

# FREMSTILLINGEN AF SAMARBEJDE I BYGGERIET

– en problematiseringsanalyse

**Baggrund:** Samarbejde og bedre styring af processer anses som løsningen til den lave produktivetsstigning i byggebranchen. Men forskning antyder, at en stram styring af processer kan hindre ændringer af selve processerne, hvilket er en forudsætning for problemløsning mod produktivetsstigning.

**Formål:** Samarbejdet er i mange projekter styret af forskrifterne i "Almindelige betingelser for bygge- og anlægsvirksomheder" (AB), hvorfor forståelsen af samarbejde i forskriften undersøges og relateres til, hvorvidt denne forståelse kan fremme produktivitet i branchen.

**Metode:** Igennem en problematiseringsanalyse skabes en forståelse for, hvilket syn på samarbejde der fremføres i den seneste revision af AB-forskriften, herunder hvilke tiltag der iværksættes for at styre aktørernes adfærd.

**Resultater:** Problemet, som er repræsenteret i betingelserne, er et problem angående et højt konfliktniveau. Problemet antages at kunne løses ved at styre de deltagende aktører vha. en række tiltag. Tiltagene skal sikre, at konflikter undgås. Løsningsforslaget i forskriften er svært for de deltagende aktører at anfægte.

**Diskussion:** Vi adresserer det iboende dilemma i bestemmelserne, hvor de udførende aktører ikke kan stille spørgsmål til den proces, som skal forbedre deres produktivitet, selvom deres spørgsmål måske kunne øge produktiviteten.

**Konklusion:** Fremstillingen af den nuværende forståelse af samarbejde på byggepladsen i det juridiske dokument kan muligvis medvirke til at undgå produktivitetstab i forbindelse med destruktive og ressourcekrævende konflikter, men det er usikkert, om denne forståelse for samarbejde medfører produktivetsstigning.

## FORFATTERE

**Anne Klitgaard**, Ph.d.-studerende, byggeriuddannelserne, UCN/AAU  
**Stefan Christoffer Gottlieb**, Seniorforsker, AAU

## BAGGRUND

Samarbejdet mellem byggeriets parter kan være styret af flere former for kontrakter. Disse bygger ofte på aftalevilkårene, som findes i "Almindelige betingelser for bygge- og anlægsvirksomheder", også kaldet AB. I kontraktformen "fagentreprise" har bygherren en kontrakt med hver af de rådgiverorganisationer, som han har valgt til byggeprojektet. Bygherren har også en kontrakt med hver af de valgte entreprisorganisationer på sin byggeplads, mens entrepriserne ikke er bundet af en kontrakt med hinanden eller til rådgiverne. AB udgør betingelserne for kontrakten mellem bygherre og den enkelte entreprenør. Den første udgave af "Almindelige Betingelser for bygge- og anlægsvirksomheder" blev taget i brug i Danmark i 1890. Den er blevet revideret flere gange: Den seneste revision fandt sted i 2018. Denne revision bliver kaldt AB18. Revisionen skal "medvirke til at fremme produktivitet og konkurrence i byggebranchen" (Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen 2018, s. 6).

Baggrunden for AB18 er således et ønske om øget produktivitet. Produktivitetskommissionen (2013) er én blandt mange, der har påpeget, at den danske byggebranche har en lav produktivitet. Neve & Wandahl (2018) har studeret produktivitet på danske byggepladser. De fandt, at kun 33,5 % af arbejdstiden i renoveringsprojekter anvendes til direkte værdiskabende arbejde, mens 42,8 % af arbejdstiden bruges til indirekte arbejde, og 23,7 % er rent spild. Kategorierne dækker over direkte arbejde, som er produktionen af projektet, indirekte arbejde, der dækker over samtale, klargøring og transport, og spild, som er den

tid, håndværkerne bruger på at gå og vente, og hvor de er borte fra deres aktivitet. En forbedring af samarbejdet mellem byggeriets parter og bedre styring af byggeriets processer bruges som argument for en måde at øge andelen af direkte arbejde og forbedre produktiviteten på.

Men forskning antyder, at en stram styring af processer kan hindre ændringer af selve processerne, hvilket er en forudsætning for problemløsning og læring. Bstieler & Hemmert (2010) beskriver et modsætningsforhold mellem tydelige arbejdsbeskrivelser og planlagte processer på den ene side og kreativitet og teamlæring på den anden side. Hvis vi skal lære af samarbejdet, kan en stram facilitering af samarbejdet, der anses som løsningen til manglen på produktivitetstigningen, altså være en del af problemet med den manglende produktivitetstigning. Argyris & Schön (1983) finder, at når ledere udvikler effektive måder at styre og kontrollere processer på, skaber de samtidigt rammer, som besværliggør organisatorisk læring omkring konsekvenserne af disse rammer. Hardy et al. (2003) argumenterer, at samarbejde kan anskues som en strategisk proces til at dele kritisk viden eller som en proces til at skabe læring og synergetiske løsninger, mens de påpeger, at der er mangel på opmærksomhed på forskellen mellem de to perspektiver. Der bør ikke styres uden om alle konflikter i et samarbejde, argumenterer Tidd & Bessant (2017) og pointerer, at konflikter skyldes personlige uenigheder og holdninger. Disse kan give anledning til debat mellem aktørerne med det resultat, at der skabes kreative løsninger på problemer. Dette kaldes en funktionel konflikt modsat destruktive konflikter, som kan være meget ressourcekrævende (Tidd & Bessant 2017). Konflikter bør derfor håndteres på en måde, så der skabes mulighed for kreative

løsninger, så konflikter bør ikke blot undgås.

Vi undersøger gennem en problematiseringsanalyse af det centrale juridiske dokument AB18 og debatten omkring det, hvordan den nuværende forståelse af samarbejde er blevet konstrueret/fremstillet i AB18. I næste afsnit findes en kort beskrivelse af tankegangen bag denne analytiske tilgang, hvilket afsluttes med at beskrive de konkrete valg i den konkrete analyse. Herefter præsenteres resultatet af analysen. I det følgende afsnit adresserer vi, hvordan den nuværende forståelse af samarbejde, som repræsenteret i byggeriets aftalesæt, kan hindre de samarbejdende aktører i at foreslå og udføre praksisændringer mod produktivitetstigninger. Artiklen afsluttes med en kort perspektivering over resultatets betydning for en uddannelsesinstitution som UCN.

## INTRODUKTION TIL PROBLEMATISERING SOM ANALYSEMETODE

Samarbejde! Traditionelt forventes det, at en artikel om samarbejde indledes med en definition af konceptet, men her vil vi forsøge at skabe viden omkring samarbejde gennem en anden proces. Hacking (1999) foreslår, at man begynder med at spørge, hvad idéen bag et koncept er, i stedet for at begynde med at definere det. Kreiner (2020) argumenterer, at det er vigtigt for en aktør at fremstå vidende i handling, altså i anvendelsen af konceptet. Han påpeger, at hvor det i forskningsøjemed er muligt at definere et koncept for at fremstå vidende, må en aktør i byggebranchen stræbe efter at fremstå vidende i handling og derfor oversætte forskningens definition af et koncept til handling. Vi vil derfor udsætte definitionen af konceptet samarbejde i et forsøg på at nærme os, hvad der styrer en aktørs adfærd, så han/hun kan optræde vidende i handling.

I stedet for at definere

samarbejde vil vi foretage en såkaldt WPR-analyse (what's the problem represented to be?). WPR-tilgangen udføres for at finde den forståelse (diskurs), der opfattes som den 'nuværende sandhed' omkring et givent koncept (Bacchi & Goodwin). Analysemetoden bygger på Foucaults (2006) idéer om, at sandheder er diskursive konstruktioner, der producerer bestemte forståelser og handlemønstre. Enhver tekst eller politik og ethvert tiltag trækker på en bestemt diskurs, der må åbnes og gøres til genstand for undersøgelse, hvis vi skal forstå de magtstrukturer, der er indlejret i diskursen, og som skal ændres, hvis vi vil skabe forandring (Bacchi & Goodwin 2016).

En WPR-analyse tager udgangspunkt i en 'praktisk tekst'. Det er en tekst, politik eller et forslag (ofte en lov), som man traditionelt vil antage er blevet skrevet for at løse et problem (Bacchi & Goodwin 2016). Denne antagelse udfordrer Bacchi & Goodwin (2016) med deres opfattelse af sammenhængen mellem problemet og den 'praktiske tekst'. Det er centralt i WPR-forståelsen, at en praktisk tekst eller et forslag producerer et problem, som løses gennem implementering af forslaget. Der skabes altså en tro på en løsning til det skabte problem (Bacchi & Goodwin 2016). Der tages i en WPR-analyse ikke stilling til, om troen på løsningen giver mening eller er 'sand'. Men der arbejdes ud fra et perspektiv om, at en 'tro' vil sætte begrænsninger for, hvilken type spørgsmål der kan stilles. Det giver også en indikation om, hvad der ikke kan stilles spørgsmål ved.

Argumentet er dermed, at problemer bliver produceret i de selvsamme forslag, der stilles som løsning til problemerne. I forslagene vil der forekomme anbefalinger til den opførsel, som vil løse problemet. Aktørerne forventes at følge disse anbefalinger – de får gennem forslagene tildelt en subjekt-position, og i denne position må de følge

de givne anbefalinger (Bacchi & Goodwin 2016). En aktør kan på denne måde få tildelt en 'identitet', som ikke er opfundet af aktøren, men er produceret igennem diverse forslag. Bacchi & Goodwin (2016) giver et eksempel med en lovtekst omkring studerende og deres studielån. Antagelsen bag loven er, at de studerende efter deres uddannelse automatisk og af egen vilje vil søge arbejde, så de kan tilbagebetale deres lån. En adfærd, som er ønskelig, bliver således skabt af loven og ikke af de studerende. De studerende bliver tildelt en subjekt-position. Bacchi & Goodwin (2016) beskriver endvidere, hvordan tekster kan beskrive og dermed skabe objekter. På den måde opstår objekterne som objekter-i-tankerne hos den enkelte. Bacchi og Goodwin (2016) giver et eksempel, hvor 'løsefærdigheder' kan anskues som et objekt, der til tider bliver afløst af et andet objekt som 'kompetence'. Disse objekter bliver en del af det etablerede netværk af mening og forståelse, men ved at sætte spørgsmål ved objekterne og undersøge, hvordan de er opstået, kan der gives rum til at anskue betydningen af objekterne for aktørerne (Bacchi & Goodwin 2016).

Bacchi & Goodwin (2016) foreslår, at man stiller seks spørgsmål, når man læser et lovforslag eller lignende. Det vil give en forståelse for problemet, der bliver produceret i teksten, samt for, hvordan aktørerne får tildelt en subjekt-position, og hvilke objekter der bliver skabt i tankerne hos dem. Spørgsmålene er:

1. Hvad er 'problemet', som bliver repræsenteret/er indeholdt i forslaget?
2. Hvilke antagelser støtter denne repræsentation af 'problemet'?
3. Hvordan er denne repræsentation af 'problemet' blevet skabt?
4. Hvad er ikke løst af denne repræsentation af 'problemet'? Hvad kan der ikke stilles spørgsmål til?

5. Hvad er effekten af repræsentation af 'problemet'?
6. Hvordan og hvor er 'problemet' blevet produceret, formidlet og forsvaret? Hvordan bliver det (eller kunne det blive) betvivlet, forstyrret eller erstattet? (gengivet fra Bacchi & Goodwin (2016, 20))

Alle spørgsmålene må besvares for at forstå det repræsenterede problem. Det er gennem en iterativ proces, ved at gå frem og tilbage mellem spørgsmålene, at forståelsen opnås. Spørgsmål 1 er begyndelsespunktet for de næste spørgsmål. Spørgsmål 2 kræver, at der stilles spørgsmål ved de eksisterende antagelser og viden om problemet. Det er svært at stille spørgsmål til antagelserne bag det eksisterende vidensnetværk, hvorfor spørgsmål 3-6 hjælper med at guide analytikeren frem til disse antagelser. Spørgsmål 3 åbner for at se magtkampe om viden: Hvem har set og beskrevet 'sandheden' i fortiden, og hvorfor er denne sandhed blevet godtaget som sandheden? Dette suppleres af spørgsmål 4, hvor analytikeren må tvinge sig selv til at se, hvilken adfærd der producerer det repræsenterede problem, og forsøge at forestille sig verdner, hvor denne adfærd ikke ville blive betragtet som problematisk. I spørgsmål 5 får analytikeren mulighed for at evaluere, hvordan denne forståelse af problemet påvirker aktørerne. Spørgsmål 6 er tæt knyttet til spørgsmål 3, idet en analyse af modtagelsen af løsningen på det skabte problem kan hjælpe med at forstå, hvordan problemet er blevet skabt. Spørgsmålene skal ses som et hjælpemiddel, der hjælper analytikeren med at identificere den underliggende konceptuelle logik, den viden, som er baggrunden for lovgivningen, og den herskende tilgang til styring af aktørerne. Analysen kan således anvendes til at forstå koblingen mellem underliggende antagelser og styringen af det skabte problem. Det giver mulighed for at

identificere, hvilken ønskelig adfærd de enkelte aktører bliver pålagt (tildeling af subjekt-position), samt hvilke objekter der skabes i forslaget (Bacchi & Goodwin 2016).

I forbindelse med vores analyse søgte vi efter en praktisk tekst, som er medvirkende til at styre samarbejdet på byggepladsen. Vi valgte "Almindelige betingelser for bygge- og anlægsvirksomheder, revisionen fra 2018", som kaldes AB18. Dette er en 'praktisk tekst', som efter et traditionelt synspunkt er skrevet for at assistere aktørerne i byggebranchen i deres samarbejde. Det er samtidig en tekst, som kun er få år gammel og derfor kan give et godt billede af den nuværende forståelse af samarbejde i branchen. Vi søgte i byggebranchens nyheds- og publikationer for at finde forskellige synspunkter og reaktioner på revisionen af AB fra 2018 som en måde at bearbejde spørgsmål 3-6 i analysen på. Vi anvender også projektledelseslitteratur i vores konklusion, hvor vi viser, at den forståelse af samarbejde, som fremstilles gennem AB18, kan genfindes i dele af projektledelsesforskningen. I vores resultatafsnit har vi valgt at gengive resultatet uden at referere direkte tilbage til spørgsmålene, da det vil indikere en lineær proces. I stedet fokuserer vi på, hvordan subjekterne bliver tildelt en subjekt-position samt på, hvordan der skabes et objekt i kildematerialet.

## RESULTAT

En WPR-analyse sætter fokus på problemet, som bliver skabt i teksten. Vi vil nu præsentere vores resultater. Vi har valgt at fremhæve udvalgte passager i de enkelte citater for at lette forståelsen for læseren. I arbejdet omkring AB 18 findes disse citater, der italesætter formålet med aftalesættet og den seneste revision:

*"Herudover skal revisionen medvirke til at fremme produktivitet og konkurrence i byggebranchen, herunder også konkurrence med udenlandske parter, samt mindske tvister og konflikter for herved at fremme en **generel effektivisering og produktivitetsstigning i Danmark.**"*

*(AB18, A2 - Udvalgets kommissorium og nedsettelse, s. 6)*

*"På konkrete byggerier er der et omfattende samarbejde mellem rådgiver og entreprenør, bl.a. i forbindelse med byggemøder, tilsyn og aflevering. Deres ydelser er i betydeligt omfang integreret ... Det er udvalgets håb, at dette – trods besværligheder i en implementeringsperiode – vil bidrage til **at lette samarbejdet mellem parterne i konkrete byggerier.**"*

*(AB18, B3 - Grunddokumenternes systematik og harmonisering, 14)*

Der kan opnås en yderligere forståelse af problemet ved at undersøge, hvor denne problemrepræsentation er blevet formidlet, og hvordan den er blevet modtaget (Bacchi & Goodwin 2016). Her findes disse eksempler:

*"Særligt tror jeg, at vi fremover får langt bedre styr på ekstraregninger, mangler og **konflikter**. Det vil give bygherrerne nye muligheder for at sikre godt byggeri til tiden og prisen."*

*Henrik L. Bang, Bygherreforeningens repræsentant (Bertelsen 2018)*

*"Eksisterer samarbejdet i AB18? ... Dårligt samarbejde i byggebranchen koster dyrt i form af voldgiftssager, konflikter og manglende fremdrift. Men desværre stiller AB18 ikke så mange konkrete krav, som man kunne have håbet – når dette holdes op mod behovet. En gennemgang af AB18 viser, at ud af de 203.400 ord, som denne består af, undgår ordet **"samarbejde"** kun 93 gange!"*

*Torben Vang og Stina Trojlsgaard, Partnere i LivingLean (Vang & Trojlsgaard 2019)*

*"Det nye AB handler ikke om, hvordan vi får samarbejdet til at blomstre. Men der er et stærkt fokus på at fjerne de væsentlige barrierer for at opnå samarbejde: **uklarheder og konflikter.**"*

*Rolf Simonsen, Værdiby (Simonsen, 2019)*

*"Fokus har været på at sikre, at budgetter **bliver overholdt**, snarere end at skabe et aftalegrundlag, der danner et godt fundament for et tillidsbaseret samarbejde ..."*

*Henrik Garver, administrerende direktør i Foreningen for Rådgivende ingeniører (FRI) (Jørgensen 2018)*

I citaterne fra indlæggene om AB18 ser vi, at der bliver repræsenteret et grundlæggende ønske om at "fremme produktivitet" ved at "mindske tvister og konflikter". Der skabes et problem, som er niveauet af tvister og konflikter. AB18 fortsætter med at skabe en tro på, at AB18 kan hjælpe med "at lette samarbejdet" og dermed mindske problemet med konflikter og tvister. I kommentarerne fra branchen ses samme fokus på konflikter og tvister, og dermed på samarbejde, som en løsning herpå. I AB18 bliver der altså skabt et problem omkring et konfliktfyldt samarbejde, som bliver til 'virkelighed', fordi det er problematiseret i og omkring AB18.

Igennem WPR-analysen belyses også de tiltag eller anbefalinger, som antages at ville løse det repræsenterede problem (Bacchi & Goodwin 2016). I AB18 finder vi følgende formuleringer:

*"at **opnå en fælles forståelse af projektet, herunder af grænseflader og tidsfølge mellem de enkelte dele af projektet"***

*(AB18, B5. Planlægning af udførsel, s. 16)*

*”at give entreprenøren mulighed for at præge byggeprocessen ved at påpege u hensigtsmæssigheder i projektet, på at afdække risici og forberede håndtering heraf samt på at afdække uklarheder og utilstrækkeligheder i projektet”*  
(AB18, B5. Planlægning af udførsel, s. 16)

*”De opdaterede tidsplaner skal medvirke til at sikre, at parterne undervejs i forløbet drøfter eventuelle fristforlængelser”*  
(AB18, B6. Planlægning af tid og økonomi, s. 16)

*”Det er af afgørende betydning [...] at eventuelle mangler afdækkes og afhjælpes, mens byggeriet pågår...”*  
(AB18, B7. Kvalitetssikring og mangler, s. 17)

*”Formålet med at give meddelelse om krav er at give den anden part mulighed for at forholde sig til det og indrette sig på det”*  
(AB18, B10 Passivitet, s. 18)

AB18 skal sammen med udbudsmaterialet udgøre en præcis beskrivelse af forventninger til de enkelte aktører. Der dannes en ramme for det specifikke stykke arbejde, som den enkelte aktør skal levere ift. udbudsmaterialet. Rammen er udtrykt i ovenstående tiltag. Her finder vi, at AB18 har indbygget en del antagelser om, hvilke tiltag der skal til for at mindske konflikter og tvister og dermed forbedre 'samarbejdet'. Løsningen til problemet med konfliktfyldt samarbejde bliver præsenteret ved disse tiltag. Det antages, at aktørerne er i stand til og villige til at udføre disse tiltag. Tiltagene er at opnå fælles forståelse, påpege, drøfte osv.

Men et tiltag som at "drøfte" kræver, at der er flere aktører aktive. Den enkelte aktør kan "påpege" en problemstilling, men en drøftelse kræver som minimum et respons fra en anden aktør. Det antages altså i

AB18, at aktører, som ikke er bundet af direkte kontrakt mellem sig, er i stand til og villige til at interagere.

Desuden antages det allerede fra udgangspunktet, at rammen for arbejdet kan blive bedre. Det ses blandt andet i det tiltag, som giver entreprenøren mulighed for at "påpege u hensigtsmæssigheder". Det antages altså i AB18-systemet, at den enkelte aktør accepterer rammen, mens der gives mulighed for at "påpege u hensigtsmæssigheder"; uden at dette nødvendigvis medfører ændringer til rammen omkring samarbejdet. Det vil afhænge af den specifikke u hensigtsmæssighed, hvilken aktør der bør reagere (og dermed indgå i en interaktion med entreprenøren) på entreprenørens påpegende handling.

Den enkelte entreprenør bliver altså bundet af interaktion-tiltag mod andre aktører uden at vide, om de andre aktører er villige til og i stand til at deltage i disse interaktioner. På samme måde må den enkelte aktør interagere med projektet ved at "påpege" u hensigtsmæssigheder uden at vide, om 'projektet' kan og vil reagere på hans handlinger. Vi antager, at det er disse tiltag, som forudsætter interaktion, der gør, at begrebet 'samarbejde' knyttes til AB18.

Tiltagene præsenteres som en forudsætning, der ikke kan sættes spørgsmålstejn ved. Vi har i denne artikel valgt ikke at undersøge yderligere, hvornår eller hvordan denne forudsætning er blevet til en viden, som er sand nok til, at der kan reguleres efter den. Vores fokus er derimod på den nuværende konsekvens af tiltagene.

Tiltagene påvirker de aktører, som skal udføre dem. Aktørerne i branchen tildes subjekt-positioner, så de kan styres ved at stille præcise krav til, hvordan de skal udføre disse tiltag. Dette udløser en "li-ved"-effekt hos aktørerne (Bacchi & Goodwin 2016). Ingeniørerne bemærker dette. De føler, at

opfattelsen af dem vil ændre sig. Henrik Garver, administrerende direktør for Foreningen af Rådgivende Ingeniør, siger:

*”Vi går som rådgivere fra at være bygherrens tillidsmand til at være leverandør. Før byggede samarbejdet med bygherre på tillid. Nu skal alt skrives ned i aftalerne og det ødelægger tilliden”*  
(Jørgensen 2018).

Der er også en reaktion fra chefjuristen Preben Dahl hos Danske Arkitektvirksomheder, som viser, at han er opmærksom på den tilsigtede subjekt-positionering af aktørerne:

*”[Bygherren har tidligere] forventet elastik i metermål i rådgiverydelsen. Med det nye mere leveranceprægede system [...] Bygherren ved, hvad han får, og rådgiver skal ikke arbejde gratis”*  
(Jørgensen 2018).

Juristen ser ikke denne tildeling af subjekt-position som et problem. Han ser en fordel i, at rådgiver ved præcis, hvad han skal levere.

I en WPR-analyse rettes blikket også på det, der ikke stilles spørgsmål ved. Der stilles ikke spørgsmål ved arbejds- og ansvarsfordelingen i kontraktformen. Der stilles heller ikke spørgsmål ved den nuværende praksis ift. projektstyring eller projektgennemgang. Der nedfældes yderligere regler for udførelsen af dette. Altså er det, som om der "tilføjes mere af det samme" til systemet. Vi finder, at forholdet mellem styring og læring, som berørt i indledningen, ikke bliver overvejet. Fokus er entydigt på at eliminere konflikter. Men burde der i stedet for stilles spørgsmål som: Kan produktiviteten øges på andre måder end ved at mindske konflikter og tvister? Er konflikter altid skadelige? Kan konflikter give anledning til læring og dermed produktivitetstigning?

Vores analyse af AB18 har givet en forståelse af begrebet 'samarbejde' i

den danske byggebranche. 'Samarbejde' er blevet skabt som et objekt i en grad, hvor der kan opstilles en model for, hvordan der styres mod det. Modellen er skabt af de foreslåede tiltag eller anbefalinger. Aktørerne på byggepladsen bør opføre sig som angivet i anbefalingerne. De bør følge de styrende tiltag som 'at drøfte', 'at påpege' og 'at opnå fælles forståelse'. Vi vil returnere til tiltaget omkring fælles forståelse for at illustrere dette. Det forpligter entreprenøren til: "at [1] opnå en fælles forståelse af projektet, herunder af [2] grænseflader og [3] tidsfølge mellem de enkelte dele af projektet". Det henviser til en fælles forståelse af tre elementer: Det første er projektet, det fremtidige, fysiske produkt. Nummer to er grænsefladerne, som er et udtryk for, hvor den ene entreprenørs arbejde slutter, og den andens begynder. Den efterfølgende entreprenør er direkte afhængig af den første entreprenørs evne til at overlevere en grænseflade i den rette kvalitet (Dansk Byggeri, 2007). Det tredje og sidste element i tiltaget kræver, at entreprenøren skal opnå en fælles forståelse med de andre entreprenører om, hvor længe og i hvilken rækkefølge aktiviteterne skal

finde sted. Entreprenørerne bliver altså styret af et tiltag, som søger at skabe en retning mod deres fremtidige interaktion ('samarbejdet'). Samarbejdet bliver således objektet for de styrende tiltag. Aktørerne er blevet 'kontrollerbare' ved at tildele dem subjekt-positioner gennem AB18, se figur 1.

### KONKLUDERENDE BEMÆRKNINGER

Vores begrænsede analyse af samarbejdsbegrebet i den danske byggebranche viser, at baggrunden for tiltagene i AB18 er et forsøg på at undgå konflikter. Det må antages at kunne øge produktiviteten ved at undgå det produktivitetstab, som konflikter kan give anledning til. Konflikterne antages videre at kunne undgås ved at følge tiltag, som bliver styrende for et 'godt' samarbejde.

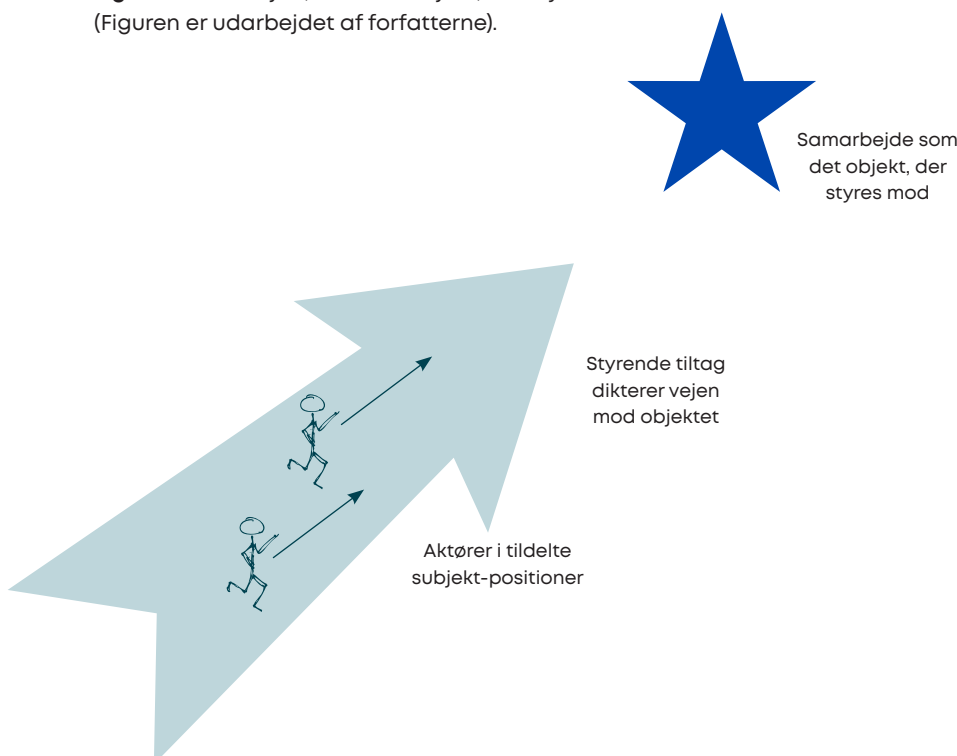
Denne forståelse af 'værdien' af at undgå konflikter kan genfindes i en del af projektledelseslitteraturen. Dette er forskning, som omhandler, hvordan samarbejdet omkring et projekt skal styres og ledes. Her fremhæves ofte en forskel mellem en 'hård' og en 'blød' tilgang til projektledelse. Den 'hårde' tilgang ser projektledelse som et spørgsmål

om at opdele projektet i klare arbejdsopgaver og optimere og kontrollere flowet af disse. Den 'bløde' tilgang har derimod fokus på projektledelse som en praksis, der skal give rammer for læring, deltagelse og udforskning, frem for elimination af usikkerheder (Pollack 2007; Garell 2013). Blomquist et al. (2010) opdeler projektledelseslitteraturen i tre kategorier: (1) et systemperspektiv med fokus på rationelle strukturer, og hvordan disse bedst kan ledes, (2) et processuelt perspektiv med fokus på at beskrive forholdet mellem processer og formelle strukturer, og (3) et praksisbaseret syn på projektledelse, som er under udvikling, hvor fokus er på lokal og situeret handling. De to første perspektiver er begge orienteret mod en forståelse af, at der skal være faste rammer for et samarbejde, hvis det skal kunne ledes rationelt.

Vores WPR-analyse fandt også, at den nuværende forståelse af samarbejde kan reducere muligheden for at stille spørgsmål ved selve baggrunden for tiltagene, herunder om de er stilet mod det rette objekt. En deltager, som ønsker at ændre retning mod et andet objekt, må sætte spørgsmål ved den nuværende sandhed om samarbejde. Tiltagene giver mulighed for det, da han skal "påpege", "drøfte" osv. Det er tiltag, som burde pege mod projektet. Men de er dikteret af et samarbejdsbegreb, som handler om at undgå konflikter. Der kan derfor være risiko for, at projektdeltageren fokuserer mere på "at undgå konflikter" end på at "løse projektet".

Det er ifølge Bacchi & Goodwin (2016) svært at stille spørgsmålstegn ved viden, som antages at være 'in the true' – dermed er den eksisterende forståelse af samarbejde svær at udfordre. Det nuværende fokus på samarbejde som en løsning til problemet med konflikter og tvister kan medføre, at samarbejdsdeltagerne fokuserer på at

**Figur 1.** Samarbejde, som det objekt, der styres mod. (Figuren er udarbejdet af forfatterne).



undgå konflikter. De samarbejdende aktører kan således modvirke et eventuelt produktivitetstab skabt af en destruktiv konflikt. Det er uklart, om denne forståelse for samarbejde fordrer produktivitetsstigning. Det er yderligere ikke givet, at et konfliktløst samarbejde er fokuseret på at bygge projektet på en produktiv måde.

Der kan være mangel på overensstemmelse mellem det konfliktløse samarbejde som objekt og projektet som objekt. Vi har illustreret situationen i figur 2.

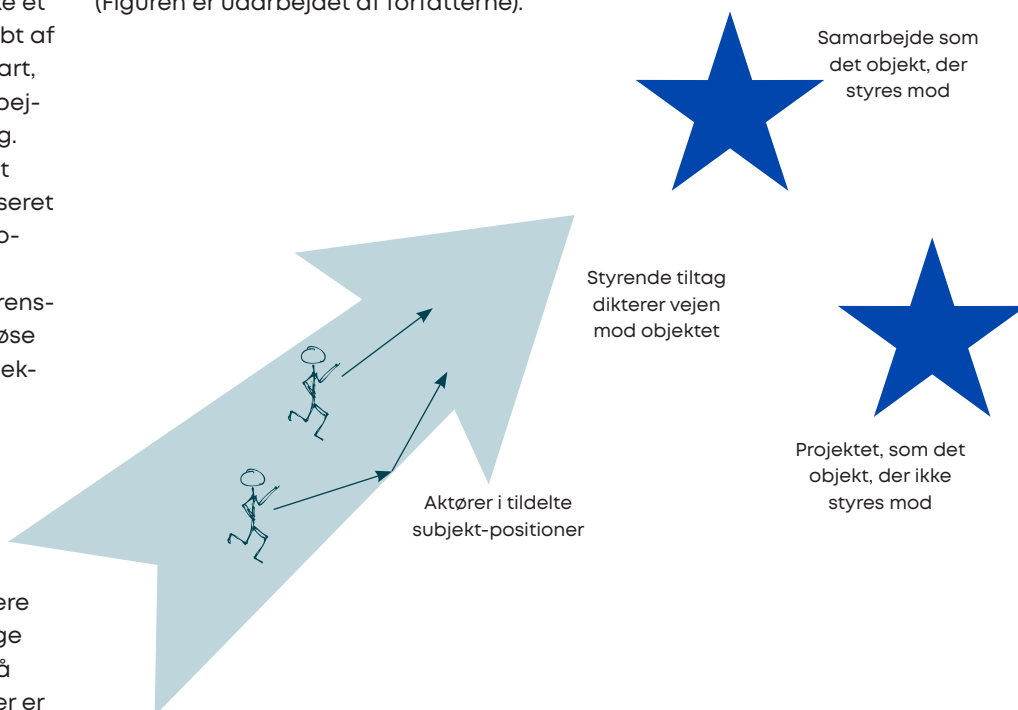
Det er uklart, om deltagerne under de nuværende styrende tiltag også har mulighed for at fokusere på kreative løsninger mod at øge produktivitet ved f.eks. at undgå spildtid. Den styring, som aktører er udsat for, og som har placeret dem i deres subjekt-position, kan gøre det svært for dem at ændre adfærd mod øget produktivitet. Vi har teoretisk anskueliggjort, at de styrende tiltag på en byggeplads ikke nødvendigvis fører til handlinger, som sikrer produktivitetsstigninger, men snarere er rettet mod at undgå konflikter.

Vi anerkender, at den entreprenør, som udfører samarbejdet på byggepladsen, må fremstå vidende i sine handlinger. I øjeblikket bør han/hun kende og handle efter de styrende tiltag i AB18. Den samarbejdende aktør på byggepladsen kan altså, for at fremstå vidende i handling, styre mod et objekt i sine tanker, som er det konfliktløse samarbejde og ikke selve byggeprojektet.

### PERSPEKTIVERING

Resultaterne af analysen giver anledning til at reflektere over, hvordan samarbejde bliver fremstillet og styret efter på byggepladsen. Det er en forståelse af samarbejde, hvor fokus ser ud til at være mere på at undgå konflikter end på anvendelse af hinandens

**Figur 2.** Manglende overensstemmelse mellem objekterne for samarbejde. (Figuren er udarbejdet af forfatterne).



kompetencer. Det er altså en anderledes forståelse af samarbejdskonceptet end den forståelse af konceptet, som findes i en læringsproces. Horn et al. (2020, 19) skriver således om samarbejdet mellem studerende og undervisere i en refleksiv praksislæring proces: *"Samarbejdet indebærer bl.a., at de individuelle oplevelser og erfaringer [...] bringes til fællesskabet, hvor de drøftes med henblik på at åbne op for nye fælles fortolkninger og forståelser. Således skal deltagerne i læreprocessen fagligt argumentere for deres fortolkninger og forståelser, hvilket er med til at deltagerne er opsøgende og undersøgende og dermed til at skabe en progression i læreprocessen"*. Denne forståelse af samarbejde minder om debatter mellem samarbejdende aktører baseret på funktionel konflikt, som beskrevet af Tidd & Bessant (2017).

Analysen illustrerer således, at samarbejde skal betragtes og formidles som et kontekstafhængigt koncept. Det bliver konstrueret eller fremstillet i konteksten. Denne forståelse af samarbejde bør formidles i vores uddannelser.

Forskere bør også i visse situationer bestræbe sig på at forstå et koncepts betydning for aktørerne og ikke blot definere konceptet. I det strategiske, UCN-finansierede ph.d.-projekt, som denne artikel er en del af, er der netop fokus på, hvordan en entreprenør 'samarbejder' med entreprenører fra andre organisationer. Projektet bliver udført som et etnografisk studie på en byggeplads, hvilket giver mulighed for at undersøge, hvordan entreprenøren optræder vidende i handling. Vi glæder os til at kunne fortælle mere om, hvordan det nuværende samarbejdsbegreb påvirker entreprenørens daglige arbejde på byggepladsen.

Vi vil afrunde vores korte problematiseringsanalyse med at minde læseren om sammenhængen mellem den funktionelle konflikt og kreativ problemløsning, så vi kan stille et par sidste, udfordrende spørgsmål om fremstillingen af samarbejde i byggebranchen: Kan den nuværende stræben efter det konfliktløse samarbejde anvendes til mere end at undgå produktivitetstab? – Kan det konfliktløse samarbejde tilskynde produktivitetsstigning?

## Litteraturliste

- Argyris, C. & Schön, D. A. 1983. Editorial, *Journal of Management Studies*, 20(1), s. 3-5. doi: 10.1038/202544e0.
- Bacchi, C. & Goodwin, S. 2016. *Poststructural Policy Analyses – A guide to practice*. Palgrave Macmillan.
- Bertelsen, L. 2018. Nyt AB-system på plads – nu starter impelmenteringsarbejdet, *Bygherreforeningen*. [online], 21.06.2018 (lokaliseret 19.04.2021). Tilgængelig fra <https://bygherreforeningen.dk/nyt-ab-system-paa-plads-nu-starter-impelmenteringsarbejdet/>
- Blomquist, T. Hällgren, M. Nilsson, A. & Söderholm, A. 2010. Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters, *Project Management Journal*, 41(1), s. 5–16. doi: 10.1002/pmj.
- Bstieler, L. & Hemmert, M. 2010. Increasing learning and time efficiency in interorganizational new product development teams, *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), s. 485–499. doi: 10.1111/j.1540-5885.2010.00731.x.
- Dansk Byggeri. 2007. Hvor går grænsen? – *tolerancer og overfladespecifikationer*, Dansk byggeri .
- Foucault, M. (2006). *The Archaeology of Knowledge*, London and New York: Routledge Classics.
- Garell, G. 2013. A history of project management models: From pre-models to the standard models, *International Journal of Project Management*. Elsevier Ltd and IPMA, 31(5), s. 663–669. doi: 10.1016/j.ijproman.2012.12.011.
- Hacking, I. 1999. *The Social Construction of What?* Harward UP.
- Hardy, C. Phillips, N. & Lawrence, T. B. 2003. Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration., *Journal of Management Studies*, 40(2), s. 321–347. doi: <http://10.0.4.87/1467-6486.00342>.
- Horn, L. H., Jensen, C. G., Kjærgaard, T., Lukassen, N. B., Sørensen, I. M., Valbak-Andersen, C., Bundgaard, S. B. 2020. *Hvidbog om Refleksiv Praksislæring*. Professionshøjskolen UCN.
- Jørgensen, L. A. 2018. Med nyt aftalesystem er rådgiveren ikke længere tillidsmand, *Licitationen*, 25 June, s. 9.
- Kreiner, K. 2020. Tankevækkende viden. Mellem forskning og praksis, I *BygBro: en antologi om at bygge bro mellem byggeriets parter*. Build, Aalborg Universitet, s. 33–54. Tilgængelig fra: <https://sbi.dk/Pages/Byg-Bro.aspx>
- Neve, H. & Wandahl, S. 2018. *Produktiviteten i renovering #spildtid*. Tilgængelig fra: [http://revalue.dk/uploads/Produktiviteten\\_i\\_renovering\\_2018.pdf?utm\\_source=Revalue&utm\\_campaign=Revalue\\_rapport](http://revalue.dk/uploads/Produktiviteten_i_renovering_2018.pdf?utm_source=Revalue&utm_campaign=Revalue_rapport).
- Pollack, J. 2007. The changing paradigms of project management, *International Journal of Project Management*, 25(3), s. 266–274. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.08.002.
- Produktivitetskommissionen (2013). *Danmarks Produktivitet – hvor er problemerne*, Analyse rapport 1.
- Simonsen, R. 2019. Der ER samarbejde i AB18, *Licitationen*. [online], 04.04.2019 (lokaliseret 19.04.2021). Tilgængelig fra [https://www.licitationen.dk/article/view/655180/der\\_er\\_samarbejde\\_i\\_ab18#:~:text=Det%20nye%20AB%20handler%20ikke,opn%C3%A5%20samarbejde%3A%20Uklarheder%20og%20konflikter.&text=AB%20er%20et%20regels%C3%A6t%20og%20et%20sikkerhedsnet%20under%20byggeprojekterne](https://www.licitationen.dk/article/view/655180/der_er_samarbejde_i_ab18#:~:text=Det%20nye%20AB%20handler%20ikke,opn%C3%A5%20samarbejde%3A%20Uklarheder%20og%20konflikter.&text=AB%20er%20et%20regels%C3%A6t%20og%20et%20sikkerhedsnet%20under%20byggeprojekterne).
- Tidd, J. & Bessant, J (2017). *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley
- AB18. 2018. *Almindelige betingelser i bygge- og anlægsvirksomheder*, Betænkning nr. 1570. Trafik-, Bygge – og Boligstyrelsen
- Vang, T. & Trojlsgaard, S. 2019. Eksisterer saamrbejde i AB?, *Licitationen*. [online], 13.03.2019 (lokaliseret 19.04.2021). Tilgængelig fra [https://www.licitationen.dk/article/view/651145/eksisterer\\_samarbejde\\_i\\_ab18](https://www.licitationen.dk/article/view/651145/eksisterer_samarbejde_i_ab18)