivs av aktiva förvaltare som profilerar respektive centrum utformningsmässigt och i marknadsföring. Förvaltarna bestämmer ofta "butiksmix" samt övrig överordnad planering. Detta har skett samtidigt som de stora varuhusen kämpat för att överleva kampen om var konsumenterna förlägger sina inköp.

¹³ Se exempelvis: Johansson 1987.

Nya finansieringsformer för omdaning av den offentliga miljön

Under 1980-talet har debatten om de offentliga utgifterna blivit allt intensivare. Inte minst kommunerna har fått problem att finansiera sina verksamheter via skatter och avgifter. Det råder en allt mer uttalad opinion mot ökade offentliga utgifter och mot skattehöjningar. Ändå är kraven på underhåll, upprustning, nya investeringar i infrastruktur och annan traditionellt offentlig service stora. Detta har i kombination med de stigande fastighetsvärdena lett till s.k. kreativa finansieringsformer. Det är främst i storstadsregionerna med Stockholm i spetsen som dessa finansieringsformer kan göra sig gällande p.g.a. de höga fastighetsvärdena. Enkelt uttryckt är det frågan om byteshandel där kommunerna byter byggrätter (främst för kontor), mot att byggherrar presterar något som kommunen vill åstadkomma, exempelvis att bygga en idrottsanläggning, ett konserthus eller en bussterminal. Det är ofta de stora projekten som får uppmärksamhet men det kan också röra sig om mindre spektakulära projekt som att rusta upp en gatumiljö.

De nya finansieringsformerna medför oftast att de traditionella formerna för planering, där myndigheterna själva gör planer som fastställs (eller avslås) av politikerna, inte är ändamålsenliga. Kommunen arrangerar ofta markanvisningstävlan för att därmed uppnå konkurrens mellan flera privata byggherrar. Oftast förhandlar kommunen med de privata intressenterna om vilka lösningar som är möjliga och till vilka priser. *Denna typ av "förhandlingsplanering" ger både myndigheterna och övriga organisationer nya roller och med dem tillhörande nya krav.*

Behov av lärande

I ovanstående stycken har de nya kraven på olika organisationer vilka deltar i komplexa investeringsprojekt beskrivits. Organisationerna får nya roller, gamla arbetsmetoder och organisatoriska lösningar fungerar ej. Gammal erfarenhet och kompetens blir mindre aktuell. Om ovanstående beskrivning är riktig bör organisationerna generellt vara i stort behov av ny kunskap. Lärande borde därför vara av hög prioritet för de organisationer som på något sätt deltar i den typ av investeringsprojekt som fokuseras i denna studie.

2.2 Teoretiska perspektiv på projekt

Ett grundläggande synsätt i forskningsprogrammet är att stora komplexa investeringsprojekt fungerar som arenor där aktörer möts och kan sprida och utveckla kompetens.

Viss del av denna kompetens är så pass viktig för aktörerna att den enligt vissa kriterier kan klassificeras som "strategisk".

Den grundläggande hypotesen i studien av Sturegallerian, och omvandlingen av omgivande kvarter och gatumark, är att stora komplexa projekt kan fungera som arenor där organisationer i hög grad kan interagera i syfte att samordna och specialisera resurser. Organisationernas interaktion kan leda till "strategiskt lärande" för vissa aktörer i en betydligt högre utsträckning än vad som hade varit möjligt i mer kontinuerliga och stabila industriella relationer (d.v.s. om de stora komplexa projekten inte kommit till stånd).

Delstudien av Sturegallerian syftade till att kartlägga och beskriva de organisationer som deltagit i ett komplext investeringsprojekt samt beskriva de processer och eventuella förändringar som dessa organisationer genomgått. Avsikten med dessa beskrivningar är att öka förståelsen för huruvida strategiskt lärande sker. Hypoteser om aktörers eventuella strategiska lärande i samband med deltagande i komplexa investeringsprojekt sammanfattar delstudiens data. De formuleras i en "tentativ" modell som prövas i en efterföljande studie. De frågor som i första hand ställs är:

1. Kan organisationers agerande i "komplexa projekt" leda till "strategiskt lärande"?
2. Givet att strategiskt lärande sker; vilka egenskaper kännetecknar de aktörer som "lär sig" respektive de som inte "lär sig"?

Tre perspektiv på komplexa projekt

I följande avsnitt ska tre olika huvudfrågor i den flora av litteratur vilken behandlar stora projekt identifieras och beskrivas. De tre perspektiven kommer att benämnas: *Projektledningsperspektivet*, *Samhällsnyttoperspektivet* och *Det antirationella perspektivet*. Uppdelningen i de tre perspektiven utgör endast *en* möjlig struktur av den litteratur som behandlar stora projekt. Det går självfallet att göra andra indelningar.

Projektledningsperspektivet

Projektledningsperspektivet omfattar den största mängden litteratur och är det lättaste perspektivet att särskilja. Det har skrivits hyllmeter litteratur om praktisk projektledning. Ämnet behandlas i flera internationella facktidskrifter¹⁴ och det existerar en utbredd utbildningsverksamhet. Perspektivet fokuserar på projektledarens och projekt-

¹⁴ Exempelvis: *Project Management Journal* (USA) och *Journal of Project Management* (UK).

organisationens arbete. Ett projekt ses som en målinriktad och tidsmässigt avgränsad rationell process. Det genomlöper ett antal faser med ett antal aktiviteter. Dessa aktiviteter kan och ska planeras vad gäller tids- och resursåtgång. En rad metoder och tekniska hjälpmedel har utvecklats för att underlätta detta planeringsarbete.¹⁵

Att projektet och dess slutresultat är önskvärt för de berörda aktörerna ifrågasätts sällan. Perspektivet fokuserar på den inre effektiviteten i planeringen och genomförandet. Hur idéer till projekt kommer till och vilka (politiska) planeringsprocesser som genererar projekt ägnas mindre intresse. Projektet kan sägas "tas för givet".¹⁶

Den rationella syn, som dominerar projektledningsperspektivet, är snarare en idealbild att sträva mot, än en beskrivning av verkligheten. Men från att helt ha dominerats av frågor rörande tidsplanering och resursstyrning har litteraturen inom projektledningsperspektivet utvecklats mot att allt mer beröra organisations- och ledarskapsfrågor.¹⁷

Sammanfattningsvis kan synen på projekt i litteraturen enligt projektledningsperspektivet sägas vara följande: Projekten, och deras slutresultats önskvärdhet, tas för givna. Projekt är en tidsmässigt avgränsad rationell process bestående av ett antal faser. De aktiviteter som utgör dessa faser måste planeras för att inre effektivitet ska uppnås. Det finns en rad metoder och tekniska hjälpmedel utvecklade för att underlätta denna planering.

Samhällsnyttoperspektivet

Detta perspektiv domineras av litteratur vilken vanligtvis består av försök att genom fallstudier av ett antal stora projekt öka förståelsen för planerings- och genomförandeprocesserna och utvärdera dessa från ett övergripande samhällsperspektiv. Man menar att en så stor del av samhällets resurser förbrukas eller omvandlas i stora projekt att man bättre måste förstå hur dessa resurser används. Det har varit populärt att beskriva "misslyckade" projekt (den s.k. katastroflitteraturen¹⁸) eller att från både mindre och mer "lyckade" projekt söka finna mönster vilka förklarar orsakerna till att projekt är

¹⁵ Några tidiga och kända exempel är PERT - Program Evaluation and Review Technique, utvecklat av US Navy, CPM - Critical Path Method utvecklat av Du Pont på 50-talet. Numera finns ett stort antal användarvänliga program för persondatorer.

¹⁶ Motsvarar närmast begreppet produktivitet eller inre effektivitet (engelska termen efficiency), d.v.s. produktionsresultatet i förhållande till resursåtgången. Jämför med yttre effektivitet (engelska termen effectiveness), d.v.s. hur pass väl produktionsresultatet svarar mot något som efterfrågas. Se vidare: Pfeffer & Salancik 1978: sid 11.

¹⁷ Framstår tydligt om man jämför litteraturen från 1960- och 70-talen med den från 1980-talet, ex.v. Karlsson 1965. respektive Lindblom & Wisén 1987.

¹⁸ Se exempelvis Hall 1980 eller Persson (red.) 1979.

"lyckade" eller "misslyckade". Vissa rapporter är rent deskriptiva utan ambitioner till teoribyggande.¹⁹ Vanligtvis är ambitionen dock att försöka bygga någon form av teori där den teoretiska ansatsen ofta är mycket bred. Tankar hämtas från psykologi, sociologi, statsvetenskap, nationalekonomi, företagsekonomi etc. och försök att integrera dessa förekommer.

Peter Hall utgår från sekundärdata och beskriver sju stora projekt vilka han definierar som "great planning disasters", vilket också är titeln på hans inom samhällsnyttoperspektivet ofta refererade bok.²⁰ Från ett makroekonomiskt (samhälls-)perspektiv försöker han analysera varför projekt som inte borde blivit genomförda blev det (exempelvis Concorde-planet). Och varför projekt som borde blivit genomförda stoppades (exempelvis tidigare försök att bygga en tunnel under engelska kanalen). Orsakerna finner Hall i dålig planering/prognostisering, lokal opinion och skiftande normer i samhället. Lösningen är bättre planering, d.v.s. scenarioplanering av "experter" med bred kunskap snarare än kostnads-intäktanalys. Hall menar dock att vidare forskning är nödvändig. När han definierar de fall han beskriver som "planeringskatastrofer" utgår han från projektens utfall, eller från samhällsekonomisk synvinkel önskade utfall, inte själva planeringsprocesserna. Det är dock i processerna han delvis finner orsakerna till "katastroferna". Hall anger aldrig vilka kriterier som bör användas för att (i förhand eller i efterhand) utvärdera huruvida ett projekt är en katastrof eller inte. Han menar att stora kvantitativa analyser inte fungerar men presenterar inget konkret alternativ.

Peter Morris och kolleger då knutna till Major Project Association gjorde under 1985 en mycket ambitiös litteraturgenomgång av 30 studier vilka behandlar stora projekt vars kostnader kraftigt överskridit budget och av 22 studier vilka försöker finna orsaker till att stora projekt blir "lyckade" respektive "misslyckade".²¹ De har en bred teoretisk ansats och deras forskning genomsyras av en normativ ambition; teori- och modellbyggandet ska vara tillämpligt för praktiker. I sin analys fokuserar man de inblandade parternas mål, projektens teknologiska osäkerhet, de politiska aktörernas inverkan, den lokala opinionens inverkan, projektens "schema" och eventuella tidsbegränsningar, samt finansiell och kontraktsmässig uppläggning. Från litteraturgenomgången formulerar man 20 hypoteser vilka testas i åtta fallstudier. Slutsatserna, som redovisas i form av listor på faktorer som författarna anser leda till "lyckade" projekt, är formulerade på ett mycket allmängiltigt plan.

¹⁹ Ett typiskt exempel är: Jones (red.) 1987.

²⁰ Hall 1980.

²¹ Morris 1986.

*"...If there is one overall sense of what emerges as important, it is commitment, from the highest levels down, married to the utmost care in planning, financing, design and contracting, with leadership and teamwork from the highest levels to the workforce; implemented with care, persistence and, where possible, with clearly marked milestone stages."*²²

Morris och Hough diskuterar problemet hur ett stort projekt skall definieras som "lyckat" eller "misslyckat" (vilket exempelvis Hall och många andra undviker).²³ Man anser att det finns tre alternativ: 1) "Project functionality" - i vilken grad projektet fyller sin funktion finansiellt och tekniskt för projektets sponsorer, d.v.s. projektets *utfall* från i första hand ägarens synvinkel. 2) "Project management" - om projektet höll budget, tidplaner och tekniska specifikationer, d.v.s. projektarbetets *process* från i första hand projektledarens synvinkel. 3) "Contractors commercial performance" - genomförarnas affärsmässiga vinst, d.v.s. utfallet ur olika aktörers synvinkel.

Forskningen inom samhällsnyttoperspektivet stöter dock på problem. Det är svårt att mäta funktionaliteten tekniskt och finansiellt, inte minst vad gäller stora projekt. Hur kvantifierar man Stockholms stads avkastning från Globen? Hur uppskattar man om ett avancerat vapensystem fyller sin funktion i krig? Även för aktörer som antas ha ett rent vinstmotiv för sitt deltagande är det svårt att mäta avkastningen. Det kan ta mycket lång tid innan ett stort projekt visar sig vara lönsamt eller inte. Flera studier visar att aktörens motiv till deltagande i stora projekt är betydligt mer komplexa än att uppnå en kalkylmässig avkastning.²⁴ Motiven varierar också över tiden.²⁵ Varje stort projekt är så pass unikt att det också är svårt att skilja vad i utfallet som beror på projektledningen och vad som beror på projektspecifika yttre omständigheter. En eventuellt fjärde alternativ synvinkel för att utvärdera stora projekt, menar Morris och Hough, är förmågan att avbryta projektet när så är motiverat ur ett mer övergripande samhällsperspektiv (jämför Halls resonemang). Hur det skulle vara möjligt att avgöra om och när ett projekt bör avbrytas ger man dock inget svar på. Intressant är dock att Concordeprojektet beskrivs av Hall som ett av de tydligaste exemplen på ett projekt som borde avbrutits på ett tidigt stadium, medan Morris och Hough menar att Concordeprojektet, åtminstone från fransk sida, var lyckat då flygplansindustrin genomgick en kraftig modernisering på grund av projektet.

²² Morris 1986: sid. 10.

²³ Morris & Hough 1987.

²⁴ Hellgren & Stjernberg 1987.

²⁵ Fraser 1984.

Vi har i vår egen forskning använt oss av en referensram som närmast kan hänföras till ett samhällsnyttoperspektiv. De "nätverk av aktörer" som bildas vid planering och genomförande av stora projekt har studerats, inte primärt i syfte att avgöra huruvida *en* organisation kan uppfylla sina mål, utan i syfte att avgöra huruvida projektet bidragit till mer generella samhällsliga värden.²⁶

Genom att studera hur olika aktörer agerar i det "nätverk" som är länkat till ett stort projekt har också makt- och beroendeförhållanden mellan organisationer analyserats.²⁷ Också ledarskapsfrågor har analyserats med samma referensram,²⁸ d.v.s. med en mer teoretisk ansats än vad som kan sägas känneteckna "projektledningsperspektivet".

När det gäller att avgöra huruvida ett projekt kan sägas vara "lyckat" respektive "problemiskt" ur ett övergripande samhällsperspektiv har dock även vi stött på problem. Det går knappast att fastställa en uppsättning generella sådana kriterier.

Sammanfattningsvis kan forskningen inom samhällsnyttoperspektivet sägas intressera sig för hur stora investeringsprojekt kan utvärderas och effektiviseras både vad gäller planerings- och genomförandeprocesserna samt vad gäller slutresultat. Utvärderingen görs från ett övergripande samhällsperspektiv. Det vanliga tillvägagångssättet är att försöka nå generell kunskap från ett antal studerade projekt. Resultaten får ofta formen av allmänna rekommendationer. En biprodukt är ofta modeller och språk för att klassificera och beskriva stora projekt.

Det antirationella perspektivet

Det tredje och sistnämnda perspektivet i denna genomgång kan benämnas det antirationella perspektivet. Om samhällsnyttoperspektivet utgör "modernismen" vad gäller vetenskapliga studier av stora projekt kan det antirationella perspektivet sägas utgöra "postmodernismen"²⁹, en reaktion mot samhällsnyttoperspektivet och projektledningsperspektivet. Företrädare för detta perspektiv menar att det i princip inte går att generalisera från enskilda projekt i syfte att bygga teoretiska modeller.³⁰ Man menar

²⁶ Den forskning som delvis ligger till grund för Komplexoprogrammets tillkomst fokuserades dock på "de svaga aktörerna" vad gäller inflytande i planeringen av stora projekt. Se exempelvis: Gustavsson & Hellgren 1984.

²⁷ Blomberg, Hellgren & Stjernberg 1989; Gustavsson & Hellgren 1984; Hellgren & Stjernberg 1987.

²⁸ Hellgren, Stjernberg, Blomberg & Stymne 1988.

²⁹ Se exempelvis Berg 1989.

³⁰ Sahlin-Andersson 1989.

att stora projekt inte kan "tas för givna", att stora projekt inte nödvändigtvis behöver vara lösningar på stora problem. I det antirationella perspektivet fokuseras andra funktioner som stora projekt kan fylla och andra orsaker till stora projekts tillkomst än de rationella och kalkylmässiga funktioner och förklaringar som genomsyrar samhällsnyttoperspektivet.

I det antirationella perspektivet ses inte stora projekt som fenomen vilka är (naturligt) avgränsade från omgivningen i tid och rum. Om forskare med samhällsnyttoperspektivet menar att det är de tidigare faserna i ett projekts planeringsprocess som är viktigast vad gäller inflytande och påverkan³¹ kan företrädare för det antirationella perspektivet sägas se projekt som något som inte går att avgränsa i tid. Stora projekt studeras mer som uttryck för, än styrda av, komplexa processer i samhället.

Det antirationella perspektivet utgörs till stora delar av deskriptiva empiriska studier. I stället för att som i samhällsnyttoperspektivet utgå från en teoretisk idealmodell för hur något borde vara försöker man genom att beskriva stora projekt öka förståelsen för hur det egentligen är.

Bengt Jacobsson beskriver ett stort projekt och visar att dess processer och slutresultat är ett resultat av många och ofta motstridiga krav.³² Även om ett projekt inte kan leva upp till kraven "samtidigt" kan kraven frikopplas från varandra och behandlas parallellt och därmed enklare uppfyllas. Även om ett handlingsalternativ inte är önskvärt ur ett mer övergripande perspektiv kan det ändå genomföras genom denna uppdelning i flera parallella processer.

Kerstin Sahlin-Andersson beskriver projekt som något som *benämns* "stort", "komplext" och "extraordinärt".³³ Hon menar att dessa begrepp inte uttrycker några absoluta mått utan är *sociala konstruktioner*.³⁴ Detta återspeglar vad som anses både "litet" och "stort", "extraordinärt" och "ordinärt" i det samhälle som projektet är en del av. Genom att betona det "extraordinära" eller det "ordinära" kan aktörer, enligt Sahlin-Andersson, påverka hur andra organisationer ser på ett projekt vilket kan få stora konsekvenser för de inblandade aktörernas agerande. Det viktiga är inte att projektet *är* stort - utan att det *ses* som stort.

³¹ Gustavsson & Hellgren 1984.

³² Jacobsson 1987.

³³ Sahlin-Andersson 1989.

³⁴ D.v.s. subjektiva förenklingar av en komplex och ofattbar verklighet, se exempelvis Berger & Luckman 1966; Weick 1979: sid. 11 samt sid. 148; Björkegren 1989.

Det existerar också skönlitteratur vilken beskriver människans förhållande till stora projekt ur ett mer existenssiellt perspektiv. En del forskare refererar med skiftande motiv och i olika sammanhang till denna skönlitteratur.³⁵ Dessa studier liksom själva användandet av skönlitteraturen i sig kan också sägas omfattas av det antirationella perspektivet.

Sammanfattningsvis utgörs det antirationella perspektivet av empiriska studier vilka i stor utsträckning syftar till att påvisa att många av de antaganden vad gäller projekt, projekts funktioner och projektledning, vilka görs i projektledningsperspektivet och samhällsnyttoperspektivet, snarare är tankekonstruktioner än sanna beskrivningar.

Strategiskt lärande - en referensram

Den syn på stora projekt som genomsyrar studien av Sturegallerian med omnejd har rötter i samtliga de tre perspektiv som beskrivits ovan. Projektens effektivitet ur ett samhällsperspektiv fokuseras dock inte i denna skrift. Dock är effektiviteten för de organisationer som deltar, eller överväger att delta, i ett stort projekt av intresse. Studiens syn på vad som är effektivt för de deltagande aktörerna skiljer sig dock markant från projektledningsperspektivets fokus på projektens inre effektivitet. Till detta effektivitetsmått läggs i denna studie en "strategisk dimension" i den meningen att påverkan på andra projekt ses som en del av utfallet.

Projekt ses inte enbart som något i tid och rum avgränsat från den övriga verkligheten. Projekt bedrivs av aktörer vilka i sin tur är sammanlänkade med andra aktörer, branscher etc. Detta nätverk sträcker sig i tid och rum långt utanför vad som i andra perspektiv definieras som "själva projektet".

Projekt tas därför inte för givna i denna studie. De är en konsekvens av aktörers strategier och handlingar liksom de påverkar aktörers kommande strategier och handlingar. Därmed blir fokus i denna studie delvis förskjutet från vad som sker inom projektorganisationer och under själva projektens genomförande till vad som sker före respektive efter det att projekten kan sägas börja och sluta (vilket framgår tydligast i analysens fas ett, nedan, där tecken på strategiskt lärande identifieras utan hänsyn till processerna i projektet). Detta innebär dock inte att själva projektet ses som en "svart

³⁵ de Montoux (1978) analyserar, utifrån skönlitteraturen, stora projekts "existensiella karaktär".

Sahlin-Andersson (1989) refererar också till skönlitteratur för att påvisa de myter som hon menar existerar i vårt samhälle vad gäller stora projekt.

box". Det är av största vikt att förstå processerna i projektet för att kunna avgöra om ett eventuellt strategiskt lärande är en följd av deltagande i projektet eller av något annat. Det innebär inte heller att det är projektens slutresultat ur ett övergripande samhällsperspektiv som fokuseras utan de långsiktiga följder projekten kan få för de aktörer som på något sätt är inblandade i stora projekt.

En grundläggande tanke i denna studie är att aktörer (exempelvis företag, myndigheter m.m.) genom olika strategier och handlingar kan generera, definiera och influera stora projekt. Ett projekt kommer inte till "av sig själv". Det är inte enbart en fråga för aktören om ett eventuellt deltagande eller inte i ett visst projekt är önskvärt. Det är också en fråga om ett stort projekt kan *genereras* överhuvudtaget, om det går att *definiera* och *influera* så att det får den inriktning som är fördelaktig för en viss aktör. Genom olika strategier och handlingar kan aktörer lyckas få, ur sin egen synvinkel önskvärda, stora projekt till stånd (exempelvis att fokusera vissa aspekter av projektet och därmed påverka omgivningens bild av dito³⁶).

Ett stort projekt kan få olika typer av resultat sett ur ett aktörsperspektiv. En typ av resultat är den direkta avkastning på de resurser som aktören investerar i projektet, d.v.s. det resultat som fokuseras i projektledningsperspektivet. I den här studien fokuseras dock främst en annan typ av resultat för aktören. Ett resultat som har att göra med de mer *långsiktiga konsekvenser* som ett projekt *kan* medföra för en aktör.

Delstudiens grundläggande hypotes är att stora komplexa projekt kan fungera som arenor där aktörer i hög grad interagerar i syfte att samordna och specialisera resurser. Interaktionen kan leda till att kompetens i hög grad sprids mellan de deltagande organisationerna. Interaktionen kan också leda till att vissa aktörer utvecklar långsiktiga "genuina"³⁷ relationer till varandra vilka får betydelse för deras verksamhet långt efter deltagandet i ett specifikt projekt. Interaktionen kan även leda till innovationer i form av nya produkter och produktionsmetoder. Interaktionen kan leda till att deltagande organisationers interna strukturer och "värdesystem" förändras.³⁸ Samtliga dessa förändringar ses som ett uttryck för "strategiskt lärande". Hypotesen är att deltagande i stora komplexa projekt kan leda till betydligt högre grad av strategiskt lärande än vad som hade varit möjligt om de stora komplexa projekten inte kommit till stånd.

³⁶ Weick 1979.

³⁷ Sjöstrand 1987: s 72.

³⁸ Rhenman 1969.

Aktörssyn

I studien ses aktörer (formella organisationer/hierarkier/företag) som beroende av andra aktörer (organisationer) i omgivningen, dels vad gäller de resurser som är nödvändiga för aktörens (organisationens) verksamhet i produktionssystemet, dels vad gäller mera osynliga "utbytesberoenden" i nätverket av ledningsstrukturer. Aktörssynen fokuserar organisationens möjligheter men framför allt begränsningar vad gäller vilka strategier och handlingar som går att genomföra. Organisatoriska gränser mellan organisationerna ses som vaga och flytande. Möjligheterna till strategiskt lärande begränsas av det industriella system eller "nätverk" av mer eller mindre stabila relationer som en organisation befinner sig i. Denna studies grundläggande hypotes är att organisationer genom sitt deltagande i stora projekt på en relativt kort tidsperiod kan "lära sig strategiskt" i en betydligt högre utsträckning än vad som annars är möjligt i industriella "nätverk".

Strategiskt lärande

Inom organisationsteorin används ibland begreppet *lärande*. Den akademiska debatten har stundom varit het då det gäller huruvida det existerar *organisatoriskt lärande* och om detta är något annat än ett aggregat av individuellt lärande.³⁹ Ibland används termer som *organisatoriskt lärande*, *tänkande organisationer* m.fl. på ett nästan slentrianmässigt sätt. Begreppen används endast som metafor utan klart definierad innebörd. Somliga menar att kognitiva termer (som lärande) definitionsmässigt är knutet till individer; "organizations don't think, only individuals do".⁴⁰ Andra hävdar att kognitiva termer kan användas på "alla" nivåer; hjärnceller, individer, grupper, organisationer o s v; "Yes, individuals think, but organizations think too".⁴¹

I den här studien fokuseras lärande på organisatorisk nivå. Det handlar om ett kollektivt lärande. Organisationens samlade handlande antas vara bestämt av hur organisationsmedlemmarna tolkar och förstår och kommunicerar om organisationen och dess situation.⁴² Kollektivt lärande ses inte som detsamma som individuellt lärande eller som ett aggregat av många individers lärande. Ett individuellt lärande behöver inte innebära någon påverkan av en organisations beteende såvida inte lärandet också påverkar andra medlemmars lärande och beteende.⁴³ Ett undantag från detta kan dock sägas göras i de fall organisatoriskt beteende starkt domineras av en individ.⁴⁴ Detta

³⁹ Hedberg 1981; Angelma & Schneider 1988.

⁴⁰ Sims, Goia & Associates 1986.

⁴¹ Angelma & Schneider 1988: sid. 6.

⁴² Exempelvis Weick 1979; Smircich & Stubbart 1985; Sims, Goia & Associates 1986.

⁴³ Hill 1982.

kan vara vanligt i exempelvis mindre ägardominerade företag.⁴⁵

Lärande på organisatorisk nivå ses i den här studien inte bara som individers kognitiva processer utan också som kollektiva och sociala förändringar⁴⁶.

Det har framförts kritik mot att använda organisationen som enhet vid analys av värdesystem. Det finns stora skillnader även inom en organisation, exempelvis mellan olika yrkesgrupper⁴⁷ eller mellan olika hierarkiska nivåer⁴⁸. Detta står dock inte i konflikt med vår syn på organisatoriskt lärande. Vi utgår från att organisationer präglas av att de organisatoriska gränserna är vaga och flytande, liksom att organisationen är beroende av och utgör en del av sin omgivning genom utbytesrelationer och resursberoenden. De värdesystem som finns inom en organisation är därför uppenbart i hög grad påverkade av omgivningen.

En omfattande förändring av den egna organisationen, liksom av organisationens relation till omgivningen, kan ses som en bekräftelse av ett lärande. Organisationers strategiska handlingar och planering ses som ett uttryck för hur organisationer bedömer händelser och skeenden.⁴⁹ En omfattande strategisk förändring kan därmed ses som ett uttryck för en förändrad bedömning av händelser och skeenden, d.v.s. en hög grad av lärande. Denna syn på organisatoriskt lärande överensstämmer också med Robbins definition av begreppet lärande:

"någon relativt permanent förändring i beteende som följd av erfarenheter"

Robbins fortsätter:

*"Ironiskt nog kan vi säga att förändringar i beteende indikerar att lärande har skett, och att lärande är en förändring i beteende."*⁵⁰

Strategiskt lärande - till skillnad från allt lärande på organisatorisk nivå - används i den här studien för det lärande som leder till förändringar av *strategisk karaktär*.

⁴⁴ Walsh & Fahey 1986.

⁴⁵ Miller & Toulouse 1986.

⁴⁶ Hindeman & Reichers 1987; Björkegren 1989: sid. 34-42.

⁴⁷ Gregory 1983; van Maanen & Barley 1984.

⁴⁸ Martin & Meyerson 1988.

⁴⁹ Nystrom & Starbuck 1984; Smircich & Stubbart 1985.

⁵⁰ Robbins 1983: sid. 167 (vår översättning)

Förändringar av strategisk karaktär eller *strategisk förändring* är begrepp med många definitioner.⁵¹ För denna studie räcker det med att definiera strategiska förändringar som *omfattande, varaktiga förändringar vad gäller organisationers interna strukturer, produkt- och marknadsstrategier och/eller relationer med omgivningen*.

Lärande kan ske mer eller mindre med tonvikt på assimilering eller ackommodation. Assimilering kan sägas vara lärande som förstärker och befäster tidigare utvecklade erfarenheter. Assimilering är självbekräftande till sin karaktär och bidrar till organisationens inre stabilitet. Assimilering utgör i någon mening ett mindre lärande än ackommodation - även den sammantagna effekten av lärandet genom assimilering kan vara mer betydelsefull än den sammantagna effekten av lärande genom ackommodation.

Ackommodation är lärande som innebär att tidigare erfarenheter ifrågasätts. Ackommodation skapar spänningar och motsättningar och skapar instabilitet i organisationen. Ackommodation är med andra ord ett mer omvälvande lärande.⁵²

Genom både individers och organisationers behov av inre stabilitet framstår ackommodation som en mer hotfull typ av lärande. Studier har visat att stödande information söks och identifieras i högre grad än ifrågasättande.⁵³ Detta medför att lärande med tonvikt på assimilering är vanligare än lärande med tonvikt på ackommodation. Omfattande förändringar av organisationers värdesystem är därmed ovanliga. När de inträffar är det ofta i samband med krissituationer och/eller i samband med byte av ledningen.⁵⁴

Lärande med tonvikt på ackommodation ser vi som en förutsättning för varaktiga och omvälvande förändringar av strategisk karaktär. Detta innebär dock inte att ackommodativt lärande är "bättre" än lärande med tonvikten på assimilering. En organisation är inte alltid i behov av omvälvande förändringar. Tvärtom är organisationer mer eller mindre alltid i visst behov av stabilitet och att kapitalisera det kunskapskapital man besitter sedan tidigare. För en organisation med en välutvecklad kunskapsstruktur kan därför lärande med tonvikt på assimilering vara fördelaktigare än ackommodation. Förr eller senare måste vanligen alla organisationer dock genomgå omfattande förändringar, förändringar som är resultat av vad vi kallar strategiskt lärande.

⁵¹ Mintzberg 1978.

⁵² Piagets syn på kognitiv utveckling beskrivs i ett organisationsteoretiskt sammanhang av exempelvis Hindeman & Reichers 1987 samt av Björkegren 1989 sid. 44-48.

⁵³ Nisbett & Ross 1983.

⁵⁴ Björkegren 1989.

Organisationer bör alltså inte alltid sträva efter att skapa ett strategiskt lärande. Men i en föränderlig värld finns behov för organisationer att vid vissa tillfällen lära strategiskt. Detta strategiska lärande kan ligga till grund för perioder med lägre grad av lärande (assimilering) då det strategiska lärandet kan kapitaliseras och utvecklas mer gradvis.

För att lärande ska leda till mer eller mindre *varaktiga* strategiska konsekvenser krävs normalt att konsekvenserna uppfattas som önskvärda, d.v.s. att förändringen på något sätt "fungerar".⁵⁵ Strategiskt lärande är med andra ord benämningen på ackommodativt lärande som uppfattas som funktionellt av det lärande kollektivet organisationen.

I studiens analys fokuseras tre områden för att analysera strategiskt lärande. Identifierbara och omfattande förändringar inom dessa områden ses som tecken på strategiskt lärande. Områdena är: 1) produkt- /marknadsstrategier, 2) interna organisationsstrukturer och 3) nätverksposition.

Strategier

Strategiskt lärande kommer till uttryck i förändringar i de strategier som organisationen har vad gäller sin "utbytesrelation" med omgivningen.⁵⁶ Med detta menas mer specifikt vilka produkter och tjänster organisationen erbjuder på olika marknader. Nya produkter och/eller nya viktiga kunder, d.v.s. en förändring i organisationens produkt- och/eller marknadsstrategier, ses som tecken på strategiskt lärande. Nya produkter eller marknader är ett relativt tydligt tecken på strategiskt lärande, varför stor vikt kommer att läggas på dessa förändringar.

Interna strukturer

Även förändringar i företagets formella organisation, d.v.s. interna strukturer, ses som tecken på strategiskt lärande. Förändringar i organisationers formella organisation är ett lättidentifierat tecken på strategiskt lärande. Vad gäller informell organisation och framför allt organisationernas värdesystem kan förändringar vara svårare att upptäcka. Eventuella förändringar i informell organisation och/eller i värdesystem kan dock utgöra viktiga uttryck för strategiskt lärande utan att några av de övriga tecknen identifieras. En organisations framtida strategier och handlingar är till stor del beroende av dess nuvarande värdesystem.⁵⁷ En förändring i informell organisation eller av värdesystem

⁵⁵ Nystrom & Starbuck 1984; Johnson 1987.

⁵⁶ Sjöstrand 1987.

⁵⁷ Sjöstrand 1987; Dutton 1986.

är därför viktiga tecken på strategiskt lärande. Svårigheten i att identifiera eventuella förändringar gör dock att de resonemang som förs i analysen skall ses som mycket tentativa.

Nätverksposition

Industriella system kan ses som "nätverk" bestående av aktörer, d.v.s. organisationer, som är sammanlänkade av resursberoenden och utbytesrelationer.⁵⁸ En aktörs *nätverksposition* är avgörande för vilka handlingar och strategier som är möjliga att genomföra. Förändring av nätverkspositionen är därför ett viktigt tecken på strategiskt lärande. Eventuella förändringar av aktörernas nätverkspositioner kan ha formen av nya bindningar till andra viktiga aktörer. Förändringar kan även ske genom att bindningarna med en annan aktör blivit betydligt starkare (eller svagare), eller ändrat karaktär. Exempelvis kan relationen mellan två aktörer utvecklas från att ha en "kalkylmässig" karaktär till en mer "genuin" dito.⁵⁹ Eventuella förändringar av detta slag kan få stora konsekvenser för aktörerna, exempelvis *kan* starkare bindningar mellan aktörer medföra sänkta transaktionskostnader⁶⁰ eller ökad spridning av information och innovationer.⁶¹

2.3 Tillvägagångssätt

Då studien av Sturegallerian med omnejd utgör en delstudie i det större forskningsprogrammet om komplexa planerings- och beslutsprocesser är det svårt att identifiera studiens egentliga början. Den har växt fram ur det övriga forskningsarbetet.

Val av studieobjekt

Första steget i denna delstudie var valet av studieobjekt, d.v.s. valet av vilket eller vilka stora projekt som skulle studeras. Valet av det studerade projektet gjordes på främst följande grunder. 1) Forskningsprogrammet i vilken denna studie ingår, fokuserar på *organisatoriskt komplexa* projekt, d.v.s. projekt som innehåller krav på samarbete mellan många skilda organisationer. Dessutom var Sturegallerian komplext vad gäller funktion och tekniska krav. 2) Access till data: Sturegallerian var vid studiens

⁵⁸ Johanson & Mattsson 1991.

⁵⁹ Sjöstrand 1987: sid. 72.

⁶⁰ Jarrillo 1988.

⁶¹ Håkansson 1987; Greve 1989.

genomförande nyligen invigd, kontoren var mer eller mindre färdiga och utyrda och omdaning av Stureplan var i sin slutfas. Projektet var därför högaktuellt för de inblandade organisationerna. Projektet och flertalet av de inblandade organisationerna finns belägna i Stockholm vilket också underlättade accessen till data och därmed genomförandet av studien. 3) Projektet består till stora delar av en butiksgalleria vilket ligger väl i linje med tidigare studier i programmet.⁶² 4) Slutligen valdes projektet för att det verkade "lagom" stort.

Rent praktiskt gick valet så tillväga att en genomgång av de åtta största svenska byggnadsentreprenörernas och de större svenska fastighetsbolagens 15 sista årsredovisningar genomfördes. Denna genomgång resulterade i en lista bestående av korta beskrivningar på över 100 projekt i Stockholmsregionen vilka kan sägas uppfylla de krav på komplexitet som ställdes. Ur listan valdes det studerade projektet enligt de fyra ovan beskrivna kriterierna. Vid detta val kompletterades årsredovisningarna i viss utsträckning med sekundärdata i form av informationsbroschyrer etc. Ett par intervjuer gjordes även angående ett annat projekt före det slutgiltiga valet av studieobjekt.

Intervjuer

Huvuddelen av datainsamlingen skedde i form av nio semistrukturerade intervjuer. Intervjupersonerna representerade de mest involverade organisationerna. Intervjuerna varade mellan två och tre timmar vardera och följde i grova drag det i förväg uppgjorda intervjuunderlaget. Sekundärdata i form av ritningar, mötesprotokoll, avtal, videoband etc. samlades också in.

Intervjuer och sekundärdata sammanställdes och jämfördes. En preliminär, skriftlig beskrivning gjordes av de förlopp som utspelats. Där uppgifter saknades kompletterades data med telefonintervjuer. En granskning genomfördes såtillvida att där data från intervjuerna gick isär eller framstod som oklara kontrollerades dessa om möjligt mot skriftliga källor (VPC, Stockholms fondbörs etc.). Den preliminära versionen av projektets händelseförlopp skickades till de intervjuade personerna för granskning.

Analysarbetet

I första fasen av analysen identifierades eventuella tecken på strategiskt lärande hos de berörda organisationerna. Därefter fördes ett kritiskt resonemang angående huruvida det identifierade "lärandet" går att relatera till deltagandet i det studerade projektet.

⁶² Se exempelvis Stjernberg, Gustavsson & Hellgren 1978.

I andra fasen av analysen gjordes ett försök att urskilja de egenskaper som karaktäriserar de "lärande" respektive "icke lärande" organisationerna.

Därefter förs analysen till en annan nivå. Det studerade projektet och de deltagande organisationernas agerande ses med ett helhetsperspektiv. Projektets betydelse för de(t) industriella nätverk som aktörerna är delar av analyseras. Eventuella förändringar i resursberoenden och utbytesrelationer bedöms från ett mer teoretiskt perspektiv.

Den följande texten följer dessa tre steg i analysarbetet. Analysen har en kvalitativ, snarare än kvantitativ karaktär. De slutsatser som formuleras är i högsta grad tentativa.

2.4 Kvarteret Sperlingens Backe och Stureplan

Kvarteret Sperlingens Backe

I slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet växte det ena paradhuset efter det andra upp runt Stureplan, beläget i hjärtat av Stockholm. Under några årtionden efter det att den "nya industrin" gjorde sitt intåg på 1880-talet och stimulerade samhällsekonomin byggdes boulevarder som Strandvägen och Karlavägen samt fastigheter med slottsliknande fasader kring Stureplan och Birger Jarlsgatan. Bångska huset ritat av A E Melander från 1884, Sturebadet ritat av arkitekterna Isaeus och Sandahl med förebild från Venedig, färdigt 1902, är några exempel. Därefter utgjorde Stureplan och omgivande kvarter Stockholms innerstads hjärta med den s.k. svampen (byggd 1937) som sol- och regnskydd för dem som väntade på någon av de många spårvagnar som stannade där.

1967 övergick man till högertrafik, de sista spårvagnarna ersattes med bussar vars stationer flyttades. Tunnelbanan och privatbilen tog över allt mer trafik. Stureplan tappade sin funktion som mötesplats. Handeln i de omkringliggande butikerna minskade. Stureplan förvandlades till en ful och vanskött plats, de palatsliknande husen hanterades ovarsamt. Stockholms kommersiella tyngdpunkt flyttade via Hamngatan upp mot Hötorgscity.

1979/80 bildade Polar AB (d.v.s. popmusikgruppen ABBAs företag) ett fastighetsbolag. Man tog namnet Stockholms Badhus AB efter det bolag som bland annat ägt och drivit Sturebadet sedan dess invigning 1902. Detta bolag och dess

fastigheter ingick som en viktig del i starten av det nya Stockholms Badhus. Bolagsbildarnas tanke var att Stockholms Badhus skulle bedriva handel med fastigheter och att det skulle börsintroduceras. Man var inte intresserad av Sturebadet som rörelse utan av fastigheten i vilken den drevs. Sturebadet låg i Stockholms innerstads största kvarter, Sperlingens Backe, vid Stureplan. Kvarteret är tre till fyra gånger så stort som ett "normalkvarter". Utvecklingen för det nya bolaget gick snabbt främst genom uppköp av mindre bolag. Det börsnoterades 1981. Till VD utsåg bolagsbildarna Carl-Johan Tjeder med förflutet som marknadschef i Philips. Han var personlig vän med de intressenter som bildade bolaget men saknade helt erfarenhet från fastighetsmarknaden. Tillsammans med ett fåtal personer fick Tjeder i uppdrag att utveckla fastighetsbeståndet. Det nya bolaget behövde förutom fastigheter också kompetens i fastighetsförvaltning. Denna skaffades genom att man köpte ett bolag vid namn Ekonomisk fastighetsplanering EKF, vilket sålde bygglidningkonsultation och också ägde ett par fastigheter. EKF förvaltade sedan tidigare bolagsbildarnas privata fastigheter.

Man insåg från början att fastigheten som hyste Sturebadet kunde exploateras ytterligare. Sturebadet var en låg byggnad och den hyste en stor innergård vilken skulle kunna bebyggas. Man diskuterade löpande i företaget vad man skulle göra med fastigheten.

Dåvarande styrelseordförande i Stockholms Badhus, Birger Gustavsson, var sedan tidigare projekt god vän med arkitekt Lennart Skoogh från Malmquist & Skoogh arkitektbyrå. Skoogh tillkallades för att utarbeta förslag för vad som kunde göras med fastigheterna i kvarteret. De första skisserna innebar i princip att man skulle riva de gamla byggnaderna och bygga nya konventionella kontorslokaler. Dessa skulle gå djupt in i kvarteret utan gångstråk eller liknande.

Tjeder tog en första kontakt med kommunen 1982/83. Skisserna ogillades av myndigheterna och orsakade en viss debatt då de i allt för hög grad stred mot gällande stadsplan och innebar att de 100-åriga husen skulle rivas. Den stadsplan som gällde för Sperlingens Backe härstammade från 30-talet och föreskrev bostäder. Också i Cityplan -77, i vilken politikerna dragit upp riktlinjerna för markanvändningen i Stockholm, föreskrevs att Östermalm, vilket kvarteret tillhör, skall domineras av bostäder.

Åke Westerlund arbetade som konsult åt Stockholms Badhus, dit han kommit från Svenska Bostäder via EKF. Han hade i ett tidigare projekt i "förbifarten" fått syn på ett

stadsplaneförslag från 1965 för Sperlingens Backe. Detta gick ut på att man skulle riva hela kvarteret och bygga nytt. Bland annat skulle det enligt förslaget bli gågator mellan butiker genom kvarteret. Detta var ursprunget till Stockholms Badhus idé om en butiksgalleria i kvarteret. Åke Westerlund berättade om stadsplaneförslaget för Tjeder, d.v.s. Badhus VD. Arkitekt Lennart Skoogh började skissa på ett nytt förslag vilket innebar en butiksgalleria i gatuplan, kontor ovanför, samt Sturebadets bevarande.

Sturebadet drevs som ett allmänt bad och hade under en längre period belastat Stockholms stad med sin dåliga ekonomi. Förlusterna blev allt högre - sista året närmare tre miljoner. Staden sade därför upp avtalet med Stockholms Badhus.

Stockholms Badhus köpte upp fler fastigheter i kvarteret för att underlätta genomförandet av projektet. Man kontaktade också två andra stora fastighetsägare i kvarteret, Praktikertjänst och Skandia. Det gällde att klara ut var ingångarna till gallerian skulle placeras.

Försäkringsbolaget Skandia är en av Stockholms och Sveriges största fastighetsägare och byggherre, med egen byggleddarorganisation. Skandia ägde tio procent av Stockholms Badhus och var representerat i dess styrelse. Skandia ägde också två fastigheter i kvarteret Sperlingens Backe, dels en stor fastighet mot Birger Jarlsgatan (Ostermans marmorhallar), dels en fastighet med ett "paradhus" mot Stureplan. Bägge dessa fastigheter skulle kunna rymma lämpliga ingångar till gallerian.

Skandias fastigheter i kvarteret var i början av 1980-talet i behov av upprustning. Carl-Johan Tjeder, Stockholms Badhus VD, tog kontakt med Bernt Johansson, chef för Skandias fastighetsavdelning, för att få med Skandia och dess fastigheter i projektet. Badhus idé var att skapa ett gemensamt bolag för att genomföra och sedan förvalta Sturegallerian. Skandia var dock inte intresserad av att bilda ett sådant bolag då man ägde färre fastigheter i kvarteret än Stockholms Badhus och därför skulle komma i minoritet i bolaget. Skandia har som uttalad strategi att vara ledande och kunna påverka projekt av egen kraft och efter egen vilja. Skandias fastigheter hade också bättre lägen för att fungera självständigt då Stockholms Badhus fastigheter låg djupare inne i kvarteret. Man menade från Skandias sida att eftersom Badhus fastigheter var de som skulle tjäna mest på en galleria borde Skandia få någon form av ersättning för att delta i projektet. Skandia hade också redan påbörjat upprustningen av den ena av sina bägge fastigheter i kvarteret.

Stockholms Badhus kontaktade också Praktikertjänst, ägare av en större fastighet mot

Grev Turegatan i vilken en ingång också skulle kunna placeras. Praktikertjänst är verksam inom privat tand-, hälso- och sjukvård. Företaget hade 1989 cirka 11 000 anställda vid 3 000 mottagningar. Man tar hand om administration som löneutbetalningar, bokföring, inköp, utbildning etc för de ofta små mottagningarna samt förvaltar aktieägarnas, d.v.s. de anslutna läkarnas, tandläkarnas m.fl. kapital genom investeringar i aktier och fastigheter.

Badhus första kontakt med Praktikertjänst (1983) ledde mest till diskussioner och framtagandet av olika idéer. I början av 1985 presenterade Praktikertjänsts dåvarande fastighetschef Assar Johansson respektive finanschef Jan Svensson ett förslag (skisser) på en butiksgalleria som man arbetat fram med arkitekt Hans Murman, som arbetat med Johansson i tidigare projekt. Man hade ingen tidigare erfarenhet av butiksgallerior men hämtade inspiration från bl.a. NK och Västerlånggatan i Stockholm. Badhus hade vid detta tillfälle ingen anställd projektledare och undrade huruvida Assar Johansson kunde tänka sig att arbeta även med Badhus delar. Badhus anställde dock en egen projektledare samt skapade en egen projektorganisation.

Johansson och arkitekt Murman fortsatte med att utforma Praktikertjänsts del av projektet parallellt med att Badhus arbetade med arkitekt Lennart Skoogh. Badhus och Praktikertjänst slöt ett skriftligt avtal och utformade ett förslag på hur utformningen av kvarteret skulle se ut. I samband med att Badhus VD (Tjeder) drog sig tillbaka och ersattes av Anders Byström, med ursprung i byggtreprenadföretaget ABV, byttes Badhus projektledning till stora delar ut.

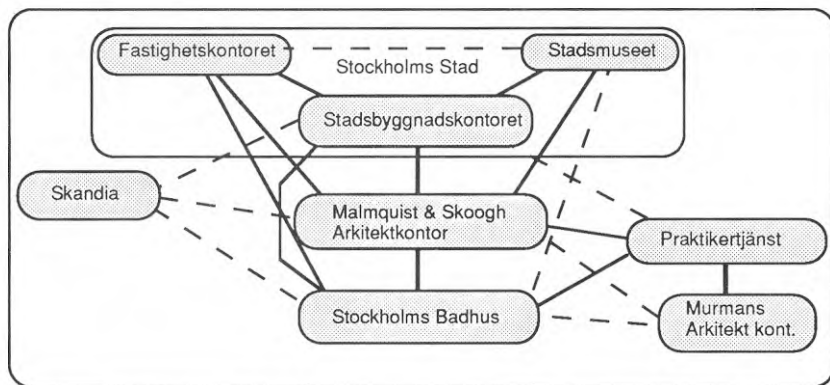
Efter ett uppslag från Lennart Skoogh ökade Badhus sitt fastighetsinnehav genom att köpa en del av en fastighet av Reformerta kyrkan och en fastighet av Hand i Hand. Detta möjliggjorde större kontorsytor och därmed bättre ekonomi för projektet.

Lennart Skoogh stod för merparten av kontakterna med myndigheterna under den här perioden men även Anders Byström (Badhus nye VD) uppvaktade kommunens representanter. Förslaget som låg till grund för byggnadslovsansökan godkändes visserligen inte men fick utgöra grunden för förhandlingar mellan fastighetsägarna och kommunen. Förslaget gick ut på att man skulle: 1) Sammanbinda Sturegatan, Humlegårdsgatan och Grev Turegatan med en butiksgalleria (dock ingen ingång från Stureplan då Skandias fastighet inte ingick i projektet). 2) Rusta upp och ta över driften av Sturebadet som skulle ligga i anknytning till gallerian (Sturebadet var i stort behov av upprustning och stängdes av hälsomyndigheterna nyårsafton 1984). 3) Finansiera projektet genom att bygga kontor över och bredvid gallerian. Kopplat till förslaget

fanns också en lista på argument till varför förslaget var bra ur stadens synvinkel. Skandia var avvaktande. Skulle galleriprojektet misslyckas kunde Skandias fastigheter ändå fungera bra, vilket påverkade Skandias strategi. Man var dock inte främmande för att i ett senare skede ingå i projektet.

Efter en tid av uppvaktande och förankrande hos politiker och myndighetspersoner fick stadsbyggnadskontoret i uppdrag att ta fram ett stadsplaneförslag. Fastighetskontoret, som avstyrkt i sitt remissvar på Badhus byggnadslovsansökan men samtidigt påpekat att det skulle kunna gå att göra något slags bytesaffär, fick i uppdrag att utarbeta ett avtal vilket skulle innehålla vissa villkor för att man skulle ge byggnadslov. Stadsmuseet och länsantikvariern påtalade också kulturvärdet av de 100-åriga byggnaderna av vilka flera var byggnadsminnesförklarade och delvis betraktades som omistliga. Stadens villkor kan sammanfattas i följande: 1) Sturebadet och glasatriet vid ingången från Sturegatan liksom delar av de övriga byggnadsminnesförklarade byggnaderna skulle rustas upp och bevaras i ursprungligt skick. Badet skulle vara tillgängligt för allmänheten. 2) Stadsbilden fick inte förändras med exempelvis för hög bebyggelse. 3) En varuförsörjningsanläggning skulle byggas i källarplan.

Förhandlingarna fördes främst mellan arkitekt Lennart Skoogh, som representerade Badhus och Praktikertjänst, och arkitekt Alexander Franke som var planansvarig på stadsbyggnadskontoret. Fastighetskontoret var inblandat vad gäller avtalsformuleringarna samt som remissinstans. Stadsmuseet och riksantikvariern, var involverade i förhandlingarna för att företräda stadens kulturintressen.



Figur 3. Några av de viktigaste aktörerna 1986.

Efter ett flertal möten och informella samtal närmade man sig en uppgörelse. Denna skulle ligga till grund för dels en ny stadsplan, dels ett stadsplaneavtal vilket mer i detalj kan reglera vad som får och skall göras. Det svåra var att väga de kulturella intressena mot de kommersiella (kontor). Man var i princip överens förutom på en punkt - glasatriet. Glasatriet är en ljusgård vid ingången från Sturegatan på vilken Stadsmuseet och länsantikvarien inte kunde acceptera ingrepp. Atriet ligger en halvtrappa högre än gatuplanet och övrig golvnivå i den tilltänkta gallerian. För att atriet skulle fungera som en ingång till gallerian var man tvungen att på något sätt jämna ut nivåskillnaderna vilket skulle innebära ingrepp på atriet. På denna punkt kunde Badhus och kommunen inte komma överens.

Sista dagen i maj 1985 brann badet ner. I källarens tvättanläggning låg textildamm i ventilationstrummorna vilket självantände då det "rörts upp" p.g.a. påbörjat rivningsarbete. Av badet fanns endast stommen kvar. Alla de gamla fina detaljerna var borta. Atriet klarade sig med nöd och näppe. I och med att badet totalförstörts försvann också en av grundförutsättningarna för det avtal, som förutom ifråga om atriet, var färdigt för undertecknande.

Badhus åtog sig dock med kort varsel att bygga upp en exakt kopia av badet. Ett erbjudande som överraskade många parter då badet till stor del bestod av finsnickerier och detaljer vilka inte fanns dokumenterade i form av ritningar. Det ansågs vara en både tekniskt och ekonomiskt svår uppgift som Badhus åtog sig. Från Badhus håll ansåg man det dock vara värt att bygga upp badet igen. Inte minst Anders Byström (Badhus VD) menade att Sturebadet var en tradition som utgjorde en sorts kärna för Stockholms Badhus AB. Man hade också dokumenterat hela badet inför ett bildspel som skulle visas på bolagsstämman, dessa bilder kunde användas vid återskapandet av de gamla miljöerna. Inte minst viktigt - badet var också försäkrat. Badhus skulle få full täckning under förutsättning att man byggde ett likadant bad som det förstörda.

Samtalen mellan Badhus och kommunen resulterade i ett avtal som innebar; 1) att en kopia av badet skulle byggas och att Badhus skulle driva badverksamhet, 2) att atriet skulle bevaras i ursprungligt skick, 3) att en butiksgalleria skulle byggas i gatuplanet, 4) att en varuförsörjningsanläggning skulle byggas i källarplanet och 5) att detta skulle finansieras av Badhus genom intäkter från de kontorslokaler man skulle bygga ovanför gallerian. Projektet innebar att Badhus skulle få 20 000 kvadratmeter byggbar yta mot, enligt tidigare planer, 8 000 kvadratmeter. Badhus hade dock inte löst hur de skulle få en funktionell ingång till gallerian då atriet inte fick röras.

Både projektledningen på Badhus och arkitekt Skoogh saknade erfarenhet av butiksgallerior men man hämtade impulser och kunskap genom att resa runt och studera köpcentra i Sverige och utomlands. Man blev kontaktade av konsultfirmor med planering av köpcentra som specialområde, men tyckte inte dessa kunde bidra med något av vikt. Stadsplanen och stadsplaneavtalet var ett resultat av diskussionerna mellan Badhus representerat av arkitekt Lennart Skoogh och representanter för stadsbyggnadskontoret och fastighetskontoret. Ytterst handlade det dock om en uppgörelse mellan Badhus och dåvarande fastighetsborgarrådet, fritidsborgarrådet samt stadsbyggnadsborgarrådet.

Byggandet kom igång 1986. Badhus hade redan i projekteringsstadiet anlitat ABV, Sveriges då näst största byggnadsentreprenadföretag efter Skanska. Senare, 1988, bildades NCC genom en fusion av ABV och JCC. ABV anlitades på s.k. "löpande räkning med fast arvode".

"Löpande räkning" innebär att man löpande under byggnadsprocessen redovisar kostnaderna som beställaren står för, utöver ersättning för kostnaderna erhåller byggföretaget också ett avtalat fast pålägg. Vid löpande räkning samarbetar beställaren och byggaren om alla delupphandlingar. Huvudanledningen till att man använder löpande räkning är att det kan vara svårt att före byggstart få fram ett anbudsunderlag för upphandling med "fast pris". Man kan med "löpande räkning" börja bygga innan man tagit fram alla ritningar eller är färdig med projekteringen. Detta kan ge en tidigare byggstart och mer flexibel byggprocess. Dock försvinner vissa incitament till effektivitet som byggentreprenören har vid "fast pris".

Badhus begärde in anbud på de fasta påläggen även från Skanska men man lät inte priset avgöra valet av entreprenör. Det blev istället fråga om en s.k. förtroendeentreprenad, d.v.s. att förtroendet fick avgöra val av entreprenör, De personliga relationerna som fanns mellan Badhus ledning och ABV (Badhus VD var tidigare chef för ABVs Stockholmsregion) var avgörande. De personliga relationerna gjorde att Badhus kunde handlocka de personer i ABV man ville samarbeta med.

Praktikertjänst skulle inte bygga i lika stor omfattning. Det var mer en fråga om att "täcka över" det gångstråk som redan fanns samt rusta upp och bygga om befintliga byggnader. Det var dock ett stort projekt för Praktikertjänst med 10 000 "nya" kvadratmeter mitt i innerstaden. Praktikertjänst hade ingen utvecklad byggledningsorganisation före deltagandet i Sturegallerianprojektet. Praktikertjänst hyrde bl.a. in en

projektledare från konsultföretaget J & W som sedan anställdes. De personer som anlätades ingick sedan tidigare i Praktikertjänsts dåvarande fastighetschefs, Assar Johansson, kontaktnät. Organisationen växte gradvis. Man anlätade JCC, då Sveriges fjärde största byggtreprenör (numera NCC tillsammans med ABV). Vissa delar upphandlades med "fast pris", andra på löpande räkning. På de fasta delarna lät man de större byggtreprenadföretagen lägga anbud. Valet av företag grundades främst på vilka resurser som skulle sättas in och till vilket pris. JCC hade, liksom Skanska och BPA, byggt för Praktikertjänst i tidigare projekt. Praktikertjänsts dåvarande fastighetschef menar dock att det inte är "namnet på skylten", d.v.s. vilket företag, som är intressant utan vilket folk man får.

Hur upplevdes kontakterna med övriga aktörer? För Praktikertjänst var kontakterna med politikerna jobbiga. Främst gällde detta under projekteringen och då i första hand det s.k. idiotstoppet, d.v.s. förbudet mot byggande av kommersiella lokaler i innerstaden, som kom som en total överraskning för Praktikertjänst. "Idiotstoppet" försenade byggstarten. Genom sin höga ambitionsnivå och uppriktighet lyckades Praktikertjänst, menade man, etablera en bra kontakt med arkitekten på stadsbyggnadskontoret. En av hyresgästerna, som inte ville flytta från kvarteret, skapade problem för Praktikertjänst. Det handlade om ett diskotek, som lyckades förhandla till sig en mycket bra ersättningslokal. Assar Johansson menar att små hyresgäster kan utnyttja situationer som dessa och idka något som kan liknas vid utpressning.

Badhus byggande rullade på, dock med en viss turbulens vad gäller projektledningen. Under 1986 bytte man projektledare för andra gången.⁶³ Man anlätade även ytterligare en arkitekt, Alf Öreberg, bl.a. för att prova en ny teknik - s.k. overlay - där man kopierar ihop olika ritningar (föregångare till CAD). 1987 köpte Skandia Badhus.

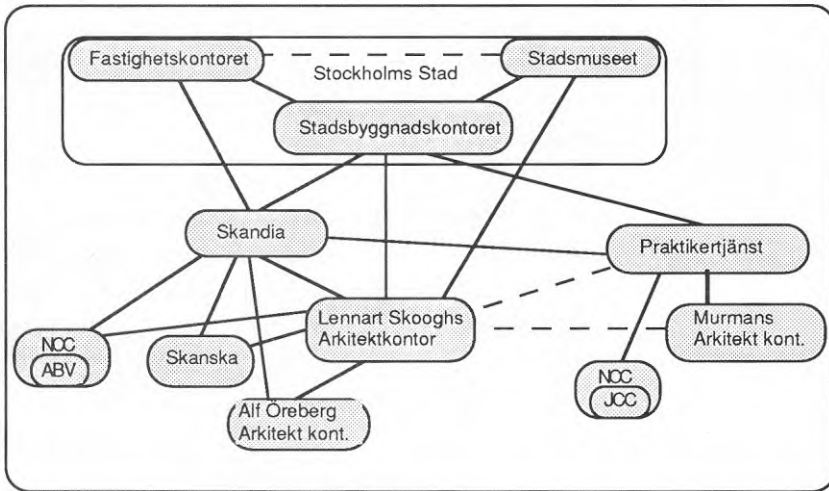
Skandia ägde sedan tidigare 10% av aktiekapitalet i Badhus av, som man uppgav, "strategiska skäl". Skandia var också representerade i Badhus styrelse. Orsaken till att Badhus blev till salu var att en av de dominerande ägarna ville avveckla sitt intresse i företaget. Skandias motiv till uppköpet var inte direkt relaterade till Sturegallerian, även om Sturegallerian och en del andra projekt i Badhus regi stödde beslutet att köpa Badhus. "Det var naturligt för Skandia att lägga ett bud på aktierna".

Skandia hade parallellt med Badhus haft egna samtal med kommunen angående den fastighet man inte redan rustat upp. Fastigheten bestod av ett illa medfaret "paradhus"

⁶³ Första gången var i samband med att Tjeder drog sig tillbaka från VD posten och ersattes av Byström, orsaken till personalbytena den andra gången (1986) är för mig oklara.

mot Stureplan vars utsmyckningar m.m. hade tagits bort under 1940- och 50-talen. Innanför fanns en bakgård med gamla tjänstebostäder av låg kvalitet. Reparation av gårdsbyggnaderna skulle bli mycket dyrbar och en nivåskillnad på två meter mot gatan omöjliggjorde en galleria utan ombyggnad. Byggnaderna var dock kulturskyddade av Stadsmuseet vilket innebar att man i princip inte fick förändra dem. Arkitekt Skoogh fick då idén att Skandia kunde erbjuda sig att rusta upp paradhuset i originalskick mot att kommunen tillät att gårdsbebyggelsen revs. Detta gick kommunen med på och medgav nybyggnad. Fastigheten kunde därmed anknytas till gallerian med ingång direkt från Stureplan.

Skandia engagerade arkitekt Lennart Skoogh då han var väl insatt i projektet sedan tidigare och visat sig vara kompetent inte minst i förhandlingarna med kommunen. Till en början fanns en viss tveksamhet till Skoogh inom Skandia. Han var en ny partner och han saknade erfarenhet av butiksgallerior. Skoogh var dock den som hade hållit ihop projektet under personalturbulensen på Stockholms Badhus tid. Det fanns förutom Skoogh egentligen ingen kvar från projektets tidigaste skeden.



Figur 4. Några av de viktigaste aktörerna 1989.

Skandia har en egen projekterings- och byggledningsorganisation. Man har också en egen "köpcentrum-enhet" vilken enbart förvaltar och utvecklar köpcentra. Skandias fastighetschef, Bernt Johansson, är personligen intresserad av "köpcentrum". Han är medlem i, och initiativtagare till den nordiska sektionen av, "International Council of Shopping Centers" vilket är en stor internationell organisation (med ursprung i USA),

där byggherrar, arkitekter, designers, köpmän m.fl. sprider sin kunskap om köpcentra. Johansson är också medlem i "Stadsmiljørådet" vilket skapades av dåvarande bostadsministern Hans Gustavsson för att vidga debatten om stadsmiljön och fungera som rådgivande organ åt Boverket. Johansson menar att Sverige "ligger efter" vad gäller köpcentra och att "mötesplatsen i staden" är åsidosatt. Ett köpcentrum ska inte enbart vara en optimal säljmaskin utan också fungera som en mänsklig stadsåterskapande miljö, menar han. Skandia har med andra ord stor kompetens vad gäller utveckling och förvaltning av köpcentra. Hösten 1989 förvaltade man 14 stycken.

Skandias projekt- och byggleddning tog över Badhus delar i projektet. Badhus VD och projektledning lämnade företaget och projektet. Trots att man i Badhus regi redan kommit en bra bit på byggandet ändrade Skandia på utformningen av främst gallerian. Man tog bort den ingång som tidigare var planerad vid Humlegårdsgatan. Skandia ansåg att erfarenheter visat att det är bättre med ett (krokigt) gångstråk än flera. Man ska kunna garantera att alla som kommer in i gallerian kommer att passera alla affärer. Om det finns flera stråk blir alltid ett av dem sämre, resonerade man. Skandia ansåg också att kontoren och gallerian skulle fungera separat. Kontor och gallerior har olika krav på öppettider, städning etc, därför bör de ha separata ingångar. Man blev därför tvingade att flytta ett par hissar och såga i den färdiggjutna betongstommen. Ombyggnaden blev dyr enligt Skandia. Dels uppstod stora kostnader för den fysiska ombyggnaden, dels mer svårbedömda kostnader beroende på att projektorganisationen "tappade sugen".

Före Skandias köp av Stockholms Badhus ägde Skanska aktier i Badhus samt var representerade i Badhus styrelse. Detta anges vara ett av skälen till att Skanska blev anlitate av Skandia, inte bara vad gäller Sturegallerian utan också vad gäller andra projekt som Skandia tog över vid köpet av Badhus. För att Skandia skulle få köpa Skanskas aktier i Badhus ställde Skanska som villkor att man skulle bli engagerade i projekten. För Skandia var frågan vilka personer som skulle anlitas viktigare än vid vilket företag dessa var anställda.

En bidragande faktor till att Skandia engagerade Skanska var även att man arbetat med Skanska i tidigare stora och framgångsrika projekt samt att man 1987 anlitate Skanska för ombyggnaden av en av fastigheterna i kvarteret Sperlingens Backe. Som stor byggherre känner Skandias fastighetsenhet hela svenska byggmarknaden på ett relativt personligt sätt. Skandia försöker också ta hänsyn till att de flesta byggföretagen också är försäkringstagare i Skandia. Man hade dock ingen tidigare erfarenhet av den arbetsgrupp på Skanska som blev involverad i projektet.

Skandias projektledning arbetar efter ett systematiskt och välutprovat koncept, den s.k. blå boken. "Blå boken" har Skandia utvecklat genom årens lopp. Den innebär att man delar upp projekt i en projekteringsfas och en genomförandefas. "Blå boken" innehåller en teknisk beskrivning av projektet samt relativt enkla kalkyler av kostnader och förväntat utfall. Projektet jämförs löpande mot ett 0-alternativ. En "blå bok" upprättas endast då projektledningen är övertygad om ett projekts möjligheter. Ledningen för finansavdelningen avgör utifrån "blå boken" om man ska gå vidare med ett projekt.

Skandias projektledning uppfattade myndighetskontakterna som mycket tungrodda. Man var tvungna att prata direkt med politikerna och olika remissinstanser för att snabba på byråkratin. Tjänstemannasidan är kompetent, men politikerna agerar ofta irrationellt menade man. Skandia hade på ett tidigt stadium evakuerat fastigheternas tidigare hyresgäster även om man hade "lite problem" med en av dem (den anrika restaurangen Sturehof) som förhandlade till sig ett fördelaktigt läge på fördelaktiga villkor intill den nya gallerian.

Skandias projekt- och byggledning utformade bottenvåningen som en "vit yta". Den inre miljön, gångvägar och butikslokaler utformades i ett senare skede under ledning av Skandias förvaltningsavdelning för "köpcentra".

Ditintills hade det varit tre arkitekter (med tillhörande arkitektkontor) inblandade i utformningsarbetet av projektet. För att få ytterligare kompetens vad gällde utformningen av gallerians inre miljö samt vad gällde "butiksmix" tog man hjälp av Paul Molle, en engelsk konsult från "D. I. Design" med huvudkontor i Toronto. Skandias chef för "köpcentra", Torbjörn Seifert, fick kontakt med honom i samband med omdaning av Västra Frölunda. För utformning av gallerians inre miljö och val av vissa material som gardiner etc tog man hjälp av Maurice Holland Design. Huruvida dessa konsulter tillförde något av vikt är svårt att avgöra, men Skandia menar att de var viktiga för att lösa "samordningsproblem" mellan de arkitekter som redan var involverade i projektet.

Hyresgästerna kom med några få undantag in i ett sent skede av projektet. Apoteksbolaget beslöt tidigt att hyra en relativt stor del av kontorsytan. Kontor kräver normalt sett inte lika hög grad av anpassning till den individuella hyresgästen som butikslokaler varför utformningen och byggandet kan färdigställas utan att hyresgästen är känd. Delar av kontorslokalerna var fortfarande outhyrda när vår studie genomfördes hösten 1989. Vad gäller butiks- och restauranglokalerna ställde den sena uppbindningen av hyres-

gäster till större problem. Även om butiksplanet bestod av "råa vita ytor" just för att möjliggöra anpassningar till hyresgästerna i ett sent skede fick ändå byggarna besked om utformningen senare än vad de angett som "deadline" för att bli klara till invigningen. Speciellt en av krögarna (Sturekompaniet), som i ett mycket sent skede knöts till gallerian, ställde höga krav på anpassning. Butiks- och restaurangägarna blev av Skandia lovade att lokalerna skulle vara färdiga till invigningen. Byggtreprenörerna fick därför sätta in stora resurser (övertid, extrapersonal etc.) vilket fördröade byggprocessen betydligt. Eric Grundmark, chef för den byggavdelning på NCC som var engagerad i projektet förklarade att tidspressen i slutet av stora projekt inte enbart ökar byggkostnaderna, utan också riskerar medföra att kvaliteten sänks. Vad Sturegallerian anbelangar menade han dock att man inte kan påvisa några brister i kvaliteten. Eftersom byggtreprenörerna arbetade på löpande räkning kunde de ta extra betalt för den kraftiga forceringen.

Den 15:e mars 1989 invigdes Sturegallerian under pompa och ståt, d.v.s. sex månader senare än vad som ursprungligen var planerat. Detta anser de inblandade aktörerna dock som en marginell försening. Butikerna och restaurangerna var färdiga med sina respektive hyresgäster på plats. En genomgående åsikt bland de inblandade aktörerna fastighetsägare, konsulter, hyresgäster, politiker och tjänstemän är att kvarteret Sperlingens backe och Sturegallerian är ett lyckat projekt.

Sturegallerian har i hård internationell konkurrens utsetts till Europas bästa mindre⁶⁴ köpcentrum 1990 av International Council of Shopping Centers. Hittills verkar satsningen vara en kommersiell framgång. De viktigaste kulturminnesmärkta byggnaderna har inte bara bevarats utan till och med rustats upp.

Stureplan

Omdaning av Stureplan kan ses som ett eget projekt avskilt från projektet Sperlingens Backe. Stureplanprojektet och Sturegallerianprojektet hänger dock ihop på flera sätt. Rent rumsligt hänger de intimt ihop, tidsmässigt genomfördes projekten delvis parallellt, organisatoriskt var den drivande aktören densamma.

I sitt arbete med att ta fram tioårsplaner behandlar Stockholms Gatukontor frågor som trafiksäkerhet, bussframkomlighet, nyttotrafikframkomlighet, miljöupprustning etc. I 1977 års "Cityplan" gjordes ett konkret program för miljöupprustning av Stureplan. Stureplan ansågs vara ett mycket eftersatt område både vad gällde trafiksituation och

⁶⁴ Bland de med mindre än 10 000 kvadratmeter i yta.

miljö. Den svåra trafiksituationen och den känsliga miljön skulle dock bli mycket dyrbar att förnya. Gatukontoret bedömde sig inte kunna finansiera projektet.

Handelskammaren verkar bl.a. för att främja näringsliv och företagande. Man är bl.a. remissinstans för stadsplaneförslag. 1983 uppvaktade man kommunstyrelsen och menade att något måste göras åt Stureplans miljö. Skandia hade också poängterat för kommunen att något borde göras åt Stureplan.

På gatukontoret var man väl medveten om behovet av att göra någonting åt situationen på och kring Stureplan och var positivt inställd till en förändring. Då gatukontoret saknade finansiering vände sig Skandia till Stockholms Badhus och de övriga fastighetsägarna på den sida av Stureplan där Skandias fastigheter var belägna. Det visade sig att fastighetsägarna bedömde att de hade ett gemensamt intresse av att förbättra Stureplans miljö. Idéerna förankrades delvis hos kommunen. Skandia hade en upparbetad personkontakt med gatukontoret sedan ett tidigare liknande projekt. Skandia och Rolf Gallon (som också var projektansvarig för kv Sperlingens Backe) var nämligen involverade i ett upprustningsprojekt av Luntmakargatan i Stockholm, ett projekt som kan sägas utgöra ett tidigt exempel vad gäller privat finansiering av upprustningen av en offentlig miljö. Detta projekt hade både Skandia och gatukontoret goda erfarenheter av.

Efter positivt bemötande från kommunen redovisade Skandia m.fl. fastighetsägare i kvarteret sina planer för fastighetsägarna på de andra sidorna av Stureplan. Detta resulterade i att cirka 90 procent av fastighetsägarna anslöt sig till projektet. Därefter kontaktades politikerna. Arkitekt Torsten Westman (f d stadsbyggnadsdirektör) knöts till fastighetsägarna för att med gatukontoret som remissinstans ta fram planlösningar för Stureplan. Gatukontoret arbetade å sin sida med att finna en bra utformning av trafiken där det handlade om att få en balans mellan de olika trafikgruppernas intressen. Detta var dock svårt inte minst då man från gatunämnden fått direktiven att både nyttotrafiken och kollektivtrafiken skulle prioriteras. Gatunämnden gav också direktiv om att "Svampen" åter skulle bli den mötesplats den en gång var och att samtliga busshållplatser skulle samlas vid denna. SL och gatukontoret hade dock informerat politikerna om att omstigningsfrekvensen mellan busslinjerna var cirka 300 personer per dygn medan motsvarande siffra för omstigning mellan buss och tunnelbana var 3500. Gatunämnden släppte därför senare på direktivet att samla hållplatserna till Svampen. 1984 presenterade gatukontoret programhandlingar för hur trafiksituationen kunde lösas.

Fastighetsägarna finansierade under Skandias och Rolf Gallons ledning en idétävling för hur miljön på och runt Stureplan kunde förbättras. Tävlingsprogrammet togs fram i samråd med stadsbyggnadskontoret och gatukontoret.

Många tävlingsförslag gick ut på att återställa kulturbyggnader samt att få hotell Anglais byggnad att passa in bättre. Man tillsatte en projektgrupp med representanter från bl.a. fastighetsägarna och gatukontoret. Denna utsåg en jury och arbetsgrupper. Även om det inte trafiktekniskt gick att skapa ett sammanhängande gaturum så kunde man kanske skapa det arkitektoniskt. Detta var utgångspunkten för projektgruppen.

Från Skandias sida hängde tankarna på Stureplans omdaning och en eventuell butiksgalleria intimt ihop. Det gällde att göra området attraktivt för fotgängare. Dock menade man att det inte går att kasta sig på allt på en gång, man måste arbeta etappvis. För att vara trovärdig måste man agera. Sturegallerian hade, enligt Skandias bedömning, blivit lyckad oavsett Stureplans omdaning. Nu skapades förutsättningar för att göra Sturegallerian mycket bra.

Både från kommunens och från fastighetsägarnas sida är man nöjd med hur projektet utvecklades. Kommunen behövde inte kompromissa vad gällde lösningen på trafiksituationen och man slapp att finansiera omdaning. Stureplan förvandlas till en attraktiv plats för gångtrafikanter och ökar därmed köpkraften i kringliggande butiker.

2.5 Analys

I första avsnittet av analysen kommer eventuella tecken på strategiskt lärande att identifieras. Vi diskuterar frågan om det strategiska lärandet är relaterat till deltagande i det studerade projektet. I andra delen av analysen kommer de deltagande organisationerna att delas upp i två grupper; "lärande" respektive "icke lärande". Ett försök kommer att göras att identifiera indikationer på de deltagande organisationernas förmåga till strategiskt lärande. I tredje delen av analysen används ett helhetsperspektiv för att förstå projektets betydelse för de industriella nätverk som de involverade organisationerna är delar av. Stora komplexa projekts påverkan på resursberoenden och utbytesrelationer analyseras från ett mer teoretiskt perspektiv.

En viktig distinktion bör göras mellan "moderorganisation" och i projektet "involverad

enhet". Det är i första hand de involverade enheterna som uppvisar tecken på strategiskt lärande, inte moderorganisationerna. Denna distinktion är speciellt viktig vad gäller de större organisationerna som exempelvis Skanska och Stockholms kommun. Det innebär även att vi i viss mån kan jämföra det strategiska lärandet i olika organisationer eftersom de i projektet involverade enheterna är mer eller mindre av samma storlek till skillnad mot moderorganisationerna.

Tecken på strategiskt lärande

När vi i det följande diskuterar tecken på strategiskt lärande sträcker vi oss längre än vad våra data tillåter. Idén med sökandet efter tecken på strategiskt lärande är snarare att pröva en analysmodell och begreppsapparat, än att ge mer precisa uttalanden om respektive organisation. Vi tillåter oss med andra ord att övertolka våra data.

Stockholms Badhus

Stockholms Badhus saknade i stor utsträckning tidigare erfarenhet av projekt som det studerade. Under projektet anställde och köpte man gradvis den erforderliga kompetensen. Stockholms Badhus AB blev dock uppköpta av Skandia under projektets genomförande och Stockholms Badhus AB upplöstes. Det kan därför förefalla en aningen långsökt att prata om strategiskt lärande för Stockholms Badhus räkning (möjligen skulle strategiskt avlärande vara en bättre term⁶⁵). Dock fick deltagandet i projektet stora konsekvenser för delar av Stockholms Badhus organisation. Anders Byström dåvarande VD för Stockholms Badhus startade ett bolag vid namn Edifikator Fastighets AB efter Skandias köp av Stockholms Badhus. Byström hade under flera års tid haft som mål att driva ett eget bolag. Deltagandet i det studerade projektet, tillsammans med deltagandet i ett annat stort projekt gav enligt Byström ovärderliga kontakter med politiker och tjänstemän i Stockholms stad. Dessa kontakter är, enligt Byström, mycket viktiga för hans företag. (Bygg- och fastighetsbranschen är mycket reglerad och beroende av politikerns och tjänstemäns agerande). Byström menar att han säkert hade startat sitt bolag oavsett Stockholms Badhus deltagande i Sturegallerianprojektet och oavsett Skandias köp av Stockholms Badhus, men att det med största sannolikhet hade dröjt ytterligare ett antal år.

För Stockholms Badhus VD och projektledning verkar därför projektet ha medfört en *klart förändrad nätverksposition*. Förändringen av den formella organisationen (nytt bolag) är kanske mer en följd av Skandias köp av Stockholms Badhus än av Stockholms Badhus deltagande i projektet.

⁶⁵ Jfr. Hedberg 1981.

Vad gäller förändrade strategier får man också ta hänsyn till att det är frågan om ett nytt bolag. Man har nu helt andra kunder och vänder sig till nya segment.

Praktikertjänst AB

Praktikertjänst saknade precis som Stockholms Badhus tidigare erfarenhet av stora komplexa projekt. Man köpte in och anställde kompetent folk allteftersom. Praktikertjänst byggde genom deltagande i projektet upp en fastighetsavdelning kring fastighetschefen Assar Johansson. Fastighetsavdelningen bröts också ut och bildade ett dotterbolag till Praktikertjänst. Det har med andra ord skett en *markant förändring i den formella organisationen*. I uppbyggnadsarbetet av den nya organisationen förlitade man sig till stor utsträckning på Johanssons kontakter sedan tidigare. Man samarbetade exempelvis med en arkitekt vilken Johansson arbetat med tidigare. Ett "naturligt" alternativ skulle varit att arbeta med samma arkitekt som ledde Badhus och Skandias projekteringsarbete (Skoogh). Nätverkspositionen kan visserligen sägas ha förändrats, dock endast marginellt, p.g.a. deltagandet i projektet.

Vad gäller nya strategier kan man konstatera att Praktikertjänst inte ändrat varken produkt- eller marknadsstrategier. Man har helt enkelt blivit mer professionella vad gäller förvaltningen av sina fastigheter och bolagiserat denna funktion. Verksamheten bedrivs numera under namnet Prafa Fastighetsutveckling AB.

Skandia

Skandia hade till skillnad mot både Stockholms Badhus och Praktikertjänst stor erfarenhet både vad gäller stora projekt och butiksgallerior. Skandia var därför inte i samma behov av ny kompetens för att kunna driva projektet. Man arbetade enligt tidigare utvecklade rutiner med en sedan tidigare utvecklad organisation. Skandia har en enhet specialiserad på köpcentra. Enheten skapades i samband med köpet och ombyggnaden av "Östra Nordsta'n" i Göteborg. Det projektet - snarare än Sturegallerian - gav ett strategiskt lärande enligt de kriterier vi formulerat.

Omdaning av Sperlingens Backe och Stureplan medförde inte någon omorganisering av Skandia eller någon av Skandias avdelningar. Inte heller kan man påstå att projektet medfört någon förändring av Skandias strategier. Snarare kan Sturegallerianprojektet sägas fastslå Skandias bygg- och fastighetsavdelningars tidigare strategier.

Det enda tecknet på strategiskt lärande man möjligen kan identifiera är den nya relationen mellan Skandias nybyggnadsavdelning och arkitekt Lennart Skoogh.

Möjligen kan man säga att denna nya relation medfört en *något förändrad nätverksposition* för Skandia.

Malmquist & Skoogh Arkitektkontor

Arkitekt Lennart Skoogh är den som varit involverad i projektet under längst tid. Ända sedan de första samtalen med Stockholms Badhus ledning till utförandet av planförslagen för hur Stureplan skulle gestaltas har han haft en central roll i projektet.

Lennart Skoogh bröt sig ur sitt företag och bildade under projektets gång ett eget arkitektkontor. Utbrytningen har dock inte något direkt samband med deltagandet i Sturegallerian.

Skandia "övertog" Skooghs arkitektjänster efter köpet av Stockholms Badhus. Skandia och Skoogh hade inte arbetat med varandra tidigare. Skoogh hade inte heller någon större tidigare erfarenhet av butiksgallerior. Skandia fick dock ett bra intryck och projektet medförde att en ny relation mellan Skandias projektledning och Lennart Skooghs organisation byggdes upp. Skooghs arkitektkontor har, sedan arbetet med Sperlingens Backe och Stureplan, arbetat med Skandia i ett senare liknande projekt som en direkt följd av samarbetet med Sturegallerian. För Lennart Skooghs arkitektkontor innebar Sperlingens Backe en ny viktig kund (Skandia) och en ny produkt (butiksgallerior). Projektet medförde med andra ord strategiskt lärande både vad gäller *förändrade produkt- och marknadsstrategier liksom förändrad nätverksposition*.

NCC

Den enhet och arbetsgrupp i NCC som byggde för Stockholms Badhus och sedermera Skandia fick uppdraget främst p.g.a. arbetschefens personliga kontakter med Badhus. Enheten inom NCC hade också arbetat med Skandia under flera år, även i stora projekt. Man hade dock ingen erfarenhet av projekt vilka inkluderade så många funktioner, bl.a. en butiksgalleria.

Det är svårt att identifiera tecken på strategiskt lärande för NCC och den involverade enheten. Man hade tidigare arbetat med "förtroendeentreprenad" och "löpande räkning" (en arbetsform som man ser många fördelar med). Man har arbetat enligt tidigare utvecklade rutiner. Man har inte ändrat sin organisation och inte heller nätverkspositionen kan sägas ha förändrats.

En konsekvens av deltagandet i projektet skulle dock kunna vara ett projekt för Länsförsäkringars fastighetsbolag vilket man påbörjat arbetet med. Den i Sture-

gallerianprojektet involverade enheten har haft samarbete med Länsförsäkringar tidigare. Länsförsäkringars fastighetsbolag hade planer på en butiksgalleria med ingång från Grevturegatan (ovanför Sturegallerian) och de hade vänt sig till den enhet på NCC som varit involverade i Sperlingens Backe som börjat skissa och rita på den planerade gallerian. Detta är troligen, enligt arbetschefen på NCC, en följd av enhetens deltagande i Sturegallerianprojektet.

NCCs deltagande kan därför sägas ha medfört strategiskt lärande såtillvida att den involverade enheten *förändrat sin produktstrategi* genom utvecklandet av en ny produkt (butiksgallerior).

Skanska

Skanska blev engagerade i projektet genom Skandia, delvis p.g.a. "kontakter på företagsledarnivå" och det faktum att man ägde aktier i Stockholms Badhus, som såldes till Skandia. Den enhet i Skanska, som arbetade med kvarteret Sperlingens Backe, hade tidigare ingen kontakt med Skandia. Enheten blev tilldelad projektet för att den hade lediga resurser. Man hade inte heller någon erfarenhet av butiksgallerior utan hade till största delen byggt bostäder. Enheten på Skanska föredrar att arbeta med projekt på "fast pris" vilket inte var fallet med kvarteret Sperlingens Backe.

Det är svårt att identifiera några tecken på strategiskt lärande i Skanskas organisation till följd av deltagande i projektet. Under det parallella projekterandet och byggandet har man deltagit i möten och diskussioner som förts med arkitekter och konsulter men dessa verkar inte ha resulterat i strategiskt lärande. Man har bidragit med sin kompetens vid utformningsarbetet så tillvida att man försökt produktionsanpassa lösningarna. Projektledningen på Skanska har i stor utsträckning arbetat i enlighet med beprövade metoder och rutiner.

Vi har inte funnit några tecken på att deltagandet i projektet har medfört (eller kommer att medföra) strategiskt lärande för den involverade enheten i Skanska.

Stockhoms Stad

Flera myndigheter inom Stockholms stad var inblandade i omdaning av kvarteret Sperlingens Backe. Stadsbyggnadskontoret, fastighetskontoret samt Stadsmuseet var de mest engagerade. Gatukontoret var också direkt involverat vad gäller omdaning av Stureplan.

Kvarteret Sperlingens Backe, liksom Stureplan, var sedan länge i stort behov av en upprustning. Kommunen saknade dock resurser. Genom "förhandlingsplanering" lyckades man i samverkan med de privata intressenterna genomföra ett projekt som uppfattas som mycket lyckat från både stadens och de övriga aktörernas sida. Denna typ av uppläggning är relativt ny, men stadsbyggnadskontoret, fastighetskontoret, Stadsmuseet och gatukontoret har sedan tidigare några goda erfarenheter av projekt som genomförts på liknande vis. Det existerade exempelvis redan en relation mellan gatukontoret och Skandia vilket underlättade samarbetet om Stureplan. Visserligen fick stadsbyggnadskontoret och fastighetskontoret nya kontakter med fastighetsägarna runt Stureplan, främst de tre, och sedermera två, (efter Skandias uppköp av Badhus) i kvarteret Sperlingens Backe. Man kan dock knappast beskriva detta som tecken på strategiskt lärande. Möjligen skulle man kunna hävda att de nya relationerna och den förstärkning som projektet innebär av de äldre relationerna medfört en *något förändrad nätverksposition*. Detta är dock ytterst tveksamt om detta kan ses som en strategisk förändring.

Tabell 2. Tecken på strategiskt lärande för de mest involverade enheterna

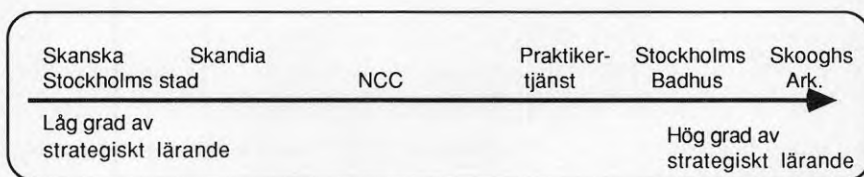
| Involverad enhet från | Tecken på strategiskt lärande | | |
|-----------------------|-------------------------------|--------------|------------------|
| | Strategier | Organisation | Nätverksposition |
| Stockholms Badhus | | (X) | X |
| Praktikertjänst | | X | |
| Skandia | | (X) | |
| Skoogh | X | | X |
| NCC | X | | |
| Skanska | | | |
| Stockholms stad | | | |

Egenskaper hos lärande respektive icke lärande organisationer

Av resonemanget i avsnittet ovan framgår att det knappast är fråga om en aktör lär strategiskt eller ej. Snarare är det en fråga om graden av strategiskt lärande. Det är inte heller så att de aktörer som inte lär strategiskt för den skull inte lär överhuvudtaget. Självklart fick både Skanska och Stockholms stad en mängd erfarenheter genom att

delta i omdaningen av kvarteret Sperlingens Backe och Stureplan (jämför med resonemanget om assimilering och ackommodation, ovan). De nya erfarenheterna har dock inte fått några "strategiska konsekvenser" i form av förändringar i strategier, intern organisation och/eller nätverksposition. Det kan bero på tre orsaker; 1) att man inte "lärt sig" i tillräckligt hög grad för att möjliggöra "strategiska konsekvenser", till exempel i den meningen att den nya kompetens man fått inte ger nya marknader och nya typer av uppdrag; 2) att ledningen inte är medveten om organisationens nya (strategiska) kompetens och de möjligheter den kan skapa; 3) att man har, och är medveten om att man har, tillräcklig (strategisk) kompetens men att man inte vill utnyttja den, exempelvis därför att organisationen vinner mer på att utnyttja tidigare förvärvad kompetens.

I figuren har vi sammanfattat våra bedömningar av de i projektet mest involverade organisationernas grad av strategiskt lärande.



Figur 5. Organisationernas grad av strategiskt lärande.

För Skanska och Stockholms stad har knappast några tecken på strategiskt lärande kunnat identifieras. Det går, i enlighet med resonemanget ovan, inte att utesluta att det existerar "potentiellt strategiskt lärande" även i dessa organisationer. Både Skanska och Stockholms stad är stora organisationer med stor kompetens vad gäller stora projekt. Behovet av ny kompetens för att uppfylla de krav som ställdes på respektive organisations roll i omdaningen av kvarteret Sperlingens Backe och Stureplan var med andra ord litet.

Inte heller den enhet inom NCC, som deltog i projektet, hade något större behov av ny kompetens för att uppfylla de krav som ställdes på organisationen. NCC uppvisar dock ett klart tecken på strategiskt lärande. Den relativt låga placeringen på skalan i figur 5 motiveras av att det förefaller som relativt troligt att det till stor del är tillfälligheter som gör att man kan utnyttja de erfarenheter man skaffat sig genom deltagandet i projektet. Att Länsförsäkringar äger fastigheter bredvid kvarteret Sperlingens Backe och att den

enhet i NCC som deltog i Sturegallerian också hade gamla kontakter med Länsförsäkringar medför att deltagandet i projektet tycks ha gett "strategiskt lärande" enligt våra indikatorer. Skulle exempelvis den enhet i Skanska som var involverad i Sturegallerianprojektet ha en gammal relation med Länsförsäkringar skulle kanske NCC och Skanska byta plats på skalan i figur 5. Tillfälligheter eller inte, NCC visar ett klart tecken på strategiskt lärande.

Det finns en viktig skillnad mellan NCCs och Skanskas respektive enheters engagemang i Sperlingens Backe. Denna skillnad kan vara en förklaring till att NCC men inte Skanska visar tecken på strategiskt lärande. Precis som i Skanska har enheten i NCC arbetat med stora komplexa projekt tidigare. Inom den enhet i NCC som medverkade ser man mycket positivt på att arbeta på "förtroendeentreprenad" och med "löpande räkning". Orsakerna till detta är flera. Det viktiga i det här sammanhanget är att man anser att samarbetet mellan byggherre och byggentreprenör fungerar bättre. Samarbetet får en djupare, mer "genuin" karaktär. I enheten i Skanska föredrar man att arbeta mot "fast pris" vilket ofta sker vid upphandling med anbudsförfarande. Detta är vanligare vid mindre komplexa projekt, exempelvis bostadsbyggande, som också var vad enheten i Skanska hade störst erfarenhet av. Vid projekt där bygget sker på "fast pris" präglas förhållandet av att byggherre och byggentreprenör "sitter på var sin sida om förhandlingsbordet", relationerna blir mer "kalkylmässiga" snarare än "genuina" enligt Sjöstrands terminologi.⁶⁶

NCCs och Skanskas respektive involverade enheter har uppenbart olika hållning till de olika entreprenadformerna. Med tanke på att dessa olika entreprenadformer medför fundamentalt olika relationer mellan byggherre och entreprenör kan man spekulera i om de också leder till olika grad av strategiskt lärande. Är det så att genuina samarbetsformer *kan* medföra högre grad av strategiskt lärande än mer kalkylmässiga samarbetsformer?

Ytterligare ett kännetecken för Stockholms stad och Skanska, åtminstone vad gäller de enheter som var involverade i Sperlingens Backe, är att de fokuserar det enskilda projektet. Arbetsledaren på Skanska liksom planarkitekten på Stadsbyggnadskontoret såg inte på projektet som ett led i sin organisations utveckling. Fokus låg på att det projektet skulle bli så bra som möjligt, snarare än på att projektet skulle resultera i några mer långsiktiga konsekvenser för den egna organisationen. Värt att notera är också att den involverade enheten på Skanska och stadens involverade myndighetsrepresentanter

⁶⁶ Sjöstrand 1987: sid. 72.

var de enda aktörerna som inte blivit involverade i projektet p.g.a. tidigare relationer med någon annan aktör. Avdelningen på Skanska blev "tilldelad" projektet av ledningen för Skanska då man hade ledig kapacitet. Myndigheterna arbetar efter samma princip - projektledare m.fl. tilldelas projekt när de har kapacitet ledig.

Inte heller Skandia visar några klara tecken på strategiskt lärande. Skandias hållning mot de andra aktörerna (både fastighetsägare och entreprenörer) var relativt distanserad under hela projektet. "Ensam är stark" är ett passande motto för Skandias strategi. Undantaget är de mindre konsulterna och då främst arkitekt Lennart Skoogh som Skandia (åtminstone efter köpet av Stockholms Badhus) såg som en del av det egna laget och därmed utvecklade en mer genuin relation med. Kännetecknande för Skandia är att man är en förhållandevis stor organisation med hög grad av kompetens inom den egna organisationen vad gäller stora komplexa projekt - inte minst butiksgallerior. Behovet av ny kompetens för att klara omdaning av Sperlingens Backe och Stureplan var därför minimalt.

Gemensamt för Stockholms stad, Skanska och Skandia, d.v.s. de organisationer som inte uppvisar några tecken på strategiskt lärande, är att 1) de är stora, 2) de har tillräcklig kompetens att klara av sina åtaganden i projektet, 3) ledningen för den involverade enheten fokuserar på projektet snarare än de mer långsiktiga relationerna samt 4) de föredrar att arbeta, och arbetar, med till största delen strikt "kalkylmässiga" relationer med de andra aktörerna i projektet.

NCC är också en stor organisation med tillräcklig kompetens att klara sina åtaganden i projektet. Man föredrar dock att arbeta i sådan form att "genuina relationer" lättare kan utvecklas mellan aktörerna.

Även Praktikertjänst är en stor organisation, man var i stort behov av ny kompetens för att klara av de krav som ställdes på organisationen i arbetet med Sperlingens Backe. Man hade ingen utvecklad organisation för projektledning och ingen tidigare erfarenhet av stora projekt. Praktikertjänst arbetade (liksom Skandia) till stora delar "för sig själva". De relationer man hade med de andra aktörerna var främst av en "kalkylmässig" karaktär. Detta *kan* vara en förklaring till att man inte uppvisar lika hög grad av strategiskt lärande som Skooghs arkitektkontor och Stockholms Badhus.

Tabell 3. Egenskaper hos lärande respektive icke lärande organisationer

| Egenskap | Hög grad av lärande | Låg grad av lärande |
|---|---------------------|---------------------|
| Moderorganisationens storlek | Liten | Stor |
| Kompetens vad gäller det aktuella projektet | Saknas | Tillräcklig |
| Fokus hos enhetens ledare | Långsiktig vision | Projektet |
| Föredrar typ av relationer | Genuina | Kalkylmässiga |

Gemensamma egenskaper hos de organisationer som uppvisar en högre grad av strategiskt lärande, d.v.s. Skooghs arkitektkontor och Stockholms Badhus, samt i viss utsträckning även Praktikertjänst, är att 1) de var i behov av ny kompetens för att klara av sina åtaganden i det specifika projektet; 2) de var öppna för nära samarbete med andra aktörer, även sådana som kan uppfattas som konkurrenter, och samarbetet sker gärna i mer "genuina" relationer; 3) ledarna i respektive organisations involverade enhet hade visioner (på längre sikt än det enskilda projektet) om tillväxt eller om bolagisering eller nytt företag. Slutligen; 4) moderorganisationen var mindre än för de aktörer som inte visade tecken på strategiskt lärande. Den minsta organisationen (Skooghs Arkitektkontor) uppvisar högst grad av strategiskt lärande, de två största (Stockholms stad och Skanska) uppvisar minst grad av strategiskt lärande.

Det enskilda projektet och det långsiktiga industriella nätverket

Vi har visat att det förekom strategiskt lärande hos flera av de organisationer som var involverade i omdaning av Sperlingens Backe och Stureplan. Vi har även visat på skillnader mellan de aktörer som lärt i hög grad och de som lärt i mindre grad genom deltagandet i projektet.

Sperlingens Backe har haft en stor betydelse för några av de inblandade organisationerna och de industriella nätverk i vilka dessa ingår. Det studerade projektet har fyllt flera viktiga funktioner för förändringen av nätverket. Liknande observationer kan

göras i andra stora komplexa projekt: Planeringen och uppförandet av Globen City i Stockholm medförde mycket stora förändringar för flera av de involverade organisationerna.⁶⁷ Detsamma gäller för flera av organisationerna involverade i planeringen och byggandet av Vasaterminalen i Stockholms innerstad⁶⁸.

Stora komplexa projekt ses i denna studie delvis som en produkt av organisationers strategier och handlingar. Dessa handlingar och strategier begränsas dock av resursberoenden och utbytesrelationer i det industriella nätverket. Resultaten i denna studie (vilka överensstämmer med vad som går att utläsa ur andra studier av stora projekt) pekar på att stora komplexa projekt kan ha stor inverkan på graden av strategiskt lärande inom deltagande organisationer. Därmed förändras de beroenden och utbytesrelationer som utgör det industriella nätverket.

Förklaringar till komplexa projekts förändringskraft

Det finns flera förklaringar till varför stora komplexa projekt kan förändra strukturen i industriella nätverk. I detta avsnitt diskuteras några bidragande orsaker. Vi bygger dels på vad som framkommit i studien av omdaning av Sperlingens Backe och Stureplan, dels på studier av andra stora komplexa projekt (av vilka vissa utförts inom ramarna för detta forskningsprogram). Analysen är av en mycket tentativ karaktär. Vad vi formulerar som slutsatser bör snarast ses som hypoteser att pröva i fortsatta studier. Sammantaget utgör dessa hypoteser en modell för strategiskt lärande i stora komplexa projekt och för stora komplexa projekts förändringskraft på industriella nätverk.

Det är ofta lättare för en individ att förstå vad han/hon kan bidra med i ett enskilt projekt än i ett specialiserat produktionssystem. Genom att benämna en verksamhet "projekt" betonas det avgränsade och det handlingsinriktade. Detta leder till ett ökat *engagemang*.⁶⁹ De stora komplexa projekten är också ofta mycket uppmärksammade inom branschen och i massmedia, vilket gör att den enskilde individen kan känna sig uppmärksammad och finna en identitet genom att delta i projektet. Även detta bidrar till ett ökat *engagemang*.

Deltagande i projekt ger *tillfälle* till att lära som enskild individ. Att arbeta i stora projekt ger upphov till nya kontakter. Dessa kontakter begränsas inte i lika hög grad av den egna organisationens hierarkiska struktur, kultur etc. som kontakterna i

⁶⁷ Inte minst för Bergs Arkitektkontor - se Sahlín-Andersson 1989.

⁶⁸ Exempelvis för SIAB AB, Ahlquist & Culiát arkitekter AB. Se Engwall & Selin 1989.

⁶⁹ de Montoux 1978.

organisationens löpande verksamhet.

Deltagande i stora komplexa projekt kan också öka *trycket* på att lära. Det behövs ofta ny kompetens i form av tekniska, finansiella eller organisatoriska lösningar för att klara av att genomföra ett enskilt projekt. Behovet av ny kompetens för att klara sina åtaganden i projektet var ett kännetecken för de organisationer som visade tecken på strategiskt lärande i Sperlingens Backe. Stora komplexa projekt innebär ofta någon form av tidspress p.g.a. samordning mellan olika processer, höga räntekostnader, eller mer eller mindre fysiska tidsbegränsningar. Tidsbegränsningarna kan också öka *trycket* på lärande. Enbart att benämna en verksamhet projekt fokuserar bl.a. just en begränsning i tid.

Stora komplexa projekt innebär ofta att de involverade aktörerna inte samordnar sina resurser genom "kalkylmässigt" präglade relationer.⁷⁰ Ett skäl för detta är att den tekniska komplexiteten gör det svårt att ta fram kontraktsunderlag. Det kan med en kalkylmässig relation lätt uppstå dyrbara tvister mellan parterna.⁷¹ Stora komplexa projekt kan därför öka *trycket på utvecklandet av mer "genuina" relationer* vilket i sin tur verkar vara relaterat till strategiskt lärande och förändring av det industriella nätverket.

Det nära samarbetet mellan organisationer som deltar i ett stort komplext projekt kan leda till att kunskap överförs mellan dem. Speciellt den typ av kunskap som är svår att formalisera, s.k. tyst kunskap, överförs lättare mellan organisationer i den intensiva interaktion som sker i stora komplexa projekt, än genom mer traditionella former för spridning av information och erfarenheter. Ökad spridning av information ökar *sannolikheten för att innovationer uppstår*.⁷² Innovationer är exempel på strategiskt lärande som kan förändra det industriella nätverket.

Även om de involverade enheternas relationer har en "genuin" karaktär finns ändå ett visst tävlingsmoment dem emellan. Flera av ledarna för de enheter som deltog i Sturegallerian menar att förekomsten av flera organisationer med liknande roller i ett projekt, exempelvis två arkitektkontor eller två byggentreprenörer, leder till att de gör ett bättre arbete. Aktörerna vill visa att de kan.

De förklaringar som angivits ovan; ökat individuellt engagemang, tillfällen till lärande

⁷⁰ Sjöstrand 1987: sid. 72.

⁷¹ Hög grad av osäkerhet leder till höga transaktionskostnader - jämför Williamson 1975.

⁷² Johannisson 1984; Håkansson 1987: sid. 84-127; Greve 1989.

p.g.a. fler nya kontakter och mindre hierarkisk struktur, ökat tryck att lära p.g.a. behov av ny kompetens, tidspress och "viljan att visa framfötterna", fördelar med att utveckla genuina relationer, samt ökad sannolikhet för innovationer kan relateras till de egenskaper som identifierades hos de organisationer som visade en låg grad av strategiskt lärande. Någotning hos dessa organisationer tycks ha "neutraliserat" den förändringskraft som verkar finnas i stora komplexa projekt.

Den industriella nätverksmodellen

En referensram som kan hjälpa oss att förstå vad som kan neutralisera stora projekts förändringskraft är den industriella nätverksmodellen. Modellen kan ses som en vidareutveckling av vad som ofta benämns "nätverkssynsättet" eller ibland "Uppsala-skolan".⁷³ Texten i detta avsnitt bygger i allt väsentligt på denna modell, som den beskrivits av Jan Johanson och Lars-Gunnar Mattsson.⁷⁴

I den "industriella nätverksmodellen" delar man upp *det industriella systemet* i två nivåer. Den övre nivån utgörs av utbytesrelationer i *nätverksstrukturen* som styr den lägre nivån vilken består av resurser och resursberoenden i *produktionssystemet*. Nätverksstrukturen kan sägas bestå av hierarkiska strukturer och marknader vars syfte är att kontrollera och samordna resurserna i produktionssystemet. Produktionssystemet består av "produktion" i vid mening (aktiviteter som FoU, tillverkning, marknadsföring, inköp etc.) och resursberoenden.

Modellen betonar att det inte behöver finnas någon perfekt matchning mellan strukturen i nätverket och resursberoenden i produktionssystemet. Då hierarkiers "produktion", och därmed produkter och insatsvaror är heterogena p.g.a. specialisering i produktionssystemet, uppstår resursberoenden. P.g.a. skalfördelar och läroeffekter både vad gäller produktion och transaktioner kan två heterogena resurser som kombineras ofta specialiseras ytterligare och leda till ökad produktivitet i produktionssystemet. Den ökade specialiseringen ökar också graden av beroende mellan de hierarkier som kontrollerar de resurser som kombineras.

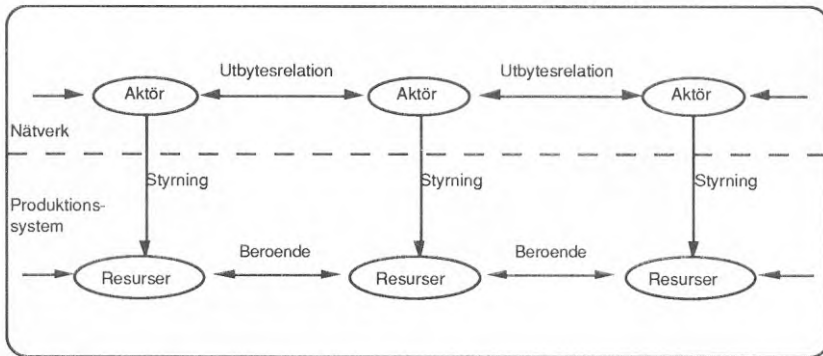
Nätverket existerar för att samordna och ekonomisera produktionssystemets alla resurser. Det består av någon form av hierarkier (d.v.s. organisationer) som är verk-samma på marknader.⁷⁵ Mer konkret kan organisationernas respektive ledning samt

⁷³ Hägg & Johanson (red.) 1982.

⁷⁴ Johanson & Mattsson 1991.

⁷⁵ Jmfr. Williamson 1975.

de interorganisatoriska länkarna sägas utgöra nätverket. De interorganisatoriska länkarna kan bestå av ägarsamband, styrelserepresentation och olika former av samarbetsavtal, eller mer informella personliga nätverk och gemensamma värderingar hos ledande personer i organisationerna.



Figur 6. Det industriella systemet.⁷⁶

Modellen bygger på antagandet att det existerar ett ömsesidigt orsakssamband mellan nätverket och produktionssystemet. I nätverket kan förtroenden utvecklas mellan aktörerna genom att de lär av och om varandra. De anpassar och utvecklar resurser för varandra och höjer därmed produktiviteten i produktionssystemet. Om inte "störande faktorer" kommer emellan kommer beroendena i nätverket att bli allt starkare och stabilare. Utbytesrelationerna kan bli långvariga, speciellt om de heterogena resurserna i hög grad blir anpassade och specialiserade till varandra.

Det existerar också beroenden mellan resurser hos aktörer som inte har någon utbytesrelation med varandra. Om aktörerna börjar interagera med varandra uppstår dock nya länkar i nätverket. Produktionssystemet innehåller med andra ord "sovande" (potentiella) relationer.

Länkarna som är baserade på resursberoenden i produktionssystemet är av en enkel och "logisk" karaktär (exempelvis en produktions- eller distributionskedja). Länkarna i nätverket är ofta mer indirekta och osynliga. De kan sägas ha en mer "subjektiv" karaktär (baserade på uppfattningar om nätverket, värderingar etc.). På kort sikt är aktörernas relationer till stor del styrda av resursberoenden. På längre sikt kan dessa

⁷⁶ Figuren hämtad ur Johanson & Mattsson 1991.

dock påverkas enligt de mer vaga och subjektiva länkarna i nätverket.

En aktörs nätverksposition beror både på resursberoenden i produktionssystemet och relationer i nätverket. En aktörs position i nätverket kan förändras antingen genom förändringar i produktionssystemet eller genom förändringar direkt i nätverket. En aktörs strategiska handlande är sådant handlande som i första hand siktar på att förändra nätverkspositionen antingen genom att påverka nätverket (exempelvis genom att influera andra aktörers "nätverksbilder") eller genom att kvantitativt eller kvalitativt justera sina resurser i produktionssystemet.

Strategiskt lärande - frikoppling av resurser

Enligt den ovan beskrivna "industriella nätverksmodellen" är det de resursberoenden som existerar i produktionssystemet som "avgör" nätverksposition på kort sikt. Huruvida de "sovande" eller "potentiella" resursberoenden som existerar i produktionssystemet (på längre sikt) omvandlas till reella beror på de mer subjektiva och vaga relationerna i nätverksstrukturen.

I analogi med logiken i "den industriella nätverksmodellen" kan det strategiska lärandet ske antingen i nätverket eller i produktionssystemet. För att förstå komplexa projekts förändringskraft är det avgörande att studera om den ena typen av lärande (i produktionssystemet) förekommer i högre grad än den andra (d.v.s. i nätverket) i samband med deltagandet i projekt.

Bakom organisationernas deltagande i Sturegallerian finns två principiellt olika rationaliteter. Vi har delvis berört dem tidigare men ska här utveckla resonemanget teoretiskt. De enheter som visat minst tecken på strategiskt lärande blev involverade i projektet p.g.a. tidigare relationer i *nätverket*. Projektledaren i både fastighetskontoret och i stadsbyggnadskontoret blev "tilldelade" projektet med motiveringen att de hade ledig kapacitet. Detsamma gällde den enhet i Skanska som deltog i projektet. Skanskas deltagande i projektet var åtminstone delvis en följd av Skanskas aktieinnehav i Stockholms Badhus (som Skandia köpte). Stockholms Stads deltagande var en följd av det "monopol" man har vad gäller byggrätter, tillstånd etc. För de organisationer som i lägst grad lärde sig strategiskt var det dessa relationer i nätverket (snarare än i produktionssystemet) som låg till grund för deltagandet.

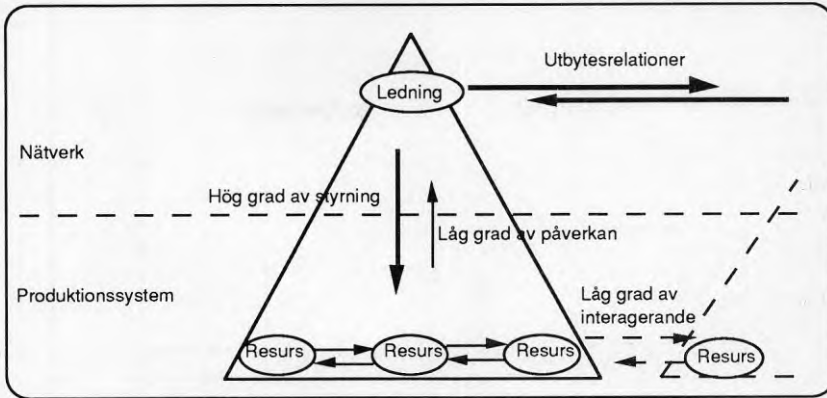
För de organisationer som visade tydligast tecken på strategiskt lärande gäller motsatsen. NCC är kanske det tydligaste exemplet, då man för övrigt är så pass lika

Skanska. Enheten som deltog i Sturegallerianprojektet blev inte "tilldelade" projektet uppifrån (av nätverket). Möjligheterna att bidra i *produktionssystemet* låg till grund för deltagandet. NCCs enhet var specialiserad på komplexa projekt och de kontrakts- och arbetsformer som anses fördelaktiga i dessa. De personliga kontakterna mellan Stockholms Badhus och NCC gällde i första hand NCCs involverade enhet direkt, inte dess koncernledning. Det var logiken i produktionssystemet som gjorde att NCC blev involverade.

Lennart Skooghs arkitektkontor (den organisation som uppvisar tydligast tecken på hög grad av lärande) involverades visserligen p.g.a. relationer både i produktionssystemet och i nätverket (Skooghs personliga kontakt med en styrelsemedlem i Stockholms Badhus). Distinktionen mellan produktionssystemet och nätverksnivån är dock närmast meningslös inom arkitektkontoret. När Skandia köpte Stockholms Badhus fick Skooghs arkitektkontor fortsätta sitt engagemang i projektet p.g.a. logiken i produktionssystemet. Aktörernas interaktion hade redan lett till specialisering av resurserna. Det var därför lönsamt för Skandia att låta Skooghs arkitektkontor fortsätta sitt arbete trots att Skoogh saknade någon större tidigare erfarenhet av butiksgallerior och trots att Skandia saknade tidigare erfarenhet av Skoogh. För Skooghs arkitektkontor kan därför logiken i produktionssystemet sägas ha varit avgörande för deltagandet i projektet. Det framstår som om logiken i produktionssystemet är viktigt för organisationernas grad av lärande vid deltagande i stora projekt.

Det förefaller med andra ord som om följande faktorer är hämmande för strategiskt lärande inom en organisation: *långt avstånd mellan produktionssystem och nätverksnivå* ("hög" hierarki), i kombination med att *nätverket ligger till grund för deltagande* (resursenheten blir "tilldelad") och i kombination med att *fokus hos den deltagande enhetens ledare är projektet* (snarare än mer långsiktigt).

Då relationerna på nätverksnivå ligger till grund för deltagandet i projektet minskar både incitamenten och möjligheterna till strategiskt lärande på produktionsnivå. Det finns sannolikt färre "potentiella" beroenden att kapitalisera mellan organisationernas resurser än om logiken i produktionssystemet hade varit grunden för deltagande. Om den deltagande enheten utses av ledningen att delta i ett komplext projekt på grundval av att just den enheten har ledig kapacitet minskar sannolikheten för att man kommer att arbeta i samma resurskombinationer i kommande projekt. Incitamentet till specialisering och skapandet av genuina relationer minskar därför.



Figur 7. Organisation med låg grad av strategiskt lärande vid deltagande i komplexa projekt.

Det långa avståndet mellan nätverksnivån (ledningen) och resursnivån (den involverade enheten) gör också att eventuellt strategiskt lärande på resursnivå har svårt att påverka nätverksnivån.

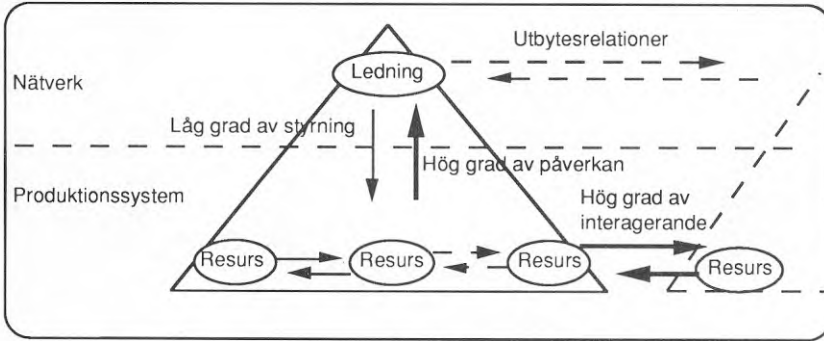
Fokus hos den deltagande enheten påverkar också graden av strategiskt lärande. Det är troligare att investeringar i form av uppbyggande av genuina relationer sker om horisonten är vidare än det enskilda projektet. Fokus hos den deltagande enheten kan vara en funktion av bl.a. graden av styrning från ledningen (nätverksnivån) och avståndet till denna (möjligheter till påverkan). Enheten lär sig att det på sikt inte lönar sig att agera mer långsiktigt då man "hanteras" kortsiktigt av sin överordnade ledning, eller har små möjligheter att påverka densamma.

Omvänt ovanstående resonemang förefaller *närhet mellan produktionsnivå och nätverksnivå*, i kombination med att *produktionssystemets logik ligger till grund för deltagande*, och att *enhetens ledares fokus är vidare än det enskilda projektet*, vara relaterat till hög grad av strategiskt lärande.

Ovanstående resonemang ger en teoretisk förklaring till komplexa projekts förändringskraft vad gäller de industriella nätverk de är en del av.

En allt mer föränderlig omvärld har lett till att kravet på flexibilitet och lärande ökat. I många fall har äldre organisationsstrukturer och organisationsformer ersatts av mer

flexibla strukturer. Funktionsorganisationer ersätts av divisions- eller matrisorganisationer. En av de mest flexibla organisationsformerna är projektorganisationen.⁷⁷



Figur 8. Organisation med hög grad av strategiskt lärande vid deltagande i komplexa projekt.

Komplexa projekt ger organisationerna möjligheter att interagera och specialisera sina resurser. Komplexa projekt kan ge logiken i produktionssystemet chansen att verka "ostört" av strukturerna på nätverksnivån. Komplexa projekt kan sägas frigöra resurserna från ibland hindrande hierarkiska strukturer. Om specialiseringen, som sker i ett enskilt projekt, får konsekvenser efter projektet uppstår, med våra definitioner, ett strategiskt lärande. Det kan ses som att moderorganisationen "tillåter" logiken i produktionssystemet att verka även efter det att det enskilda projektet kan sägas vara avslutat.

Komplexa projekt frikopplar temporärt resurser från nätverket och tillåter specialisering och utvecklandet av starkare resursberoenden. Komplexa projekt innebär ofta nya resurskombinationer och därmed att "sovande" eller "potentiella" resursberoenden kan utnyttjas.

Slutsatser - strategiskt lärande

Det kan vara värt att än en gång notera den tentativa karaktären på ovanstående analys. I detta avsnitt omformuleras analysen till ett antal hypoteser som sammantagna utgör en modell för strategiskt lärande i projekt.

⁷⁷ Davis & Lawrence 1977.

En viktig slutsats är att komplexa projekt kan få omfattande varaktiga konsekvenser för de deltagande organisationerna och det industriella nätverket. Strategiskt lärande förekommer i hög grad i komplexa projekt. Vi har pekat på två slags förklaringar till strategiskt lärande genom deltagande i komplexa projekt.

Den första typen av förklaring kan sägas fokusera komplexa projekts "inneboende" egenskaper. Komplexa projekt ökar det individuella *engagemanget*, ger aktörer *tillfälle* att lära, sätter *tryck* på aktörerna att lära och att utveckla genuina relationer samt ökar sannolikheten för innovationer.

Den andra typen av förklaring är mer teoretiskt förankrad i "den industriella nätverksmodellen" men också påverkad av kognitiv organisationsteori. De organisationer, vars enheter har störst behov av ny kunskap för att klara de krav som ställs i det specifika projektet, har större benägenhet att lära strategiskt (d.v.s. att göra lärdomar vilka får omfattande varaktiga konsekvenser). Men även organisationer med *samma behov* av ny kunskap, *uppvisar olika hög grad av strategiskt lärande*. Orsakerna till detta verkar gå att finna bland annat i logiken bakom aktörernas deltagande i projektet, organisationernas inre strukturer och verksamhetsfokus.

En tentativ modell

Med utgångspunkt från ovanstående analys har vi formulerat hypoteser, som sammantaget utgör en modell för strategiskt lärande i komplexa projekt liksom för komplexa projekts förändringskraft i industriella nätverk.

I figuren nedan finns ett antal hypoteser markerade. Dessa formuleras enligt följande:

H1: Höga krav på en involverad enhet vad gäller ny kunskap för att uppfylla sin roll i ett enskilt projekt leder till hög grad av strategiskt lärande.

H2: Hög grad av påverkan från logiken på produktionssystemet (potentiella beroenden) gällande vilka enheter som involveras i ett enskilt projekt leder till hög grad av strategiskt lärande.

H3: Låg grad av påverkan från utbytesrelationerna i nätverket gällande vilka enheter som involveras i ett enskilt projekt leder till hög grad av strategiskt lärande.

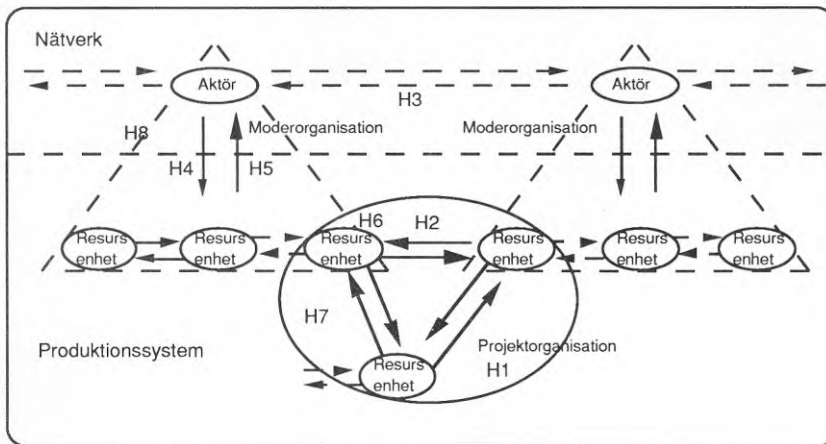
H4: Hög grad av "bottom-up" inflytande i moderorganisationen leder till hög grad av strategiskt lärande.

H5: Låg grad av "top-down" styrning från ledningen i moderorganisationen leder till hög grad av strategiskt lärande.

H6: Ledare med långsiktiga "visioner" (i motsats till fokus på det enskilda projektet) i den involverade enheten leder till hög grad av strategiskt lärande.

H7: (Positiv inställning till) arbetssätt och kontraktsformer som underlättar utvecklingen av "genuina" relationer mellan i projektet involverade enheter leder till hög grad av strategiskt lärande.

H8: Liten moderorganisation till involverad enhet leder till hög grad av strategiskt lärande.



Figur 9. En tentativ modell för strategiskt lärande i komplexa interorganisatoriska projekt.

Kapitel 3

TESER SOM SAMMANFATTAR OCH LEDER VIDARE

3.1 Planeringsprocesser i nätverket

I föregående kapitel beskrevs slutsatser om strategiskt lärande baserade på studien av omvandlingen av kvarteret Sperlingens Backe. Dessa slutsatser och hypoteser kan ses som vägledning för det fortsatta arbete som främst Jesper Blomberg bedriver för att bättre förstå hur deltagandet i organisatoriska nätverk kan främja den *enskilde aktörens (exempelvis företagets) utveckling*.

Låt oss avslutningsvis i denna skrift presentera några teser som mer är inriktade på att beskriva och förstå *nätverket som helhet*, d.v.s. det fokus som beskrevs i inledningskapitlet. Dessa teser bygger inte enbart på de två fall vi beskrivit i denna skrift, d.v.s. Ringen och Sturegallerian (även om dessa varit viktiga för våra slutsatser) utan även på beskrivningar och formuleringar av andra forskare. Teserna kompletterar de hypoteser som redovisades i föregående kapitel. Det finns dock en viktig skillnad mellan användningen av ordet nätverk i detta kapitel och i den modell som redovisades i föregående kapitel. När vi använder ordet nätverk i detta kapitel skiljer vi inte på vad som i föregående kapitel kallades nätverksnivån respektive resursnivån. Vi fokuserar i detta kapitel i första hand på det nätverk av interorganisatoriska relationer som utgör produktionssystemet i planeringen och produktionen av ett stadsdelscentrum.

De teser som återfinns i detta kapitel har tillkommit i en strävan att i ganska lös och delvis spekulativ form sammanställa idéer som vi tycker bör vägleda projektet som helhet.⁷⁸ De har formen av ett antal påståenden och begrepp. Ursprungligen formulerades teserna i samband med att vi frågade oss vad vi egentligen tycker vi lärt av egen och andras empiri. Därmed inte sagt att vi empiriskt med "vetenskaplig skärpa" kan verifiera dessa lärdomar.

⁷⁸ Dessa idéer grundas såväl på vår egen forskning som på andras studier. Speciellt har vi tagit intryck av den forskning som bedrivs av Nils Brunsson, Bengt Jacobsson, Kerstin Sahlin-Andersson m.fl. kolleger på Handelshögskolan i Stockholm.

Från öppenhet till slutenhet

I stora komplexa projekt kan man identifiera faser som verkar löpa från öppenhet till slutenhet. Beslut i en tidig fas, som tas på en mer generell nivå, sätter gränserna för "beslutsrummet" i nästa fas. Planeringsprocessen blir därmed allt mer konkret och övergår gradvis i genomförandeprocessen. Detta innebär att mycket av de resurser som investerats i projektet kan gå till spillo om ett beslut, som fattats i en tidig fas, omprövas i en genomförandeinriktad fas (exempelvis då den politiska viljan förändras).

Följande påståenden skall ses som en skiss till modell för hur olika faser bör gestalta sig i framgångsrika planeringsprocesser:

Idégenereringsfasen

För att idégenereringsprocessen ska fungera tillfredsställande krävs:

- I1: Att det finns en marknad för nya idéer och lösningar. Detta innebär att ingen aktör har ett idégenereringsmonopol och att det finns fler aktörer som tillskriver nya idéer åtminstone en viss chans att lyckas.
- I2: Att nya idéer har en dokumenterad sannolikhet för att bli belönade.
- I3: Frånvaro av instanser och mekanismer som kväver varje ny idé i sin linda, d.v.s. frånvaro av vetorätt vad gäller utveckling av nya idéer.
- I4: Förekomst av fria resurser på spaning efter nya idéer till komplexa projekt att satsa på.

Programutformnings- och konkretiseringsfasen

För att programutformnings- och konkretiseringsfasen ska fungera tillfredsställande krävs:

- K1: Frånvaro av starka nejsägningsmekanismer, speciellt i fasens tidiga skeden.
- K2: Öppenhet i utformningen så att parallella lösningar och dellösningar kan utvecklas och fortleva en tid.
- K3: Offentlighet i information så att brukarna eller deras representanter har tillgång till fakta.
- K4: Goda accesstrukturer så att de som har relevanta synpunkter på projektet kan få dem beaktade av dem som har hand om programutformningen.
- K5: Fungerande konfliktlösningsmekanismer och reell förmåga till problemlösning, dels för att ett hyggligt alternativ skall kunna vaskas fram, dels för att mindre relevant men högljudd opposition annars skulle kunna blockera eljest önskvärda projekt.
- K6: Tidsekonomi i den meningen att det finns god tid för programutformningen och att den tillgängliga tiden är packad med utformningsaktiviteter. Motsatsen är dels brist

på tid, dels utredande för att begrava projektet under lång tid.

Projekteringsfasen

För att projekteringsfasen ska fungera tillfredsställande krävs:

- P1: Att alla relevanta tekniska problemlösare har platser runt bordet i projekteringsfasen, annars är det svårt att åstadkomma ekonomi i byggande, förvaltning och brukande. Viktigt är att de lösningar som utarbetas beaktar kalkyler och relevant information rörande dessa två sena faser i projektet.
- P2: Slutenhet. Projekteringen måste, för att bli effektiv, bedrivas med ett begränsat antal kunniga rollinnehavare. Störningar utifrån måste hanteras av chefer och projektledare som har förmåga att avskärma själva projekteringsprocessen från överväganden om projektets berättigande.
- P3: Ledarskap. Projekteringen måste ledas av en enhetlig ledning med god förståelse för de mål som ställs upp i projekteringen.
- P4: Lös koppling. Programmet får inte bestämma lösningarna i projekteringskedet utan måste ge rum för både mer kreativa och ekonomiska lösningar. Lös koppling är också nödvändig för att ny kunskap som tillkommer under projektets gång ska kunna inarbetas

Handlingsrationalitet

Att sträva efter att få fram *det bästa beslutet* (om sådana finns) kan hämma förmågan att handla. Utvärdering av olika alternativ som ställs emot varandra innebär att svagheter lyfts fram, vilket i sin tur innebär att mobiliseringen och uppslutningen för att genomföra det beslutade alternativet kan vara svårare att skapa. I enlighet med den "soptunnemodell" som formulerats av Cohen, March och Olsen karakteriseras en beslutsprocess av att det finns en rad lösningar som söker problem likaväl som det finns en rad problem som söker lösningar. Ett beslutstillfälle kan ses som en tunna i vilka dessa problem och lösningar läggs och delvis möts.⁷⁹

Med nyttjande av detta bildspråk kan följande teser formuleras:

- "Problemsäcken" måste matcha "lösningssäcken". Att lägga in ytterligare problem som passar "lösningssäcken" stärker genomförandet - sluter processen. Att lägga till problem som inte passar "lösningssäcken" försvårar genomförandet - öppnar processen
- Varje delproblem kan motsvaras av en eller flera dellösningar. De enskilda

⁷⁹ Cohen, March & Olsen 1972.

delproblemen (och dellösningarna) är ofta för svaga för att motivera ett genomförande - vilket ger upphov till ett sökande efter lösningssynergier. Sökandet kan ske genom att ett övergripande problem identifieras som inte ifrågasätts - och att sätten med dellösningar är så stora att de tål bortfall av enskilda dellösningar.

- Den betoning av problemen som krävs för att mobilisera resurser för att starta projektet kan hindra resurser för lösningarna. Att exempelvis betona bristande regional balans som skäl för satsningar på en region kan göra det lätt att få resurser från landsting och stat för att bedriva en regional satsning. Men problembeskrivningen kan göra det svårare att locka näringslivet att lokalisera i regionen.
- Sekventiellt ordnade *tidsfaser* - idégenerering, program och konkretisering, samt projektering - måste hållas isär begreppsmässigt från tidsmässigt oberoende *inhåll i aktiviteter* - att generera idéer, att utveckla program och konkretisera, samt att projektera. T.ex. under projekteringsfasen kan nya idéer genereras som öppnar upp processen.
- Vi kan tala om flera "trösklar" eller nivåer - *idénivå, beslutsnivå, genomförandnivå*. Att döda en idé på en högre nivå, exempelvis beslutsnivån, innebär inte säkert att den dödas på lägre nivå, exempelvis idénivån. För att lyfta från idé till beslut krävs att resurströsklar överskrids. Även om resurserna inte räcker för att få fram ett beslut kan det ändå finnas tillräckliga resurser för att fortsätta driva projektidén på lägre nivå. Idén fortsätter att ta resurser, och den dyker eventuellt upp igen och öppnar processen. En projektidé dödas inte förrän den genomförts eller konkurrerats ut av andra idéer som genomförts och därmed ändrat förutsättningarna för den ursprungliga idén.

Beslutsrationalitet

- För att fatta ett rationellt beslut måste problem och lösningar avgränsas och kopplas samman entydigt med mål (mål - medel hierarkier). I praktiken går inte detta på hög systemnivå. Olika former av avgränsningar måste ske - besluten hanteras i olika enheter och/eller sekvensiellt.
- Ett hinder för beslutsrationalitet är att det finns en tendens att behandla stora och komplexa problem parallellt, snarare än sekvensiellt. Parallella processer ökar komplexiteten och därmed osäkerheten. Parallella processer försvårar även en överblick över helheten, liksom återföring av konsekvenser av ens handlingar och

försvårar därmed också lärande.

- I organisatoriska nätverk kan "avståndet" vara stort mellan mitt agerande och de effekter som mitt agerande skapar. Även detta leder till att lärande försvåras.

Förening av besluts- och handlingsrationalitet

- Enbart enskilda aktörer (individer) kan göra rationella val i meningen att olika alternativ lyfts fram, och bedöms gentemot en uppsättning kriterier. Detta innebär inte att individer alltid har en konsistent uppsättning kriterier, däremot att skilda aktörer aldrig har en gemensam uppsättning kriterier.
- Hierarkier strävar efter att agera som en enskild aktör, men med utnyttjande av många individers samlade resurser. Hierarkier är med andra ord en form för att likrikta beslutskriterier och mångdubbla handlingsförmågan.
- Nätverk saknar förmågan att agera som en enskild aktör (per definition). Flera aktörer i ett nätverk kan ej göra ett gemensamt, för nätverket som helhet rationellt val, därför att det inte finns möjligheter att reducera nätverket till en aktör och därmed till en uppsättning kriterier.
- Nätverket är en form för att länka olika enskilda aktörers val, där varje aktörs val är rationellt (om hierarkin har fungerat enligt ovan) och beaktar möjligheterna att kunna nyttja andra aktörer som resurser för förverkligandet.

Den normativa slutsatsen av ovanstående är att vi inte kan fatta rationella beslut för ett nätverk som helhet, men att ett samhällsbyggande kan bli mer eller mindre rationellt genom sammansättningen av nätverket, d.v.s. uppsättningen av individuella aktörers val.

- Nätverket formas i en kultur och miljö av lagar, traditioner, kunskaper, ekonomiskt system. Denna "metamiljö" bestämmer baser för aktörernas inflytande i nätverket.
- Nätverket formar även sig själv, genom enskilda aktörers handlande i denna miljö. Dessa bestämmer delvis individuellt vilka som skall ingå i nätverket eftersom nätverket sällan har gränser som är möjliga att stänga om någon annan aktör i nätverket vill öppna dem.

Styrning av och i nätverk

- Innehållsstyrning innebär alltid att någon aktör försöker driva igenom sin syn, t.ex. att politikerna försöker hävda att kolkraftverket i Värtan skall ha hypermodern miljöteknik. Formerna för innehållsstyrning kan vara politiska beslut, lagar och normer, prat m.m.
- Processtyrning innebär alltid försök att påverka nätverket i sig. Olika intressen bör 1) avbildas (beslutsrationalitet) och/eller 2) utestängas (handlingsrationalitet) i ordningsföljden först 1) och sen 2). Detta följer av den beskrivning av faser som presenterades tidigare i kapitlet; först öppna och sen sluta processen.
- Ett nätverk möjliggör dessa växlingar bättre än en hierarki. Men ingen aktör har fullständig kontroll över nätverkets struktur. Däremot kan enskilda aktörer utestänga andra aktörer från deltagande i vissa beslut och handlingar. Organisatören i Ringenfallet kunde inte utestänga sin egen förvaltningsavdelning (från den egna hierarkin) från att alltid "tjata" om behovet av golvbrunnar (en diskussionspunkt som fanns ofta på projektmötena under planeringen). Men organisatören kunde däremot utestänga de fackliga organisationernas representanter från deltagande i den övergripande projekteringen (i nätverket).

Det fanns dock öppningar för de fackliga organisationerna in i nätverket igen, t.ex. att delta i enskilda butikers projektering, att delta i byggnadsnämndens granskning etc. Det går att få bort en aktör ur nätverket enbart om denne inte har andra "ingångar". I praktiken kommer aktören att hitta en annan koppling till nätverket om han är mycket angelägen. Man kan temporärt utestänga - men inte permanent "lägga munkavel" på aktören. I hierarkin har enskilda aktörer tillgång till arenor för att "tjata" långt efter det att frågan egentligen är avgjord. Men där går det att lägga munkavel på den enskilda aktören.

3.2 Teser från studien av Ringen

- "Metamiljön" (lagar m.m.) misslyckas med att öppna processen/nätverket i början - när det borde vara mer öppet för att skapa beslutsrationalitet. Samma "metamiljö" bidrog till att skapa ett öppnare nätverk i avslutningen - när det borde vara mer slutet för att skapa handlingsrationalitet.

- Ur en svag aktörs perspektiv: Traditionellt utformade normer ger innehållsstöd (av bristande värde). Förhandlingsbara normer skulle kunna ge processtöd genom påverkan på maktbasen och därmed relationer till övriga aktörer i nätverket (troligen av stort värde). Med förhandlingsbara normer menar vi att den aktör som normerna är till för att skydda skulle genom sina representanter kunna "sälja" bort detaljer som föreskrivs i normerna för att få en bättre helhet.
- Nätverk över tiden: Tidsperspektivet kan väljas av enskilda aktörer - Metro valde vid Ringen etableringen att se nätverket som något existerande över många projekt (jfr resonemanget om nätverksnivån i föregående kapitel). H&M behövde inte på samma sätt ta hänsyn till ett långsiktigt perspektiv. H&M kunde vara säkra på en plats i nätverket vid kommande etableringar.
- Nätverk i nätverk: Vissa av aktörerna i Ringen formade nätnätverk, d.v.s. mindre nätverk i nätverket, bestående av en liten grupp aktörer. Dessa kunde agera som *en* aktör i relation till övriga nätverket. Exempelvis sköttes etableringen inom Metro av fyra personer från två olika företag (VD, etableringsansvarig inom företagsledningen, ägaren och en arkitekt) som kunde agera som *en* enskild aktör. Senare kopplades ett " eget " inredningsföretag in. Den lilla kretsen var obenägen att komplicera sitt agerande med att dra in andra (exempelvis fackliga organisationer i företaget) i sitt "nätnätverk" .
- En kartell är en del av nätverket där några av aktörerna valt att stärka sina maktbaser genom att uppträda som en aktör i något avseende (vilket innebär skapandet av ett tätare nätverk med ökade beroenden mellan aktörerna inom kartellen). De hanterar sina olika intressen *inom* kartellen.
- Deltagande tidigt i ett nätverk skapar option att delta även senare i etableringsdiskussionerna. Därför finns en benägenhet att överdriva sitt intresse för etablering i de tidiga diskussionerna.

Nätverkets funktion för en aktör

Nätverket kan ha många olika funktioner för de olika aktörerna. Låt oss ge några exempel:

- Ett instrument för att uppnå på förhand formulerade mål/beslut, t.ex att förverkliga en etablering som man inte kan klara själv.
- En form för informationsutbyte
- En form för att poola resurser/ skapa säkerhetsnät
- En form för att skapa alternativ, d.v.s. ha alternativet kvar att delta i en etablering även om man nu inte kan eller vill (av politiska skäl) besluta sig.
- En form för att skjuta på beslut till dess aktören utarbetat en överlägsen lösning
- En form för att skapa ett förhandlingsalternativ gentemot andra nätverk - andra etableringar.
- Hålla igång processer (på gott och på ont) genom åtagande mot andra aktörer i nätverket
- Arena, t.ex för att visa upp sig och komma åt möjligheten att delta i andra framtida nätverk.
- Skapa/ge mening åt människors liv genom att de kan ägna sig åt spännande projekt.

Konkurrens och samspel

I varje planeringsprocess förekommer ett komplext mönster av samspel och konkurrens. Vissa aktörer ser ett projekt som en av många företeelser där det primära målet är att bygga upp relationer med andra organisationer i ett mer långsiktigt perspektiv. Andra aktörer har ett mer kortsiktigt perspektiv och ser varje projekt som en enskild unik händelse.

Följande frågeställningar behandlar problematiken kring kortsiktiga respektive mer långsiktiga konkurrens- och samspelsrelationer i anknytning till stora komplexa projekt:

Nätverk eller marknad

- 1) I vilken grad präglas aktörernas mål och agerande i ett projekt av ett mer långsiktigt tänkande? D.v.s. i vilken grad ser aktörerna på projekt som ett sätt att skapa (eller avveckla) relationer i det - över flera projekt - övergripande nätverket?

- 2) Vilka vinster kan uppstå om man väljer att samarbeta med delvis samma aktörer i projekt efter projekt? (Lägre transaktionskostnader på grund av ömsesidiga anpassningar? Stordriftsfördelar på grund av långa serier av projekt?)
- 3) Kan man relatera stora och komplexa projekts framgång till hur valet av aktörer i projektet styrs utifrån mer kortsiktiga mål avseende det enskilda projektet eller utifrån långsiktiga mål avseende långsiktiga relationer i det övergripande nätverket?

Ovanstående frågor kan sammanfattas i frågeställningen:

Existerar det ett mer stabilt och långsiktigt nätverk av aktörer ur vilka de enskilda projekten växer fram? Vilken roll spelar i så fall ett sådant nätverk för enskilda projekts framgång? Denna fråga har utgjort en grundfråga i studien av kvarteret Sperlingens Backe.

Nätverk eller hierarki

En annan frågeställning som anknyter till jämförelsen mellan en mer kortsiktig styrning enligt den traditionella marknadsmodellen och en mer långsiktig styrning enligt nätverkssynsättet är att jämföra mer långsiktiga relationer i nätverk med relationer inom en hierarki. Denna frågeställning fokuseras inte för närvarande i vårt projekt men ligger väl inom programmets ramar. Följande frågor berör stora komplexa projekts förhållande till nätverk respektive hierarkier:

- 1) Varför planeras och genomförs de stora projekten i nätverk av flera organisatoriskt fristående organisationer och inte inom *en* hierarkisk organisation?
- 2) Vilka vinster kan uppstå i stora komplexa projekt om man väljer att samarbeta i nätverk av många hierarkier i förhållande till om man väljer att till större del utföra projekten inom *en* hierarki?
- 3) Kan man relatera stora komplexa projekts framgång vad gäller process och/eller utfall till hurvida man samarbetar i nätverk eller till större del utför projektet inom en hierarki?

LITTERATUR

- Andrews, K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Angelma, R., & Schneider, S. C. 1988. *Issues in the Study of Organizational Cognition*. INSEAD, Fontainebleu.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. 1988. *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, P-O. 1989. "Postmodern Management? From Facts to Fiction in Theory and Practice." *Scandinavian Journal of Management*, 5 (3): 201-217.
- Berger, P. & Luckman, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.
- Bignell, V. & Fortune J. 1984. *Understanding System Failures*. Manchester: Open University Press/Manchester University Press.
- Björkegren, D. 1989. *Hur organisationer lär*. Lund: Studentlitteratur.
- Björkman, I. 1989. "Factors Influencing Process of Radical Change in Organizational Belief Systems." *Scandinavian Journal of Management Studies*, 5: 251-271.
- Blomberg, J., Hellgren B. & Stjernberg, T. 1989. "Vem har makten i ett nätverk?" *Plan*, (1-2): 32-40.
- Bourgeois, L. 1980. "Strategy and Environment: A Conceptual Integration" *Academy of Management Review* 5 (1): 25-39.
- Brunsson, N. 1985. *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Chichester: Wiley.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. 1972. "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Volume 17, pp 1-25.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. 1984. "Towards a Model of Organizations as Interpretation Systems." *Academy of Management Review*, 9 (2): 284-295.
- Davis, S. D. & Lawrence, P. R. 1977. *Matrix*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Dutton, J. E. 1986. "Strategic Agenda Building and its Implications for Managing Change." *Scandinavian Journal of Management Studies*, 3 (1): 3-24.
- Emery, F.E. & Trist, E. 1973. *Towards a Social Ecology*, London: Plenum Press.
- Engwall, M. & Selin, G. 1989. *Projektmiljön, den styrande faktorn*. Stockholm: KTH.
- Falk, T. & Julander, C-R. 1983. *Köpcentrum i stadskärnan*. Stockholm: Liber.
- Fiedler, F. E. 1986. "The Contribution of Cognitive Resources and Leader Behaviour to Organizational Performance." *Journal of Applied Social Psychology*, 16: 532-548.

- Fraser, D. C. 1984. *An Approach to Major Projects*. Oxford: MPA, Tempelton College.
- Gladstein, D. & Quinn, J.B. 1985. "Making Decisions and Producing Action: The two Faces of Strategy" i Pennings, J. M. (red.) *Organizational Strategy and Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Granberg, D. & Brent, E. E. 1974. "Dovehawk Placement in the 1968 Election; Application of Social Judgement and Balance Theories." *Journal of Personality and Social Psychology*, 29: 687-695.
- Gregory, K. 1983. "Native-view Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflict in Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 28: 359-376.
- Greve, A. 1989. *Networks and Efficiency of Knowledge Based Firms*. Bergen: Norges Handelshögskola.
- Gustavsson, P. & Hellgren B. 1984. *Beslut och påverkan*. Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping.
- Hall, P. 1980. *Great Planning Disasters*. London: Wiedenfeld and Nickolson.
- Hansson, J. 1988. *Skapande personalarbete - kompetens som strategi*. Stockholm: Prisma.
- Hedberg, B. 1981. "How Organizations Learn and Unlearn." in Nystrom, P. C. & Starbuck, W. (red.) *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Hellgren, B. & Stjernberg, T. 1987. "Networks: An Analytical Tool for Understanding Complex Decision Processes." *International Studies of Management & Organization*, 17 (1): 88-102 .
- Hellgren B., Stjernberg T., Blomberg, J. & Stymne B. 1988. *Leadership in Ad hoc Networks*, uppsats presenterad på SMS konferens i Amsterdam.
- Hellgren, B., och Stjernberg, T. 1988. *Nätverk för utveckling och samordning; Om aktörer, beslutsformer och inflytande*, uppsats presenterad på Nordnet 88 i Stockholm.
- Herbst, P.G. 1976. *Alternatives to hierarchies*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Hill, G. W. 1982. "Group Versus Individual Performance: Are N + 1 Heads Better than One?" *Psychological Bulletin*, 91 (3): 517-539.
- Hindeman, H. D. & Reichers, A. E. 1987. *Assimilation and Accomodation in Organization Theory*, uppsats pressenterad på "The Academy of Management Meeting" i New Orleans.
- Håkansson, H. 1987. *Industrial Technological Development - A Network Approach*, New Hampshire: Croom Helm.
- Hägg, I. & Johanson, J. (red.) 1982. *Företag i nätverk - ny syn på konkurrenskraft*.

- Stockholm: SNS.
- Jacobsson, B. 1987. *Kraftsamlingen*. Lund: Doxa.
- Jarrillo, J. C. 1988. "On Strategic Networks." *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Johannisson, B. 1984. "A Cultural Perspective on Small Business Climate." *International Small Business Journal*, 84 (4): 32-43.
- Johanson, J. & Mattsson, L.-G. 1991. "Network Positions and Strategic Action - an Analytical Framework", i Axelsson, B., & Easton, G. (red.) *Industrial Networks -the New Reality*. London: Routledge.
- Johansson, I., 1987. *Stockholms bebyggelsehistoria*. Stockholm: Gidlunds.
- Johnson, G. 1987. *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell
- Jones, B. (red.) 1987. *The Tunnel*. Chichester: Wiley.
- Karlsson, T. 1965. *Nätverksplanering*. Göteborg: Scandinavian University Press.
- Kleinesselink, R. R. & Edwards, R. W. 1975. "Seeking and Avoiding Belief-Discrepant Information as a Function of its Perceived Refutability." *Journal of Personality and Social Psychology*, 31: 787-790.
- Lindblom, B. & Wisén, J. 1987. *Handbok i projektledning*. Stockholm: SIPU.
- Lorange, P. 1980 *Corporate planning: An Executive Viewpoint*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- van Maanen, J. & Barley, S. R. 1984. "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations." i Cummings, L. L. & Staw, B. M. (red.) *Research in Organizational Behaviour*, 6: 287-365.
- Martin, J. & Meyerson, D. 1988. "Organizational Cultures and the Denial, Channeling and Acknowledgement of Ambiguity." i Pondy, L., Boland, R. & Thomas, H. (red.) *Managing Ambiguity and Change*. Chichester: Wiley: 99-125.
- Mattsson, L-G., 1987. "Management of Strategic Change in a Market as Networks Perspective." i Pettigrew, A., (red.) *The Mangement of Strategic Change*, London: Blackwell: 234-256.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. R. & Toulouse, J. M. 1982. "Top Executive Locus of Control in Relationship to Strategy-making, Structure and Environment." *Academy of Management Journal*, 25: 237-253.
- Miller, D. & Toulouse, J.M. 1986. "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms." *Management Science*, 32: 1389-1409.
- Mintzberg, H. 1978. "Pattern in Strategy Formation." *Management Science*.
- de Montoux, P. G. 1978. *Handling och existens*. Göteborg: Korpen.

- Morris, P. W. G. 1986. *Lessons in Managing Major Projects Successfully in a European Context*. Uppsats presenterad på konferensen: "Macro-Engineering: The new challenge".
- Morris, P. W. G. och Hough, G. H. 1987. *The Anatomy of Major Projects*. Chichester: Wiley.
- Nisbett, R. & Ross, L. 1983. "Judgemental Heuristics and Knowledge Structures." i Staw, B. M. (red.) *Psychological Foundations of Organizational Behavior*. Glenview, Illinois: Scott, Forman & Company: 296-306.
- Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. 1984. "To Avoid Organizational Crises: Unlearn." *Organizational Dynamics*, (Spring): 53-65.
- Objekt (nyhetsmagasin från finanssektorn inom Skandia), vårnummret 1988.
- Persson B. (red.) 1979. *Surviving Failures*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The External Control of Organizations - a Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row
- Quinn, J.B. 1980. *Strategies for Change. Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin.
- Ramanarayan, S. & Reddy, M.N. 1989. "Institutional learning: The Essence of Strategic Management." *Vikalpa*, 14 (1): 21-33.
- Rhenman, E. 1969. *Företaget och dess omvärld; Organisationsteori för långsiktplanering*. Stockholm: Bonniers.
- Robbins, S. P. 1983. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sahlin-Andersson, K. 1986. *Beslutsprocessens komplexitet*. Lund: Doxa.
- Sahlin-Andersson, K. 1989. *Oklarhetens strategi; Organisering av projektsamarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Sayles, L. R. 1957. *Research in Human Relations*. New York: Wiley.
- Siab AB, årsredovisning 1988.
- Sims, Jr. H. P., Goia, D. A. & Associates 1986. *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sjöstrand, S-E. 1987. *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, S-E. 1978. *Organisationsteorier*. Lund: Studentlitteratur.
- Smircich, L. & Stubbart, C. 1985. "Strategic Management in an Enacted World." *Academy of Management Review*, 10 (4): 724-736.
- Stjernberg, T., Gustavsson, P. & Hellgren, B. 1978. *Flöden av beslut som formar arbetsmiljöer i ett stadsdelscentrum*. Stockholm: EFI
- Turner, B. 1976. "The Organizational and Interorganizational Development of Disasters." *Administrative Science Quarterly*, 378-397.
- US Navy, 1958/1960. *PERT Summary Report 1 & 2*. US NAVY: Special Project Office.

- Vancil, R. F. 1973. "What Kind of Management Control Do You Need?" *Harvard Business Review*, 51 (2): 75-86.
- Walsh, J. P. & Fahey, L. 1986. "The Role of Negotiated Belief Structures in Strategy Making." *Journal of Management*, 12: 325-338.
- Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

R2:1992

ISBN 91-540-5402-8

Byggforskningsrådet, Stockholm

Art.nr: 6812002

Abonnemangsgrupp:
Ingår ej i abonnemang

Distribution:
Svensk Byggtjänst
171 88 Solna

Cirkapris: 60 kr exkl moms