

## DISKUSSION: INDIVIDENS VAL – BRANSCHENS POTENTIAL

Det finns i förstudien tydliga indikationer på att många av problemen kring kvalitetsbrister i nyproduktion av bostäder kan härledas till organisatoriska brister och synsätt inom byggbranschen. Problemen kring fel och brister antas inte vara begränsade enbart till bostadsbyggande. Förändringar bör därför komma till stånd på övergripande branschnivå och potentialen antas vara stor. Etablerade synsätt skulle sannolikt kunna förändras enbart genom en förskjutning av *tyngdpunkten* i olika frågor.

Utgångspunkten är här att förändring av branschkulturen börjar hos individerna på olika befattningar - inom företagen och projekten. Eftersom många av de intervjuade inte tycktes utgå ifrån sin egen roll ägnas detta avsnitt åt de *aktiva val* som byggföretagen och deras anställda *faktiskt* gör i sitt dagliga arbete, både generellt och när det gäller den typ av bostadsprojekt som analyserats i förstudien. Det handlar inte om att välja ”svart eller vitt”, utan snarare om ett *fokus* som bidrar till en *hållbar* utvecklingsriktning.

### Var och en gör sina egna val

En del *väljer* att ta kontrollen över situationen och fortsätter sen att göra aktiva val, medan andra *väljer* att överlåta åt någon annan göra val som sedan påverka den egna situationen...

### Investeringsperspektiv eller förvaltningsperspektiv

I de studerade exemplen sträcker sig byggföretagens ansvar under bruksskedet endast två år framåt. Besiktningens anmärkningarna avseende produkter med bristfällig kvalitet tyder på för lite fokus på förvaltningsskedet.

Mot bakgrund de direkta och indirekta kostnaderna för fel och brister kan det vara rimligt att ifrågasätta om det inte *lönar* sig för byggföretagen att faktiskt lägga tonvikt på förvaltningsskedet istället för på den kortsiktiga investeringen– också i de fall då avsikten är att avyttra projektet direkt efter slutbesiktningen.

### Juridiskt ansvar eller personligt engagemang

Inom byggbranschen kretsar - sannolikt på bekostnad av ett större personligt ansvarstagande - alla åtaganden kring de *juridiska* ansvarsförhållanden och börjar redan under kalkylskedet. Det är viktigt att i största möjliga utsträckning friskriva sig från allt ansvar. Skall jobbet sen bli gjort kostar det extra.

God kvalitet kräver personligt ansvar och engagemang. Väljer man att höja ”ribban” och inte enbart fokusera på att undvika fel och brister utan på att uppnå en *förhöjd* kvalitet inom byggandet måste branschen arbeta med att förändra synen på ansvarsförhållanden i projekten.

### Bygghandlingar eller ledarskap

Den som *väljer* att inte lägga resurser på en väl genomarbetad projektering med tydliga arbetsinstruktioner bör se till att det finns tid och ett mer dynamiskt ledarskap på byggarbetsplatsen samt att kommunikationen kring arbetsmomentens utförande går i flera *riktningar*.

Möjlighet att höja yrkesarbetarnas motivation och prestationen samt öka lojaliteten gentemot företaget och projektet - och därmed förebygga kvalitetsbrister - kan finnas genom att välja att:

- strukturera arbetsorganisationen efter individuella förutsättningar och kapacitet,
- *tillåta* delaktighet, initiativ och ansvar (!) i problemlösning samt

Med ökad fokus på yrkesarbetarna som *individer* finns bättre möjlighet att bryta igenom ”barriärerna”, och bidra till en splittring av det idag befintliga gruppsycket. Väljer man att fortsätta att se yrkesarbetarna som en ”grå massa” stärks istället den idag *redan* starka identiteten som finns inom kollektivet.

### Kontrollverksamhet eller byggverksamhet

Fokus på problemen tenderar att cementera dessa och onda cykler, s.k. dysfunktioner, kan uppstå. Kontroller kan förebygga fel och brister men de innebär också en utökad kostnad för projekten. Sannolikt ökar inte motivationen eller engagemanget till följd av kontroller.

Genom att välja att - med fokus på bristerna - utöka kontrollerna av byggverksamheten är risken att miniprestationer blir normalprestationer - i den mån det inte redan är så... Genom att lägga motsvarande resurser på *styrning* av byggverksamheten, t ex genom att satsa på ledarskap samt arbetsinstruktioner och projektering, förbättras förutsättningarna att uppnå målen.

### Kompetent byggherre eller kompetent byggare

En frågeställning är om inte den kompetens som byggföretagen förväntar sig att byggherren skall ha snarare bör finnas inom byggorganisationen, dvs där arbetet skall utföras.

Byggföretagen kan istället välja att *utgå ifrån* att byggherrarna har sämre kompetens kan byggföretagen och själva ta ansvar, för bl a kommunikationen, så att ”rätt” information avhandlas med byggherren vid ”rätt” tillfälle under processen. Tydlig gränsdragning och vägledning kring förutsättningar, valmöjligheter och kostnader, under projektets olika skeden är ett sätt att ta kontroll och ansvar för kommunikationen. Ett hinder för detta synsätt skulle dock kunna vara, t ex LOU, då det gäller offentliga beställare.

### Information eller desinformation

Även kommunikationen mellan byggföretag och privatpersoner kan förbättra förutsättningarna i den typ av bostadsprojekt som studerats i denna förstudie. Om bostäder säljs och marknadsförs utan förankring i projektens faktiska förutsättningar blir kunderna desinformerade med otrygghet kring köp och tillträde, samt kanske orealistiska förväntningar, som följd.

Saklig informationen till kunderna om rutiner kring köp, inflyttning, besiktningar, anmälan av fel och brister samt åtgärder är viktig liksom att ta ansvar för kommunikationen under åtgärdsprocessen. I kombination med konsekvent agerande och tydlig gränsdragning skulle detta sannolikt frustration bland såväl kunder som byggföretagens anställda minska.

Användning av begrepp ”kundvård” som en *informell* definition på åtgärdsprocessen av faktiska entreprenadfel är direkt missvisande och ett bra exempel på en bristande förutsättning för en saklig och rak kommunikation. Att ge kunden rätt i alla frågor skapar också frustration samt risk för en negativ kundbild bland personalen.

### Eftermarknad eller ny marknad

I bästa fall fungerar den eftermarknadsansvarige som ett ”filter” mellan kunder och övriga projektmedverkande, men tendens är att missnöjda kunder ändå vänder sig till de högsta beslutsfattare inom byggorganisationen när de blir frustrerade och tappat förtroendet för organisationen i övrigt. En särskild eftermarknadsfunktion torde kunna avlasta organisationen om denna:

- har mandat att ta beslut om åtgärder,
- kan på ett rakt och tydligt sätt skapa goda relationer med kunderna samt
- med särskilda resurser och kundorienterad personal kan se till att åtgärder sker på ett effektivt sätt.

Om fel och brister inte hade förekommit hade eftermarknadsfunktionen däremot varit överflödigt och resurserna hade kunnat läggas på nya kunder och projekt.