

# Relationer och samverkan i exploateringsprocessen

Jesper Lundin

---

Fastighetsvetenskap  
Lunds Tekniska Högskola  
Lunds Universitet

Real Estate Science  
Lund University, Sweden



ISRN LUTVDG/TVLM 01/5060 SE

Institutionen för teknik och samhälle  
Avdelningen för fastighetsvetenskap

Lunds Tekniska Högskola  
Lunds Universitet  
Box 118  
221 00 Lund

Dept of Technology and Society  
Real Estate Science

Lund Institute of Technology  
Lund University  
P.O. Box 118  
SE-221 00 Lund, Sweden

## **Relationer och samverkan i exploateringsprocessen**

### **Relations and co-operation in the real estate development process**

Examensarbete på D-nivå utfört av / Master of Science's Thesis by

Lundin, Jesper  
Civilingenjörsutbildningen i Lantmäteri  
Lunds Tekniska Högskola, år 2001

Handledare: Jonas Spangenberg  
Regionchef, Skanska Sverige AB

Handledare/  
Examinator: John Sandblad  
Avdelningen för fastighetsvetenskap

ISRN LUTVDG/TVLM 01/5060 SE

**Abstract:** A studie containing a description of the real estate development process and how new forms of co-operation between project members can be used to develop and improve this process. Theories of public-private-partnerships where good, longterm relations, joint goals and effective communication are success factors. (Swedish)

**Sökord:** exploateringsprocessen, samverkan, partnering, relationer, kommunikation

**Keywords:** real estate development, co-operation, partnering, relations, communication



## Summary

The purpose of this Master of Science's Thesis is to make a study of relations and co-operation in the real estate development process and to try to develop and improve this process. This is carried out by describing the real estate development process and the individuals and organisations who are involved and also by finding success factors in theories which can develop the process. The thesis is based on literature-studies, interviews with professionals as well as personal experience.

The thesis deals with what is known as Urban management which focuses on different forms of co-operation by public-private-partnership. It concentrates on the real estate development process from the project-intiative to the acceptance of a detailed community planning proposal.

The working forms in the process are not more than faintly regulated in law which admits a wide liberty of action in order to change and develop these forms.

It's important that the new development project's concentration corresponds with earlier politically accepted planning documents for the area. The organisation with an idea about a new land use becomes the initiator of a project which affects the organisation's dependence on each other. The idea needs to get the support of organisations involved.

A partnership is created with the municipality, a developer and possibly other organisations. Initially, they must agree on the working-forms in the project. Also the value-oriented project issues must be dealt with in order to find individual and collective goals. This ought to result in a gentlemen agreement. A soft agreement like this should be separated from technical and economical agreements.

Architects are purchased either by choosing an architect, through parallel commissions where several architects are chosen or by an architectural contest.

Relation marketing has become an important instrument when relations among actors are analysed. Megarelations are found one step above the market relations and

represents an important condition for the real estate development process. Social relations and belonging to a personal network are very important when making business. The commercial relation often transforms into a personal relation. It takes a megadecision to introduce the real estate development process and to be able to create market relations.

It seems to be a success factor to create a relation to media, in an active manner, and to co-operate with them. By a strategy of communication it is possible to create a structure for the actions, predicted to render success for the external information of a real estate development project. It's important to consider who acts as the sender and the source in an externally conveyed message.

It has become more common to introducing market relations in private and public organisations where strategic independent operative units are created. The real estate development process becomes a project where an interfunctional co-operation is established that can overcome set up subcultures in the different units. An organisation of it's own is created in the project with *it's* own joint values and goals.

Partnering represents an engagement over a long period of time between organisations in purpose to reach specific business goals by maximal use of resources of participating organisations. It demands a common culture and it's based on trust and devotion. The profundity of relations between organisations in partnering can be characterized by different phases. These are the competition phase, the co-operation phase, the work together phase and the partnering phase where the last-mentioned is characterized by a common process of realization, integrated company cultures, absolute confidence and shared risk.

The alliance market contains actors who the municipality at a certain period of time considers to be a subject to a partner in a project. The relation between an actor and the municipality is an important factor when measuring the force of an actor within the alliance market. The purpose of the alliance is to make friends and create reliance. Access to new expert knowledge and longterm relations creates the surplus. The organisations must be looked upon as equals and a win-winsituation must exist.

In a situation of negotiation, in the the real estate development process, a success factor is to create a negotiation strategy which structures worktasks and co-operation. A more effective and a more to its purpose well adapted planning can be achieved through this. Good relations and commitment in negotiations can create surplus for the final result. It's important to see the negotiation as a resource and not as an obstacle. The key to success is an extensive preparation through problem formulation, negotiation targets, position of reservation, knowledge about the opponents interests, internal co-ordination and negotiation authorization.

The individuals in the real estate development project forms a knowledge company that can be developed through three knowledge processes, the generative process which gives rise to knowledge, the productive process which transforms knowledge into a product and the representative process which concerns the relation to the consumer, the society and overall decision-makers.

In the communication between individuals it's important to be able to use the different types of conversation dialogue, discussion and debate. You should be aware of the significance of the verbal and the non-verbal communication. There is always a risk for disturbances in the communication of a message between the sender and the receiver.

## Sammanfattning

Syftet med detta examensarbete är att göra en studie av relationer och samverkan i exploateringsprocessen och att försöka utveckla och förbättra denna process. Detta görs genom att dels beskriva exploateringsprocessen och de individer och organisationer som är involverade, dels hitta framgångsfaktorer i sådan teoribildning som kan förbättra processen. Examensarbetet bygger på litteraturstudier, intervjuer med yrkesverksamma samt personlig erfarenhet.

Uppsatsen behandlar det som har kommit att kallas Urban management med fokus på olika former av samverkan genom public-private-partnership. Den riktar in sig på exploateringsprocessen från initiativet till ett projekt till detaljplanens antagande.

Arbetsformerna i exploateringsprocessen är svagt reglerade enligt lagstiftningen vilket medför ett stort handlingsutrymme för förändring och utveckling av dessa.

Det är viktigt att det nya exploateringsprojektets inriktning överensstämmer med tidigare politiskt antagna dokument för området. Den som har en ny markanvändningsidé blir initiativtagare till projektet vilket påverkar beroendeförhållandet mellan parterna. Idén förankras i parternas respektive organisation.

Ett partnerskap bildas mellan kommun, byggherre och eventuellt fler parter. Dessa måste initialt enas kring samarbetsformerna för arbetet. Även de värdemässiga frågorna behandlas så att parterna kan hitta individuella och gemensamma mål. Detta bör resultera i någon form av samarbetsavtal. Ett sådant mjukt avtal bör särskiljas från de tekniska och ekonomiska avtalen.

Arkitekter upphandlas antingen genom att parterna väljer ut en arkitekt, genom parallella uppdrag där flera arkitekter väljs ut eller genom en arkitekttävling.

Relationsmarknadsföring har blivit ett viktigt instrument för analys av relationer mellan aktörer. Megarelationer återfinns ett steg ovanför marknadsrelationerna och

utgör en viktig förutsättning för exploateringsprocessen. Sociala relationer och personlig nätverkstillhörighet är mycket betydelsefullt när man ska göra affärer. Den kommersiella relationen övergår ofta i en personlig relation. Det krävs ett megabeslut för att exploateringsprocessen ska kunna påbörjas och marknadsrelationer byggas upp.

Det verkar vara en framgångsfaktor att aktivt skapa en relation till massmedia och samverka med dem. Genom en kommunikationsstrategi kan man skapa en struktur för de åtgärder som förväntas ge framgångar för den externa informationen av exploateringsprojektet. Det är viktigt att ta hänsyn till vem som är sändare och källa till ett externt förmedlat budskap.

Det har blivit vanligt att införa marknadsrelationer i privata och offentliga organisationer där man skapar strategiskt självständiga operativa enheter. Exploateringsprocessen blir ett projektarbete där man åstadkommer ett interfunktionellt samarbete som kan överbrygga etablerade subkulturer i de olika enheterna. I projektet skapas en egen organisation med egna gemensamma värderingar och mål.

Partnering utgör ett engagemang över lång tid mellan organisationer i syfte att uppnå specifika affärs mål genom maximalt utnyttjande av deltagande parter resurser. Det kräver en gemensam kultur och det bygger på förtroende och hängivenhet. Relationsdjupet mellan organisationer i partnering kan karakteriseras av olika faser. Dessa utgörs av konkurrentfas, samverkansfas, samarbetsfas och partnerfas där den sistnämnda präglas av en gemensam genomförandeprocess, integrerade företagskulturer, absolut förtroende och delad risk.

Alliansmarknaden innehåller aktörer som kommunen vid en viss tidpunkt kan tänka sig att göra till partners i projekt. Relationen mellan en aktör och kommunen är en viktig faktor för hur stark aktören är inom alliansmarknaden. Syftet med alliansen är att bli vänner och skapa tillit. Tillgång till ny expertkunskap och långsiktiga relationer skapar mervärdet. Parterna ska ses som jämlikar och en win-winsituation ska finnas.



I en förhandlingsituation i exploateringsprocessen är en framgångsfaktor att genom en förhandlingsstrategi skapa en struktur på arbetsmoment och samarbete för att få tillstånd en effektivare och mer ändamålsenlig planering. Goda relationer och engagemang i förhandlingar kan skapa mervärden för slutresultatet. Det är viktigt att se förhandlingen som en resurs och inte som ett hinder. Nyckeln till framgång är ett omfattande förberedelsearbete genom problemformulering, förhandlingsmål, reservationsläge, kunskap om motpartens intressen, intern samordning och förhandlingsmandat.

Individerna i exploateringsprojektet bildar ett kunskapsföretag som kan utvecklas genom tre kunskapsprocesser; den generativa processen som ger upphov till kunskapen, den produktiva processen som omvandlar kunskap till en produkt och den representativa processen som avser relationen till konsumenten, samhället och övergripande beslutsfattare.

I kommunikationen mellan individer är det viktigt att kunna hantera de olika samtalstyperna dialog, diskussion och debatt. Man bör vara medveten om betydelsen av den verbala och den icke-verbala kommunikationen. Det finns alltid risk för störningar i kommunikationen av ett budskap mellan sändare och mottagare.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION.....</b>	<b>13</b>
1.1	BAKGRUND .....	13
1.2	PROBLEMOMRÅDE .....	15
1.3	SYFTE .....	16
1.4	MÅL.....	16
1.5	AVGRÄNSNINGAR .....	16
1.6	METOD.....	17
1.7	MÅLGRUPP.....	18
1.8	KÄLLHÄNVISNINGSMETOD.....	18
1.9	DISPOSITION .....	18
<b>2</b>	<b>EXPLOATERINGSPROCESSENS SKEENDEN .....</b>	<b>19</b>
2.1	FÖRUTSÄTTNINGAR .....	19
2.1.1	<i>Kapitlets innehåll .....</i>	<i>19</i>
2.1.2	<i>Lagstiftning kring arbetsformer .....</i>	<i>19</i>
2.2	DEN INITIERANDE FASEN .....	21
2.2.1	<i>Markplanering genom översiktsplan.....</i>	<i>21</i>
2.2.2	<i>Exploateringsidé om ny markanvändning.....</i>	<i>21</i>
2.2.3	<i>Val av partner .....</i>	<i>21</i>
2.2.4	<i>Presentation av idén.....</i>	<i>22</i>
2.2.5	<i>Intern förankring.....</i>	<i>23</i>
2.3	DEN PRODUKTIVA FASEN .....	23
2.3.1	<i>Samarbete.....</i>	<i>23</i>
2.3.2	<i>Utredningar.....</i>	<i>25</i>
2.3.3	<i>Arkitektupphandling.....</i>	<i>25</i>
2.3.4	<i>Samråd .....</i>	<i>26</i>
2.3.5	<i>Förhandlingsperiod.....</i>	<i>27</i>
2.4	AVTALSKEDJOR .....	28
2.4.1	<i>Föravtal.....</i>	<i>30</i>
2.5	DEN FORMELLA FASEN .....	31
2.5.1	<i>Remiss .....</i>	<i>31</i>
2.5.2	<i>Byggnadsnämnden prövar planförslag.....</i>	<i>31</i>
2.5.3	<i>Utställning.....</i>	<i>32</i>
2.5.4	<i>Prövning i kommunfullmäktige .....</i>	<i>32</i>
2.5.5	<i>Överklagandeperiod.....</i>	<i>32</i>
<b>3</b>	<b>EXPLOATERINGSPROCESSEN UTIFRÅN MEGA- OCH NANORELATIONER .....</b>	<b>33</b>
3.1	RELATIONSMARKNADSFÖRING .....	33
3.2	MEGARELATIONER.....	33
3.2.1	<i>Definitioner.....</i>	<i>33</i>
3.2.2	<i>Sociala nätverk.....</i>	<i>34</i>
3.3	LOBBYING.....	35
3.4	MASSMEDIA.....	36
3.5	KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER.....	37
3.6	NANORELATIONER.....	39
<b>4</b>	<b>PARTNERING – EN PARALLELL TILL EXPLOATERINGSPROCESSEN .....</b>	<b>41</b>
4.1	INLEDNING.....	41
4.2	PARTNERING .....	41
4.2.1	<i>Uppkomst av partnering.....</i>	<i>41</i>
4.2.2	<i>Definitioner .....</i>	<i>42</i>
4.2.3	<i>Partneringnivåer .....</i>	<i>43</i>
4.2.4	<i>Konkurrentfasen.....</i>	<i>43</i>
4.2.5	<i>Samverkansfasen.....</i>	<i>43</i>
4.2.6	<i>Samarbetsfasen .....</i>	<i>44</i>
4.2.7	<i>Partnerfasen.....</i>	<i>45</i>

4.2.8	Exploateringsprocessen - en kommentar.....	45
4.2.9	Tillvägagångssätt.....	45
4.2.10	Bemötande.....	49
4.3	ALLIANS.....	50
4.4	PARALLELL TILL EXPLOATERINGSPROCESSEN.....	52
<b>5</b>	<b>SAMVERKAN GENOM FÖRHANDLINGSSTRATEGI.....</b>	<b>53</b>
5.1	INTRODUKTION.....	53
5.2	DEFINITION AV EN FÖRHANDLINGSSITUATION.....	54
5.2.1	Positiv inställning till förhandling.....	54
5.2.2	Ömsesidigt beroende.....	54
5.2.3	Potentiell konflikt.....	55
5.2.4	Opportunistisk interaktion.....	55
5.2.5	Förhandlingssituation.....	56
5.3	FÖRBEREDELSE.....	56
5.3.1	Problemformulering.....	57
5.3.2	Förhandlingsmål.....	58
5.3.3	Reservationsläge.....	58
5.3.4	Kunskap om motpartens intressen.....	59
5.3.5	Intern samordning.....	60
5.3.6	Förhandlingsmandat.....	62
5.4	FÖRHANDLINGENS MILJÖ.....	63
5.4.1	Personliga egenskaper.....	63
5.4.2	Attityder till förhandlingen.....	63
5.4.3	Relation till motparten.....	64
5.4.4	Positionsförhandling.....	65
5.5	PROCESSER.....	66
5.5.1	Samarbetets inledning.....	66
5.5.2	Dagordning.....	67
5.6	SAMORDNING AV SIDOINTRESSEN.....	68
5.6.1	Identifiering.....	68
5.6.2	Påverkan.....	69
5.6.3	Förhandlingseffektivitet.....	69
5.6.4	Sidoförhandlingar.....	70
5.6.5	Medlare.....	70
5.7	RESULTAT AV FÖRHANDLINGSSTRATEGIN.....	70
<b>6</b>	<b>KUNSKAP I EXPLOATERINGSPROCESSEN.....</b>	<b>73</b>
6.1	KUNSKAP.....	73
6.1.1	Kunskaps typer.....	74
6.1.2	Kunskap i interaktion.....	75
6.2	INNOVATIONER.....	75
<b>7</b>	<b>KOMMUNIKATION I EXPLOATERINGSPROCESSEN.....</b>	<b>76</b>
7.1	INLEDNING.....	76
7.1.1	Sändare och mottagare.....	76
7.1.2	Verbal och icke-verbal kommunikation.....	77
7.1.3	Dialog.....	78
<b>8</b>	<b>SLUTSATSER.....</b>	<b>80</b>
8.1	INLEDNING.....	80
8.2	DEN INITIERANDE FASEN.....	80
8.3	DEN PRODUKTIVA FASEN.....	81
8.4	DEN EXTERNA BILDEN.....	83
<b>9</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>84</b>

# 1 INTRODUKTION

## 1.1 BAKGRUND

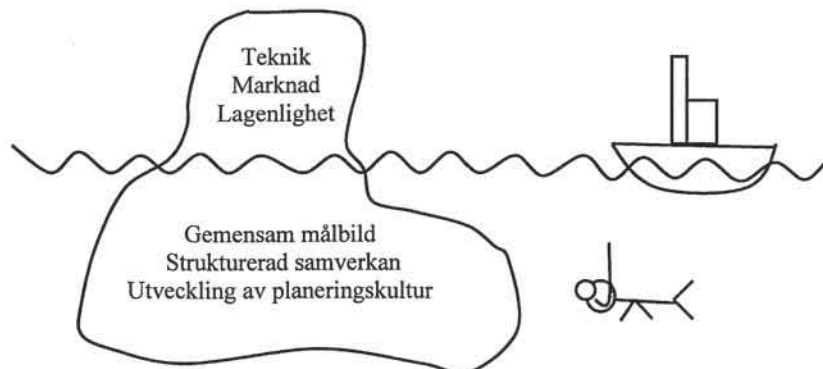
I exploateringsprocessen möts individer dels från den privata sektorn och dels från den kommunala organisationen och dessa individer samspelar fram planeringslösningar i exploateringsprojekt. Dessa individer företräder sina respektive organisationer som utgör parter i det fortsatta arbetet. Det är viktigt att man i denna process tar hänsyn till alla parter intressen och målsättningar med projektet. De intressen som parterna har att bevaka leder ofta till att parterna måste kompromissa för att nå en gemensam lösning. Gemensamt för alla exploateringsprojekt är att det alltid är fler än en part som skapar en planerings- och exploateringslösning. Det är därför betydelsefullt att organisera en effektiv samverkan för parterna för att nå mervärden i processen.

Temat för den här uppsatsen är ett ämne i tiden. Allt fler modeller för samverkan, med internationell bakgrund, börjar dyka upp som behandlar teorier om förbättringar genom olika former av public-private-partnerships. Den här typen av utveckling av stadsförnyelseprocessen och strategiarbete inom offentlig sektor har fått beteckningen Urban Management. I fokus finns ett aktivt management och med hjälp av dialog, samverkan och processkunnande ska förtroendevalda, tjänstemän och experter kunna spela en avgörande roll för kommunens långsiktiga utveckling.

När man ser på exploateringsprocessen idag ser man att de flesta påbörjade projekt når en slutgiltig lösning och blir genomförda i konjunktorellt goda tider. Det finns stor kompetens och lång erfarenhet kring hanteringen av exploateringsprocessen. Den komplexa aktörsbilden med den kommunala politiska sfären, privata byggherrar i konkurrensmiljö och den mängd intressen som försvaras av olika kommunala grupperingar ger upphov till en svåröverskådlig bild av relationer och inflytande. Det finns en svårighet i att strukturera processen, att identifiera de samverkansmoment

som ingår och att se vilken betydelse de olika processmomenten har vad avser samverkan mellan parterna.

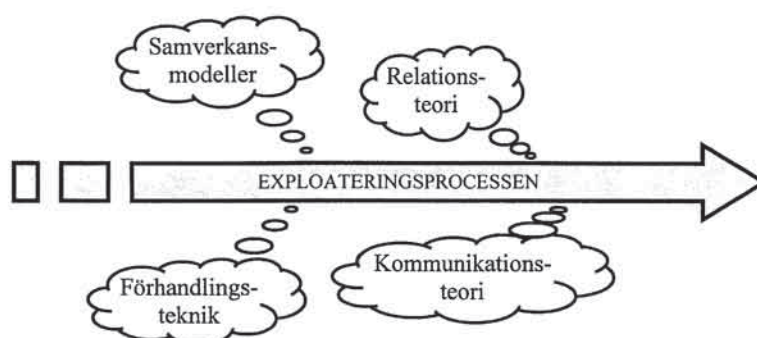
En reflektion från näringslivet är att vid behandlingen av processer och arbetsmoment så finns det en stor kunskap om strukturella och organisatoriska modeller. Att optimera den ekonomiska bilden av en process är också väl utvecklat. Det är alltid nödvändigt att få avkastning på investerat kapital och skapa resurseffektivitet för företaget och dessa faktorer har alltid varit enkla att mäta. Det som däremot ibland är mindre utvecklat är bilden av en arbetskultur och hur relationer är sammanhängande med samverkansformer som i hög grad styr arbetssättet. Både praktiker och teoretiker har tagit till sig av detta och det har utvecklats teorier för att analysera de mjukare delarna av processen, en del av det s.k. humankapitalet. Relationsmarknadsföring och partneringsamverkan är exempel på detta. Genom ett sådant utvecklande arbete finns det möjlighet att erhålla konkurrensfördelar. På samma sätt är det viktigt att reflektera kring humankapitalet i exploateringsprocessen. I vissa delar fokuseras därför uppsatsen kring de humana delarna av processen som kanske inte i alla sammanhang har belysts i samma utsträckning som de juridiska, tekniska och ekonomiska frågeställningarna. Isbergsmodellen kan användas för att visa hur man traditionellt sett har lagt fokus på toppen av isberget. Det viktiga är emellertid att kunna se hela isberget.



Figur 1.1 Isbergsmodellen avseende fokus i exploateringsprocessen.

## 1.2 PROBLEMMOMRÅDET

Problemet kan därför formuleras på följande sätt. Hur kan man göra en översyn av processen, beskriva hur den ser ut, vad som ingår och vilka aktörer som är inblandade. Finns det en möjlighet att utifrån teoretiska modeller inom andra sfärer försöka hämta inspiration till att ytterligare förstärka exploateringsprocessen? Det finns utvecklade teorier kring relationer, partnerskap, processer, förhandlingar, samverkan, mm vars innehåll skulle kunna utgöra grund för en fördjupad reflektion av denna process. I andra kapitlet behandlas en generell exploateringsprocess. Det tredje kapitlet behandlar Mega- och Nanorelationer utifrån teoribildning presenterat av Evert Gummesson. I det fjärde kapitlet redovisas teori kring samverkansformen partnering (Fjällström et al). Det femte kapitlet lyfter fram Göran Cars teorier om planering med hjälp av förhandling. I det sjätte kapitlet presenteras teorier om kunskap (Gummesson). Kapitel sju tar upp teoribildning kring kommunikation (Nilsson et al). Går det att hitta punkter i dessa teorier som kan förstärka exploateringsprocessen?



Figur 1.2 Exploateringsprocessen i utveckling

### **1.3 SYFTE**

Att göra en studie av relationer och samverkan i exploateringsprocessen och att med stöd av vetenskapliga teorier och utifrån erfarenheter i Helsingborg identifiera framgångsfaktorer som kan utveckla och förbättra denna process.

### **1.4 MÅL**

Ett första delmål är att förstå och beskriva de övergripande dragen i exploateringsprocessen. (Kap 2 - 3)

Det andra delmålet är att hitta sådan teoribildning som kan utveckla och förbättra exploateringsprocessen samt att göra en anpassad beskrivning av denna teori så att den förbättrar uppsatsen. Den medvetenhet som finns kring betydelsen av processens mjuka delar ska kunna kompletteras med en terminologi och struktur som underlättar och förtydligar analysen av samverkan. (Kap 3 – 7)

Det tredje delmålet är att i ett helhetsperspektiv hitta tillämpbara framgångsfaktorer i exploateringsprocessen dels generellt och dels utifrån den beskrivna processen och den beskrivna teorin. (Kap 8)

### **1.5 AVGRÄNSNINGAR**

Uppsatsen avgränsar sig till förhållanden i Sverige med anledning av att lagstiftningen är gemensam och att arbetskulturen är relativt homogen.

I denna uppsats behandlas inte de förutsättningar och möjligheter som finns då markanvisningstävlingar används som ett sätt att välja byggherre för ett projekt.

I tiden avgränsar sig processen från initiativet att exploatera ett markområde och därigenom beskrivs inte föregående arbete i form av tidigare antagna översiktsplaner,

detaljplaner eller andra förarbeten. Processlutet i uppsatsen avser det skede då en detaljplan har antagits och exploateringsavtal har skrivits och processen förväntas övergå till ett genomförandeskede.

Intervjuer har av praktiska skäl förts endast med yrkesverksamma inom Helsingborgs stad samt har mitt förvärvsarbete varit förlagt till samma kommun. Dessa förhållanden kan dock anses som representativa och utgöra en god grund för uppsatsen med tanke på dess allmänna karaktär.

## **1.6 METOD**

Uppsatsen baseras huvudsakligen på litteraturstudier. I övrigt har information hämtats dels genom intervjuer och dels genom egna erfarenheter.

Böcker och tidningsartiklar som har varit relevant för uppsatsen har studerats. Syftet med detta har varit att få en bred åsiktsbild av reflexioner kring exploateringsprocessen och närliggande ämnesområden både vad avser otillämpad teori och vad avser erfarenheter inom området. Litteratursökning har skett med hjälp av ämnesanknutna nyckelord på universitetsbiblioteken genom Lolita och Libris och dels genom rekommendationer av yrkesverksamma.

Intervjuer har skett med nyckelpersoner i exploateringsprocessen i Helsingborgs stad och har huvudsakligen legat till grund för uppsatsens beskrivning av processen.

Utöver detta har jag varit yrkesverksam i Helsingborgs stad i två år och delvis arbetat med exploateringsprojekt, vilket också är en del av metoden att samla erfarenhet kring exploateringsprocessen.



## **1.7 MÅLGRUPP**

Uppsatsen riktar sig såväl till studenter som till yrkesverksamma i exploateringsprocessen såsom projektutvecklare av exploateringsprojekt i privata byggherreföretag och projektdeltagare i kommunala enheter huvudsakligen avseende stadsbyggnadsenhet och exploateringsenhet, vilka förhoppningsvis kan finna framgångsfaktorer i denna uppsats som är tillämpbara i det vardagliga arbetet.

## **1.8 KÄLLHÄNVISNINGSMETOD**

Vid källhänvisning används det s.k. Harvard systemet. Detta innebär att man sätter in källangivelser i en parantes i löptexten i form av författarens namn och tryckår som i sin tur refererar till källförteckningen med mer specifik information om källan.

## **1.9 DISPOSITION**

I uppsatsens andra och tredje kapitel görs en beskrivning av exploateringsprocessens olika moment och förutsättningar.

De därpå följande kapitlen fyra till sju tar upp sådan teori som behandlar samverkan mellan parter i exploateringsprocessen.

I kapitel åtta, det avslutande kapitlet, dras slutsatser kring framgångsfaktorer för samverkan i denna process samt kommentarer till tillämpbarheten av dessa.

## **2 EXPLOATERINGSPROCESSENS SKEENDEN**

### **2.1 FÖRUTSÄTTNINGAR**

#### **2.1.1 Kapitlets innehåll**

Händelseförloppet som beskrivs i detta kapitel är ett generaliserat och förenklat exempel på hur en exploateringsprocess kan se ut från initiativet till ett projekt fram till detaljplanens antagande. I exemplet avses i första hand ett större nyexploateringsprojekt med en privat byggherre. Marken kan ägas av såväl kommunen som av byggherren. Detta exempel kan ses som ett traditionellt planeringsarbete och det kan utgöra en referens till de alternativa arbetsformer som presenteras i uppsatsens huvudkapitel.

#### **2.1.2 Lagstiftning kring arbetsformer**

Denna uppsats behandlar framförallt arbetsformer i exploateringsprocessen. Det är då viktigt att ha en bild över lagstiftningen kring detta. Finns det lagstiftning som begränsar handlingsutrymmet när det gäller arbetsformer? Den frågan måste besvaras med ett ja. Det viktigaste att poängtera är att genom offentlighetsprincipen sker arbetet i ett skyltfönster. Offentlighetsprincipen innebär att diarieförda liksom upprättade dokument (dock ej arbets- eller sekretessbelagda handlingar) blir offentliga och därmed synliggjorda för allmänheten. Det innebär att det finns kontroll på hur processen bedrivs. Vidare finns bestämmelserna i Kommunallagen och Förvaltningslagen som bl.a. reglerar myndighetsutövande som i viss utsträckning men i liten mån begränsar handlingsutrymmet.

Med anledning av att arbetsformerna är svagt reglerade blir det tjänstemännen som arbetar med planeringsfrågor inom kommunen som får handlingsfriheten att bestämma och styra över arbetsformerna. Tjänstemännen är medvetna om

offentligheten men samtidigt är det endast en bråkdel av arbetsformerna som verkligen synliggörs i praktiken. Offentlighetsprincipen inriktar sig främst på att synliggöra upprättade dokument medan vägen fram till dokumentet, dvs. arbetsmetoderna, har en mer muntlig karaktär och är därmed svårare att se in i.

Denna handlingsfrihet torde medföra att det är lättare för tjänstemännen att introducera nya arbetsformer.

Vid sidan av ovanstående lagstiftning om arbetsformer måste också speciallagstiftningens roll kommenteras. Det är främst Plan- och bygglagen som ytterligare reglerar arbetsformer. Denna lagstiftning inriktar sig huvudsakligen mot att skydda vissa intressen som annars kanske inte skulle bli tillgodosedda i exploateringsprojekt. Det är vid upprättandet av den kommunövergripande översiktplanen och vid detaljplaneläggning som detta skydd inträder. Problemet är också att avgränsa vilka och hur många som ska ges detta skydd. Svårigheten är balansgången mellan att låta så många som möjligt delta i planeringen och samtidigt ha en genomförbar hantering av planeringen. Sakägarbegreppet finns i lagstiftningen och i förarbeten kan man utläsa inom vilka ramar en berörd person kan identifieras som sakägare. Deras intressen skall enligt lagstiftningen särskilt beaktas vid planeringen. Arbetsformerna styrs genom detta såtillvida att vid detaljplaneläggning skall samråd hållas och en utställning av planförslag ske där sakägare har möjlighet att framföra sina åsikter och som kan ligga till grund för ett överklagande av en detaljplan. I stadens översiktsplanering finns på samma sätt en allmän insyn och en deltagandemöjlighet .

Med dessa relativt små begränsningar finns det därför ett stort handlingsutrymme för förändring och utveckling av arbetsformerna i denna process.

## **2.2 DEN INITIERANDE FASEN**

### **2.2.1 Markplanering genom översiktsplan**

Innan själva exploateringen beskrivs är det viktigt att poängtera översiktsplanens roll. Kommunen upprättar i varje mandatperiod en aktuell översiktsplan som anger riktlinjer för markanvändningen avseende all mark inom kommunen. Vid varje tillfälle ett markområde därefter blir aktuell för exploatering ska översiktsplanen ligga till grund för detta. Det ska finnas en stark koppling mellan översiktsplaneringen och detaljplaneringen.

### **2.2.2 Exploateringsidé om ny markanvändning**

Det allra första som sker i en exploateringsprocess är att någon har en idé om en ny markanvändning för ett visst område. En sådan idé kan komma från en byggherre som vill anlägga t.ex. ett nytt handelscentrum eller ett nytt bostadsområde. Vanligt förekommande är också att kommunen har ett uttryckt behov av någon nyttinghet som t.ex. skolbyggnader, äldreboenden eller studentbostäder. Den som har önskemål om en sådan förändring blir initiativtagare till ett projekt. I den fortsatta planeringen är det betydelsefullt vem som är initiativtagare. Det påverkar beroendeförhållandet mellan parterna då initiativtagaren är beroende av projektets genomförande och måste driva projektet. Denne kan vara nödtvungen att göra eftergifter till förmån för en ickedrivande part.

### **2.2.3 Val av partner**

När det gäller val av partner kan särskiljas två huvudsakliga modeller för detta. En variant, som inte behandlas i denna uppsats, är markanvisningstävling i konkurrens. Den andra varianten är tårtsbitsmodellen, dvs. mark fördelas i jämna portioner till de etablerade företagen på orten. Exemplet i detta kapitel avser den sistnämnda varianten.

Initiativtagarens uppgift är således att söka en partner. Om det är en byggherre blir kommunen partner och vice versa söker kommunen en byggherre att samarbeta med. Detta partnerskapssökande sker i princip alltid informellt. En diskussion förs mellan kommunen och etablerade byggherrar om alternativa utbyggnadsområden i informella sammanhang. Diskussionerna kan utmynna i att parterna kommer överens om att se vidare på ett utbyggnadsprojekt med avsikten att bli partners.

Det är viktigt att poängtera att kommunens val av byggherre i stor utsträckning är en politisk angelägenhet. Det finns i allmänhet politiska direktiv för detta val. En byggherre bedöms huvudsakligen efter tidigare prestationer och samarbetsförmåga. (Persson, 990923) Politiskt kan det finnas en vilja att se till så att det finns en mängd aktörer att välja mellan och därmed stimulera konkurrensen. Problemet i detta ligger i att det är tjänstemännen som har en relation till byggherren medan det är politikerna som ska avgöra valet. I praktiken avgörs valet i en dialog mellan tjänstemän och politiker.

#### **2.2.4 Presentation av idén**

I det partnerskap som bildats arbetas initialt fram en idéskiss som kan utgöra grund för en förankring av projektet. Vanligt är då att projektidén presenteras för representanter ur den kommunala politiska församlingen som kan uttrycka tilltro till ett projekt eller bemöta det med en diskussion kring de kontroversiella frågorna om den tilltänkta markanvändningen. (Kjellberg, 990908) Ett konkret ställningstagande av politikerna kan inte göras av förklarliga skäl och är inte heller önskvärt utifrån lagstiftningens riktlinjer. Den folkrepresenterande församlingen kan ändå genom sitt bemötande ange riktlinjer för kommunalpolitiska krav.

I ett demokratiskt perspektiv är det redan i detta skede viktigt att tillförsäkra folkrepresentationen. Detta åstadkoms genom att ställningstagandet till ett nytt projekt står i överensstämmelse med tidigare politiskt förankrade dokument som framarbetats på demokratisk väg. Därför har översiktsplan, fördjupad översiktsplan

och tidigt planprogram en stor betydelse för riktlinjerna kring den nya markanvändningen.

### **2.2.5 Intern förankring**

För att slutligt befästa en fortsatt utveckling av projektet krävs också en intern förankring av projektet hos byggherren. Företagets ledning prövar om projektet uppfyller krav och om projektet strategiskt passar in i organisationens verksamhet. (Persson, 990901)

Då ett sådant godkännande ges kan projektets projektutvecklare gå vidare med projektets förutsättningar och förbereda samarbete med de kommunala tjänstemän som har rollen att tillsammans med byggherren utveckla projektidén.

## **2.3 DEN PRODUKTIVA FASEN**

### **2.3.1 Samarbete**

Projektet har nu kommit så långt att det finns en förankring hos båda organisationerna och det är dags att starta själva projektet. I detta läge är det nödvändigt att bestämma sig för hur samarbetsformerna ska se ut. Samarbetsfrågorna bör tas upp redan innan själva projektfrågorna börjar behandlas. Parterna står inför ett antal nödvändiga vägval och frågor att ta ställning till. Några av dessa är följande. Vilka typer av avtal ska arbetas fram? Muntliga eller skriftliga avtal? När ska dessa träda i kraft? Hur ofta ska parterna mötas? Vilka parter och externa parter ska träffas när? Hur stäms projektet av? Ska en gemensam vision av målet med projektet tas fram? Vilka kompetenser måste in i projektet? Hur ska information spridas i organisationerna? Hur kommer nya influenser in i projektet? Hur vet man att man är uppdaterad med den senaste eller bästa tekniken?

Ett vägval utgörs av frågan om hur arkitekter ska upphandlas och om någon tävling är önskvärd. Hur ska kulturanpassning värderas vid en utvärdering av arkitektförslag i förhållande till ekonomi? Vilka miljökrav ska ställas? Vilka övriga frågor ska premieras? Vilka kompetenser kommer att utvärdera en tävling? Hur omfattande ska underlagsmaterialet vara? En avvägning måste också göras om kommunen ska vara huvudman för gator och park eller om en gemensamhetsanläggning ska bildas. Omfattningen av anläggningar utanför exploateringsområdet som ska vara del av projektet, s.k. generalplaneanläggningar, måste också bestämmas.

Denna komplexa volym frågor diskuteras och avgörs i första hand av nyckeltjänstemän och i andra hand politiskt. Det finns ingen revision avseende hur arbetsformerna ser ut i bearbetningen av dessa frågor. Inte heller finns det mer än rammässigt reglerat i lagstiftning. Tydliga och i många fall stora avvikelser har uppmärksamats i olika kommuner. Hur dessa frågor behandlas kan sägas vara en del av den planeringskultur som finns i en kommun. Planeringskulturen har en tendens att vara svår att förändra. Många individer arbetar inom området under lång tid och det finns svårigheter för utomstående att utöva inflytande på att sådant sätt att denna planeringskultur förändras.

Det kan vara fördelaktigt att också ta ställning till relationen till media för dem som är inblandade. Mediabevakningen är ofta ofrånkomlig och det är viktigt att saklig information kan presenteras om projektet såväl positiv som negativ. Därigenom kan det undvikas att felaktig och vilseledande information kommer ut. Det kan vara önskvärt att låta en person, som har en bra översiktsbild av projektet, aktivt ta ansvar för att beskriva den tilltänkta bebyggelsen inför media. Därigenom kan en enhetlig bild av projektet ges då helhetsbilden aktivt når ut till allmänheten. (Persson, 990910)

Vad avser själva projektet tar samarbetet i övrigt utgångspunkt vid frågorna kring vilka undersökningar som ska göras, vem som ska bekosta dem och hur bebyggelse med avseende på tekniska lösningar, miljö, service och trafikfrågor ska utformas. Parterna kan allteftersom frågorna behandlas börja skissa på ett exploateringsavtal.

### **2.3.2 Utredningar**

När samarbetet har inletts uppkommer behovet att ta fram grunderna för den fortsatta planeringen. De undersökningar som anses nödvändiga måste utföras för att säkerställa de praktiska förutsättningarna för projektet. I ett första läge är det nödvändigt att göra en arkeologisk och en geoteknisk grundundersökning som senare kan leda till krav på fördjupade undersökningar. Grundligare undersökningar bör kunna utföras parallellt med planeringen och därmed inte leda till någon tidsutdräkt. (Kjellberg, 990914)

Projektidén sammanställs med gjorda undersökningar och en beskrivning av befintlig markanvändning i ett förslag till planprogram. I större projekt sker ofta en politisk prövning av planprogrammet. Prövningen sker av byggnadsnämnden. Om det godkänns blir projektet ytterligare bekräftat och det medför ytterligare en reducering av projektets risk. Riskfördelningen för ett projekt är ofta fram till detta skede, om inget annat bestämts, knutna till parternas respektive nedlagda kostnader. (Lindskog, 990922)

### **2.3.3 Arkitektupphandling**

Efter att planprogrammet upprättats sker vanligtvis en upphandling av arkitekter. Vid större arbeten ska upphandling ske i konkurrens då kommunen är beställare av arbetet enligt Lagen om offentlig upphandling, LOU. Både kommunen och byggherren kan vara beställare av arbetet. Huvudsakligen kan upphandlingen delas in i tre alternativ. Den enklaste är där en arkitekt helt enkelt väljs ut. Den andra kategorin är s.k. parallella uppdrag där ett flertal arkitektfirmor ges i uppdrag att skissa på projektet. Resultatet av dessa kan därefter fritt användas av beställaren. Den tredje kategorin är en arkitekttävling. Vid tävlingen finns en prissumma och endast de vinnande arkitektfirmornas arbeten kan nyttjas för planeringen.

Under arbetets gång förs ofta en dialog mellan arkitekten och beställaren. Det är viktigt att ge riktlinjer för framförallt funktioner och bebyggelsevolym. Dessa kontinuerliga diskussioner är nödvändiga eftersom det är mycket svårt att i ett



arbetsunderlag till arkitekten styra upp alla önskemål. Samtidigt vill beställaren inte styra arkitekten alltför hårt eftersom arkitektoniska kvalitéer då lätt hämmas.

När det härfter finns ett utvalt arkitektförslag kommer arbetet med att upprätta en detaljplan att påbörjas. Detaljplanen görs i de flesta fall som en spegel av det valda arkitektförslaget, dvs. byggrätten som tillåts enligt detaljplanen görs vanligen inte mer omfattande än bebyggelsen enligt arkitektförslaget.

Utifrån arkitektförslaget och övriga utredningar och förutsättningar upprättas ett planförslag som i nästa skede ska utgöra grund för ett samrådsmöte.

#### **2.3.4 Samråd**

Vid denna tidpunkt i processen inträder en starkare reglering av förfarandet. I enlighet med plan- och bygglagstiftningen ska ett samråd hållas där berörda intressenter inbjuds för att inkomma med sina synpunkter. Upplägget för samrådet och hur det genomförs är emellertid upp till tjänstemännen som ansvarar för samrådet. Till samrådet måste åtminstone de sakägare som åsyftas med sakägarbegreppet i PBL inbjudas för att få yttra sig. Det kan dock vara intressant att ta in fler för att få fram en bred syn på projektet. Samrådet är ett led i medborgarinflytandet i detaljplaneprocessen och är betydelsefullt genom att åsikter kommer fram innan projektet skridit för långt. Stora kostnader kan uppstå om synpunkterna inkommer först senare. Det blir också svårare att ta hänsyn till dessa synpunkter eftersom avvägningar också måste göras i ett ekonomiskt perspektiv.

Det kan i vissa projekt vara värdefullt att på ett tidigare stadium än ovan beskrivet inbjuda till samråd om bebyggelseutvecklingen. Känsliga eller betydelsefulla frågor som kan äventyra projektets genomförande kan då konkretiseras och diskuteras. Därefter kan en slutsats dras kring genomförbarheten. (Platen, 991011)

I andra situationer kan det vara betydelsefullt att introducera ett planeringsprojekt med berörda genom ett informationsmöte i ett tidigt skede. Det blir då en enkelväg kommunikation där saklig och korrekt information ges. Detta kan stimulera berörda

att intressera sig och med bättre beslutsunderlag ta ställning till projekt som längre fram i processen får komma till uttryck. Om det då framkommer mer välartikulerade och välgrundade argument och ställningstaganden från berörda torde dessa i de flesta fall åtnjuta större betydelse för dem som har att ta ställning till inkomna synpunkter.

En samrådsredogörelse skrivs efter samrådet. Utifrån inkomna synpunkter samverkar parterna fram nya lösningar på planeringsfrågorna. Därefter revideras planförslaget. Det reviderade planförslaget förbereds för remiss.

### **2.3.5 Förhandlingsperiod**

I detta skede bör parterna nå konsensus avseende villkoren för exploateringen. Vissa fördelningsfrågor måste lösas. En ekonomisk fördelning mellan parterna ska göras. Byggrätten som tillskapas gör att markvärdet regelmässigt stiger kraftigt. Detta mervärde ska fördelas och det sker vanligtvis genom att mark inom exploateringsområdet säljs mellan parterna. Det finns dock normer för hur en kommun har rätt att ta del av det mervärde som tillskapas genom planen. Det kommunala planmonopolet kan ju inte utnyttjas okontrollerat.

Det finns också andra frågor som mer eller mindre är direkta fördelningsfrågor mellan parterna. Huvudsakligen brukar det handla om vem som bekostar anläggningar inom allmän plats. Vanligtvis är det byggherren som bekostar dessa. (Sterte, 990929) Den tidigare samverkan som skett övergår tillfälligt i ett förhandlingsklimat kring dessa avgörande ekonomiska frågor.

Förhandlingsinslag förekommer dock under hela samarbetstiden redan från det att parterna möts till dess projektet är avslutat. Det kan vara en hårfin gränsdragning om vad som är samverkan och vad som är förhandling. Bebyggelseinriktningen är naturligtvis knuten till byggherrens ekonomiska motiv. I många frågor har dock byggherren och kommunen samma målbild som gör att planeringsarbetet i större utsträckning sker i samverkan än i förhandling.

I förhandlingsspelet mellan parterna är det också viktigt att försöka få en struktur på arbetet. Ett grundläggande förberedelsearbete kan exempelvis förbättra utgången av förhandlingen. I kap 5 behandlas dessa frågor. (Cars, 1992)

När förhandlingar har förts och parterna enats kring de ekonomiska och tekniska villkoren för planeringsförslaget är det fördelaktigt att skriva färdigt exploateringsavtalet. När kommunen inte äger marken måste exploateringsavtalet senast skrivas på innan detaljplanen antas av kommunfullmäktige. Annars har kommunen försuttit sin chans att ta del av fördelarna med planen eftersom exploateringsavtalet inte kan påtvingas byggherren. Det kan dock vara lämpligt att avvakta att skriva på avtalet intill dess att planen prövas av kommunfullmäktige eftersom vissa frågor kan behöva revideras i slutskedet av planeringsarbetet. Det är vanligt att en hel del av förhandlingarna sker även efter det att en detaljplan har skickats på remiss. Det viktiga är att parterna har en övergripande bekräftelse på hur den ekonomiska bilden ser ut i projektet. Överenskommelsen kan s.a.s. ligga i luften.

Exploateringsavtalet utgör när det är färdigformulerat en konfirmering av parternas resultat av förhandlingsprocessen. Det är också en information för kommunala beslutsorgan, egna berörda tjänstemän, myndigheter och finansierande banker om exploateringen och villkoren för dess genomförande. (Sandblad, 1978)

## 2.4 AVTALSKEDJOR

Ett vanligt scenario i planeringsprocessen är att exploateringsvillkoren efterhand klarnar i en stegvis förhandlingsprocess. Parallellt med detta kan en rad olika överenskommelser behöva träffas som blir gradvis mer preciserade. Allteftersom parterna enas kring sakfrågor befästs dessa i avtal. Den processen ger upphov till en kedja av genomförandeavtal som i slutskedet utvecklas till ett exploateringsavtal eller markanvisningsavtal.

Ett exempel på hur en avtalskedja ser ut är följande. Parternas avsiktsförklaring manifesteras i ett avtal, föravtal, som också kallas samarbetsavtal,

principöverenskommelse eller letter of intent. I detta avtal styrker parterna sina intentioner att arbeta med ett visst projekt och verka för att genomföra exploateringen. Därefter följer utredningar, förhandlingar och politisk behandling varigenom förutsättningarna för projektet klarnar och ett mer detaljerat avtal kan skrivas i form av ett ramavtal. I detta kan en utfästelse om byggrätt, tidplan för exploateringen och principer för kostnadsfördelning göras. Slutligen upprättas ett exploateringsavtal eller markanvisningsavtal i samband med detaljplanelägningen.

En annan vanligt förekommande avtalskedja inleds med ett planeringsavtal där parterna kommer överens om kostnadsfördelningen av utredningsarbetet. Detta kan därefter följas upp med ett exploaterings- eller markanvisningsavtal, eventuellt via ett ramavtal.

När kommunen är markägare kan det finnas anledning att innan ett slutligt markanvisningsavtal skriva ett optionsavtal. I detta kan en byggherre ges företräde till att överta marken och exploatera den.

En problematik med alla förekommande avtal i denna process är den politiska prövningen av avtalen. Kommunala tjänstemän har i de flesta fall inte befogenhet att själva teckna avtal som har en viss dignitet. En prövning av ett sådant avtal kan leda till en tidsutdräkt, men borde kunna löpa parallellt med fortsatt planeringsarbete. Ett samarbetsavtal som prövas får en politisk verifiering vad avser projektets gemensamma mål och arbetssätt. Politiskt kontroversiella mål kan behöva revideras. Det borde dock även vara möjligt att skriva ett samarbetsavtal utan att pröva detta politiskt om det enbart avser arbetssättet mellan parterna. Om det innehåller någon form av målformulering som är betydelsefull, någon form av utfästelse om att en byggherre har blivit vald (som normalt inte bekräftas förrän exploateringsavtalet är undertecknat och politiskt godkänt tillsammans med detaljplanen) eller om det innehåller en utfästelse om en viss bebyggelsevolym blir det däremot nödvändigt med en politisk prövning.

### 2.4.1 Föravtal

Det bakomliggande behovet av att skriva föravtal faller tillbaka på parternas ömsesidiga fördelar av att klargöra förutsättningarna för det fortsatta samarbetet. För byggherrens del innebär detta i huvudsak hur stor byggrätt marken får, vad som ska bebyggas, inskränkningar, särskilda krav och byggherrens andel av kostnaderna för de kommunaltekniska anläggningarna.

Kommunen har samtidigt glädje av att förvissa sig om exploatörens inställning till och riktlinjer inom projektet. En annan fördel med föravtalet är att det kan tjäna som underlag för bedömning då det på ett tydligt sätt framgår för- och nackdelar med projektet. I avtalet framgår exploateringen principiella inriktning, parternas åtaganden i stort och vilka överordnade villkor som är förenade med exploateringen.

En byggherre behöver någon form av besked för att våga gå vidare i ett projekt och investera i utredningar och projektering. Ju större, mer komplicerat och osäkert ett projekt är desto större behov finns att förtydliga projektförutsättningarna. Byggherrar tvingas ofta ta en svårkalkylerad risk med relativt stora investeringar innan en byggrätt har blivit befast genom plan.

Ett föravtal är ett inledande avtal som syftar till att klargöra vissa grundförutsättningar. Det signalerar att aktörerna ska jobba vidare med ett visst projekt som så småningom ska leda till mer detaljerade avtal. Vanligt förekommande frågor i föravtal är följande; företräde för byggherren att genomföra projektet, utförande och bekostande av utrednings- och detaljplanearbete, byggrätt och tidplan, principer för fördelning av exploateringskostnader samt övriga villkor.

## 2.5 DEN FORMELLA FASEN

### 2.5.1 Remiss

Det efter samrådet reviderade planförslaget blir genom ett remissförfarande granskat av berörda organisationer, grannkommuner och olika kommunala enheter. Detta förfarandes nödvändighet är liksom samrådet välpreciserat i lagstiftningen.

De huvudsakliga remissinstanserna är olika kommunala enheter, bl.a. Brandförsvaret, Skol- och fritidsnämnden, Park-, Gatu- och Trafikförvaltningen, Miljöförvaltningen osv. Därutöver ingår Länsstyrelsen och intresseorganisationer som är berörda av förslaget. Remissvar ska ges inom fyra veckor och lämnade synpunkter tas hänsyn till vid revideringen av planförslaget. Synpunkter som lämnas utan avseende eller som bara till del anammas medför risk att remissinstansen i ett senare skede väcker besvärstalan mot planförslaget.

Det kan i vissa projekt vara befogat att i ett tidigare skede ta in synpunkter, förhandla eller diskutera projektet med en remissinstans som annars inte kommer in i bilden förrän i remisskedet. Härigenom kan man vinna mycket tid och undvika krångliga rättelseförfaranden. Parternas erfarenheter av planeringsverksamhet kan ligga till grund för att förutsäga när ett sådant samarbete är av intresse för projektet.

### 2.5.2 Byggnadsnämnden prövar planförslag

När planförslaget har reviderats, efter att hänsyn tagits till yttranden från remissinstanserna, blir det föremål för politisk prövning i byggnadsnämnden. Om planförslaget inte godkänns av byggnadsnämnden måste planförslaget omarbetas. Planförslaget måste bli godkänt i sin helhet.

### **2.5.3 Utställning**

Nästa led i den demokratiska processen är att ställa ut planförslaget för allmänheten i tre veckor. En ingiven synpunkt utgör grundförutsättning för att en berörd ska ha rätt att överklaga kommunfullmäktiges beslut om antagande av planen.

På samma sätt som tidigare revideras planen med avseende på inkomna synpunkter. Synpunkter som först vid detta tillfälle kommer fram kan leda till att förslaget måste förändras i så stor utsträckning att det är nödvändigt att på nytt ha samråds-, remiss- och utställningsförfarande.

### **2.5.4 Prövning i kommunfullmäktige**

Det reviderade planförslaget har nu fått sin slutgiltiga utformning och det återstår nu för kommunfullmäktige att besluta om detaljplanens antagande. Vid samma tillfälle eller tidigare ska också det slutgiltiga exploateringsavtalet, parterna kommit överens om, antas av kommunfullmäktige.

### **2.5.5 Överklagandeperiod**

Beslutet om detaljplanens antagande kan överklagas inom fyra veckor efter beslutet. Om detaljplanen inte överklagas vinner den laga kraft och blir juridiskt bindande liksom exploateringsavtalet som knutits till densamma.

Genom detta har projektet nått fram till ett stadium då exploateringsprocessen övergår i en genomförandeprocess som i sin tur övergår i själva byggprocessen.

## **3 EXPLOATERINGSPROCESSEN UTIFRÅN MEGA- OCH NANORELATIONER**

### **3.1 RELATIONSMARKNADSFÖRING**

Materialet i detta kapitel som behandlar relationsmarknadsföring och i synnerhet s.k. mega- och nanorelationer bygger i stora drag på Evert Gummessons bok om marknadsföring, från 4P till 30R (1998). I denna görs inte en beskrivning av förhållanden i exploateringsprocessen men huvuddragen av innehållet om detta kan ändå anses tillämbart.

### **3.2 MEGARELATIONER**

#### **3.2.1 Definitioner**

Relationsmarknadsföring har blivit ett alltmer viktigt instrument för att analysera relationer mellan aktörer som i någon utsträckning gör affärer med varandra. Huvudsakligen har relationsmarknadsföringen tillämpats inom den privata sektorn. Själva grundmodellen utgörs av relationen mellan en leverantör och en kund. Modellerna har sedan utvidgats till att omfatta en mängd aktörer knutna till affärshändelser.

De relationer som bildas mellan aktörer inom exploateringsprocessen har en liknande karaktär den som t.ex. uppstår mellan leverantör och kund. Särskilt kan man se tydliga likheter mellan relationerna i exploateringsprocessen och de relationer som inom relationsmarknadsföringen kallas megarelationer. Dessa relationer återfinns ett steg ovanför marknadsrelationerna. Marknadsrelationerna är de relationer som finns



mellan aktörer som är knutna till marknaden, t.ex. köpare och säljare. I exploateringsprocessen motsvaras dessa av de som fysiskt arbetar med exploateringsprojektet. Megarelationerna befinner sig ett steg ovanför dessa och de utgör de övergripande förutsättningar som krävs för att exploateringsprocessen ska kunna genomföras. Exempel på megarelationer i exploateringsprocessen är därför relationer inom och i förhållande till den politiska sfären, massmediala relationer och de övergripande relationerna mellan samverkande organisationer. Megarelationerna styr förutsättningarna för exploateringsprocessens genomförande.

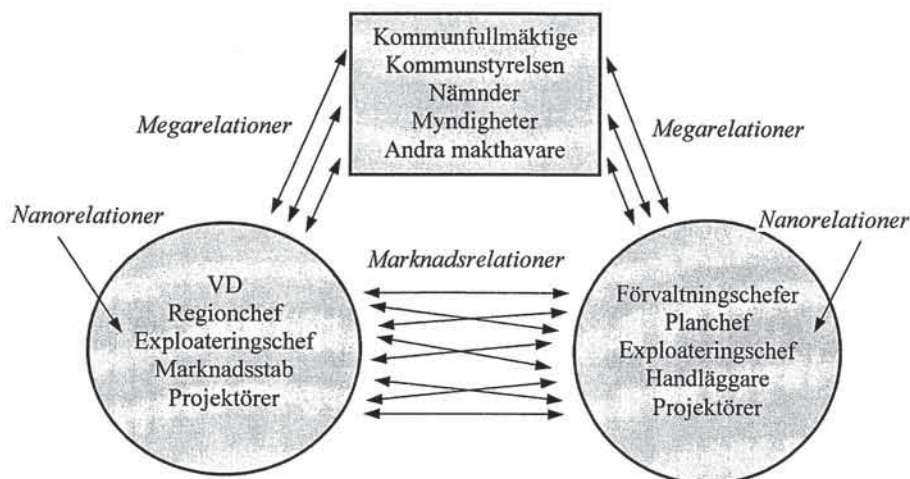
### **3.2.2 Sociala nätverk**

I de flesta kulturer gör man inte affärer med okända och även om man kan tänka sig det gör man hellre affärer med dem man känner och tycker om. Gummesson menar därför att bildande och underhåll av sociala nätverk är en av de viktigaste uppgifterna för en företagsledning. Detsamma bör gälla även för de aktörer som ingår vid en exploatering.

Gränsen mellan sociala och professionella relationer kan behöva suddas ut för att skapa förtroende mellan aktörer. Fritiden blir en del av arbetet när konkurrenter och samarbetspartners möts i föreningsliv eller på golfbanan. Sociala relationer och personlig nätverkstillhörighet är mycket betydelsefullt när man ska göra affärer. Den kommersiella relationen övergår ofta i en mer personlig relation när man i arbetet talar med varandra, hjälper varandra och ger varandra förtroenden.

Det som särskilt karakteriserar megarelationerna är att de ligger ovanför marknaden och därför måste megarelationerna fungera för att man över huvud taget ska kunna vistas på marknaden. Det kan krävas ett megabeslut, dvs. ett tillstånd eller en informell välsignelse från en maktbärande i ett icke-marknadsrelaterat nätverk. Först därefter kan själva marknadsrelationerna byggas upp. Detta är alltid en förutsättning i exploateringsprocessen. Det krävs politisk acceptans eller godkännande från andra maktbärande för att ett projekt ska kunna påbörjas. Därefter kan relationer skapas inom exploateringsprojektet.

Genom megamarknadsföring är det tänkt att påverka dessa makthavare så att goda megarelationer uppstår och att projekt därefter kan presenteras mot bakgrund av förtroendefulla relationer. Nedanstående bild är en vidareutveckling av Gummessons modell av olika typer av relationer, anpassad till exploateringsprocessen.



Figur 3.1 Megarelationer, marknadsrelationer och nanorelationer

### 3.3 LOBBYING

Lobbying är enligt Gummesson en del av megamarknadsföringen. Som företeelse kan den karaktäriseras som en beslutsmarknad. Den goda sidan hos lobbying är att informera och förmå makthavare att ta hänsyn till kunskaper och synpunkter. Den sämre sidan är risken att ekonomiska intressen ställer sig över samhällsintressen och folkviljan så att beslutsfattare inte vågar agera eller att de motiveras att agera mot samhällets bästa. Den ökande komplexiteten i samhället och inom teknologin gör emellertid att behovet av sakkunskap och information trappas upp.

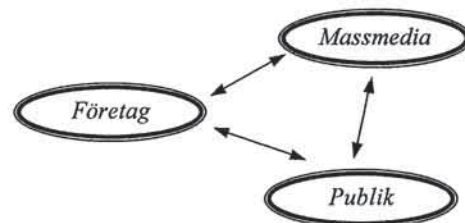
Riskerna med lobbying och annan typ av megamarknadsföring är att företag och tjänstemän inom kommunen riskerar repressalier av att ha lierat sig med en viss falang av den politiska sfären. Det är därför viktigt för dessa att sträva efter en

opolitisk inställning med viljan att "sälja till alla". Relationer på meganivå är ett komplext och svårt spel som kräver engagemang av chefstjänstemän, politiker och lobbyister.

### 3.4 MASSMEDIA

Massmedier bevakar företag och den allmänna bebyggelseutvecklingen i staden. De är primärt oberoende men söker sin information delvis hos yrkesverksamma. Företag och kommunala tjänstemän kan endast i viss utsträckning styra den massmediala bilden. Gummesson menar att PR för ett företag definitionsmässigt kan sägas vara "relationer till intressenter i syfte att maximera företagets goodwill". PR är en form av megarelation.

En viktig uppgift för PR är kontakten med massmedier. Denna skapar tre typer av relationer som påverkar resultatet av marknadsföringen: relationen mellan företag och massmedier; relationen mellan massmedier och deras publik; och relationen mellan företag och dem som exponerats för massmedial påverkan.



Figur 3.2 Massmediala relationer (Gummesson, 1998)

Massmedier påverkar företaget och dess kunder vare sig företaget aktivt skapar en relation till massmedia eller inte. Det kan därför vara en rimlig ansats att samverka med medierna. Företag och massmedia behöver varandra men relationen är en sorts hatkärlek. Företag vill ha positiv publicitet och vill dölja mindre fördelaktiga

händelser. De vill ha mycket utrymme - "gratisreklam" – som inte är reklam utan framstår som nyheter och därmed ges högre trovärdighet. Medier vill ha fakta som är nyheter och i många fall även sensationer och skandaler. Uppdraget är att spegla samhället, granska och rapportera missförhållanden och att hålla efter maktmissbruk. Journalisten styrs av ett flertal drivkrafter som kan vara sanningslidelse, personlig integritet, nå många läsare, bli känd, bli uppskattad av kollegor, fåfänga, hämndlystnad och annat.

Ett exempel belyser betydelsen av den massmediala bevakningen. 1998 hade Skanska Sverige AB ett bebyggelseprojekt med BoKlok i Ödåkra utanför Helsingborg. Under sommarmånaderna avstannade bebyggelsen och bygget lämnades ofärdigt. Vid återupptagandet av arbetet upptäcktes att en byggnadskonstruktion inte hade täckts ordentligt varpå några ytor visade på mögelpåväxt. Det spreds snabbt ett rykte om att hela den bebyggelsen var mögelskadad. Sannolikt innebar detta en försämrad goodwill för företaget och kostnader för att förklara sig och genom PR förbättra bilden av situationen. Målet som uppstått var naturligtvis lätt åtgärdat och hade inget med konstruktionen att göra. Det tar ändå lång tid att tvätta bort den typen av rykten som blir följden av den massmediala uppvaktningen. (Persson, 990922)

Det finns en mängd sätt att få kontakt med pressen: formella presskonferenser, informella pressträffar, pressmeddelanden, visningar, intervjuer, etc. Det handlar inte bara om att ha nya intressanta uppgifter utan också att etablera en personlig och förtroendefull relation till journalister. Det krävs planering och uthållighet precis som i all annan marknadsföring. I exploateringsprojekt handlar det om att samordna marknadsföringen av projektet såväl mot massmedia som mot politiker och berörda.

### **3.5 KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER**

I ett exploateringsprojekt finns det möjlighet att ta ett mer aktivt grepp kring kommunikationsfrågorna. Det är viktigt att projektet presenteras på ett förtjänstfullt sätt utanför projektgruppen. I vissa sammanhang används verktyg för att hantera denna fråga och ett sådant verktyg kan benämnas kommunikationsstrategi. Själva

huvudpoängen med en sådan strategi är att i förberedelsearbetet med ett projekt görs en struktur för de åtgärder som förväntas ge ett gott resultat. Dessa åtgärder eller handlingar ger upphov till en process som är kärnan av strategin.

Grundläggande är att strategin inleds med att definiera ett syfte med kommunikationen. Där görs en kort beskrivning av vad man vill uppnå med strategin. Detta följs av att målen beskrivs. Det är viktigt att göra åtskillnad mellan attitydmål, kunskapsmål och beteendemål. Om det finns flera målgrupper kan dessa mål behöva brytas ner på respektive målgrupp. (Dahlquist, 1993)

Vidare innebär strategiarbetet att primära målgrupper identifieras. När dessa är identifierade måste man söka vilket eller vilka budskap som ska kommuniceras till respektive målgrupp. Varje målgrupp har ett visst behov och budskapet ska anpassas därefter. (Dahlquist, 1993)

För att sedan nå fram med den planerade kommunikationen måste också rätt kanaler väljas. För varje målgrupp tas dessa kanaler fram. Resultatet av detta arbete kan sedan redovisas i en aktivitetsplan som visar på strömmarna av kommunikationsåtgärder. (Dahlquist, 1993)

Det som är särskilt viktigt att poängtera i det här sammanhanget är förhållandet mellan sändaren av ett budskap och mottagaren. Sändaren måste göra bedömningen huruvida denne endast är sändare av budskapet eller om denne också är själva källan till budskapet. Detta kan illustreras enligt bilden nedan. (Dahlquist, 1993)



Figur 3.3 Kommunikationslinje

Det är avgörande för mottagarens uppfattning av budskapet vem som är sändare och vem som är källa. I många sammanhang används etablerade experter och

välrenommerade forskningsinstitut, såsom källa, för att förstärka sändarens budskap. (Dahlquist, 1993)

I strategiarbetet är det också viktigt att hela tiden vara uppmärksam på det brus och de störningar som finns mellan sändaren och mottagaren.

Kommunikationsstrategin kan användas i exploateringsprojekt för att förstärka det positiva med projektet, för att undanröja felaktiga farhågor eller fördomar mot företag, individer eller projekt samt internt i projektet underlätta samordningen av kommunikationsfrågorna och på längre sikt undvika konflikter rörande oenighet kring dessa.

### 3.6 NANORELATIONER

Utifrån figur 3:1 anges nanorelationer som de interna relationerna inom en organisation. I detta fall motsvarar det en part i exploateringsprocessen, t.ex. byggherrens och kommunens organisationer. En tydlig trend har under 90-talet varit att såväl inom privat som offentlig sektor har det blivit vanligt att genom organisationsomstruktureringar införa marknadsmekanismer i organisationen. Genom att skapa internkunder och internleverantörer inom ramen för organisationen har man velat skapa en mer dynamisk marknadsekonomi jämfört med tidigare mer trögreglerade verksamheter. Man har skapat tydligare avgränsningar inom företaget med operativa enheter som är resultatenheter och strategiskt självständiga. Detta har inneburit att gränsen mellan köpare, säljare och konkurrent har blivit otydligt. Det har blivit nödvändigt att utveckla strategier för att kunna hantera de nya interna och externa marknadsrelationerna. (Gummesson, 1998)

Relationerna mellan de nybildade operativa enheterna kan ha försvagats t.ex. p.g.a. att man inte längre har en gemensam administration. Det finns också en risk att intressemotsättningarna har ökat eftersom enheterna har starkare individuella motiv än tidigare. När representanter från dessa operativa enheter ska agera tillsammans inom ramen för organisationen såsom en part i exploateringsprocessen är det viktigt

att man försökt jämka samman behov och intressen. Detta kan vara en förutsättning för goda internrelationer. Internrelationerna kommer i sin tur att avspegla sig i organisationens bild utåt, t.ex. mot externkunder. Strategin blir därför att skapa ett gemensamt synsätt och att lösa målkonflikter för enheterna för att därigenom stärka sin roll externt. (Gummesson, 1998)

För att åstadkomma detta kan ett arbetsverktyg vara att skapa relationer mellan operativa enheter och mellan ledning och anställda genom intern marknadsföring. Framgångsfaktorer för den interna marknadsföringen är att kommunikationen ska ske personligen och att den ska vara interaktiv. En kick-off är ett exempel som kan uppfylla dessa krav. (Gummesson, 1998)

Inom den kommunala organisationen är detta särskilt problematiskt eftersom det finns en så stor mängd intressen representerade. Organisationen är också mycket stor. Det bildas ofta komplexa nätverk inom och utom de operativa enheterna, i vilka det etableras formella och informella länkar. För de olika enheterna bildas varierande subkulturer. Olika enheter eller individer kan tillsammans bilda informella samarbeten, man kan prata om en inre alliansmarknad. (Gummesson, 1998)

I exploateringsprocessen finns en inbyggd möjlighet att reducera problemen med dessa internrelationer och subkulturer. Exploateringsprocessen påminner mycket om ett projektarbete med individer från ett antal olika operativa enheter i de fasta basorganisationerna, ibland också kompletterad av konsulter och andra externa leverantörer. Projektarbetet blir ett sätt att åstadkomma ett interfunktionellt samarbete som kan överbrygga etablerade subkulturer i de olika enheterna (Gummesson, 1998). Projektet skapar en egen organisation med egna gemensamma värderingar och egna gemensamma mål.

## **4 PARTNERING – EN PARALLELL TILL EXPLOATERINGSPROCESSEN**

### **4.1 INLEDNING**

I detta kapitel hämtas material och tankegods dels från en företeelse som kallas partnering och dels från det som Gummesson kallar allianser. Dessa två typer av samarbete är i stor utsträckning olika teorier och beteckningar för samma sak.

Partnering har tillämpats i byggprocessen framförallt internationellt. Innehållet i detta koncept är närbesläktat med de faktorer och frågeställningar som rör förhandling, samarbete och avtalshantering i exploateringsprocessen. Partnering liknar det samarbete som sker inom exploateringsprocessen och det är därför intressant att dra paralleller mellan dessa och samtidigt se den organiserade samverkan som Gummesson visar på med sin teori om allianser. Källmaterialet till partneringavsnittet bygger dels på ett diplomarbete 1999:6, Byggkonstruktion (Fjällström et al) och dels ett examensarbete, LTH, (Andersson et al, 2000).

### **4.2 PARTNERING**

#### **4.2.1 Uppkomst av partnering**

I slutet på 80-talet växte det i USA fram ett koncept som kallades partnering. Det kan sägas vara en samarbetsform i byggprojekt som har tillämpats främst i USA och Storbritannien där syftet främst var att få olika aktörer i projekten att samarbeta på ett effektivare sätt. Två huvudtyper av partnering brukar särskiljas. Projektpartnering innebär ett sätt att organisera samråd i projektet beträffande beslutsfattande och



konfliktlösning för att uppnå viktiga projektmål. Den andra kategorin är strategisk partnering som innebär ett långsiktigt samarbete mellan aktörer i byggprocessen som byggherrar, entreprenörer, arkitekter, konsulter och leverantörer. Motiven är att uppnå effektivitets- och kvalitetsvinster genom att skapa en välfungerande och samkörd arbetsgrupp. Inger hinder föreligger för att kombinera projektpartnering och strategisk partnering.

#### 4.2.2 Definitioner

Strategisk partnering utgör ett engagemang över lång tid, mellan två eller flera organisationer, i syfte att uppnå specifika affärs mål, genom maximering av effektiviteten i utnyttjande av varje deltagande parts resurser. Detta kräver ändring av traditionella relationer till en gemensam kultur, utan hänsyn till organisatoriska gränslinjer. Relationen baseras på förtroende och hängivenhet mot gemensamma mål samt förståelse för varandras individuella förväntningar och värderingar.

De stora viktiga faktorerna framhålls av flera författare. Dessa utgörs huvudsakligen av

- Gemensamma mål
- Förtroende
- En partneringurkund som alla deltagare anammar
- En överenskommen problemlösningmekanism
- Förståelse för varandras åtaganden.

Det som bör innefattas i ett projekt för att det ska anses falla inom ramen för definitionen partnering kan specificeras till vissa faktorer. Det existerar ett gemensamt partneringdokument, en moraliskt bindande målformulering. Vidare ska det finnas inslag av risk- och vinstfördelning. En annan mening gör emellertid gällande att partnering utgörs av en kombination av öppenhet, maktindelning, och hög grad av interaktion mellan parter.

För att få ett begrepp om betydelsen av den här typen av samarbete kan man se till de olika nivåer av relationer mellan aktörer som kan ses i olika sammanhang. Ett mål för partnering överlag är att nå ett så omfattande relationsdjup som möjligt mellan parterna så att synergieffekter uppstår i arbetet på både kort och lång sikt.

#### **4.2.3 Partneringnivåer**

De tydliga fördelarna med partnering åskådliggörs genom att definiera olika samarbetsnivåer mellan aktörer, karakteriserade i olika faser. De fyra nivåerna är den traditionella konkurrentfasen där inget samarbete sker, samverkansfasen där man fokuserar på projektpartnering, samarbetsfasen där tyngdpunkten ligger på att uppnå effektivare samarbetsförhållanden genom strategisk partnering och till sist partnerfasen där man uppnår den ultimata formen av samarbete.

#### **4.2.4 Konkurrentfasen**

Detta är det traditionella förhållandet mellan företag och leverantör och medför inte någon utveckling vad gäller arbetsprocessen i projektet. Parterna går in i projektet för att maximera sin vinst vilket ofta leder till konflikter. Karaktäristiska drag för ett projekt som genomförs under konkurrentformer är att företagen oftast inte har samma målformulering för projektet och de vinster som uppkommer belastar andra aktörer. Många gånger har man också en kortsiktig syn på projektet, dålig kommunikation mellan företagen samt liten eller ingen processutveckling under genomförandet av projektet. Detta innebär bl.a. att företagen har mycket lite förtroende för varandra och någon riskdelning förekommer inte i gemensamma projekt.

#### **4.2.5 Samverkansfasen**

Parterna kan genom att gemensamt formulera mål och utförande bygga upp en laganda. Denna kan föra med sig ett antal synergieffekter, bl.a. en gemensam vilja att utveckla lösningar för projektgenomförandet samt färre konfliktsituationer. Genom

detta kan processkompetensen hos aktörerna förbättras i samverkansfasen. Genom denna förändring kan parterna övergå från den traditionella konkurrentfasen till ett förtroendeförhållande, där moraliska åtaganden binder samman dem. Karaktäristiska drag för projekt som genomförs under samverkansfasen är gemensamt formulerade projektspecifika mål, förbättrade relationer mellan individer från olika företag och en ökad kommunikation. Genom en öppnare dialog skapas utrymme för ett ökat förtroende och informationsutbyte mellan parterna och en viss riskfördelning kan åstadkommas.

#### **4.2.6 Samarbetsfasen**

I samarbetsfasen arbetar parterna inte enbart mot ett gemensamt projektmål utan man för samarbetet ett steg vidare, mot strategisk partnering. Genom att fokusera på långsiktiga förbättringar kan parterna rikta in sig på en kontinuerlig processutveckling och effektivare arbetsorganisation. När samarbetsfasen fungerar väl råder ett öppet kommunikationsklimat och informationsflöde mellan parterna. Företagen har dessutom genomgått en attitydförändring vilket betyder att parterna har kommit så långt att de uppnått en ömsesidig förståelse för varandra och erhållit kunskap om hur de bäst kan tillfredsställa den andre partens behov. Strategisk partnering förutsätter att det finns ett grundläggande förtroende mellan parterna eftersom strategisk partnering innebär ett långsiktigt arbete är fördelningen mellan risk och vinst av största vikt. Framtida utvecklingar kan leda till att ett avtal missgynnar en part och det är därför viktigt att riskerna är formulerade på ett sådant sätt att den som bäst kan bära den får göra det. Det är viktigt att nå fram till det resultatet genom ett lagarbete.

Karaktäristiska drag för ett projekt som genomförs under samarbetsfasen är långsiktig fokus på att uppnå gemensamt uppsatta strategiska mål och ett långsiktigt förhållande med minimumgaranti avseende arbetsmängd. Dessutom förbättras arbetsprocesserna och arbetsmetoder då incitament finns för att knyta aktörerna närmre varandra. Utmärkande för samarbetsfasen är en tydlig och rättvis ansvars- och maktfördelning samt att samarbete präglas av öppenhet, ärlighet och ökad riskdelning.

#### **4.2.7 Partnerfasen**

Den djupaste formen av partnering uppnås i partnerfasen. I denna fas har parternas målformulering totalt smält samman och möjliggör inte bara utveckling av befintliga arbetssätt, utan även skapandet av nya processer. I partnerfasen bildar aktörerna, genom att kombinera personer med olika erfarenheter och kunskaper, projektspecifika enheter vilka enbart arbetar för att uppnå projektmålen. Enheterna karaktäriseras av att deltagarna upplever att alla är anställda i samma organisation, fast de egentligen tillhör olika företag, och att organisationsstrukturen bestäms utifrån enhetens egna behov, utan påverkan från de olika organisationerna. Eftersom man fullständigt kommit ifrån konkurrenttänkandet i denna fas kan individerna tilldelas arbetsuppgifter helt utifrån deras kompetens, oberoende av parttillhörighet. Partnerfasen innebär också att enheten är obunden av de olika organisationernas strukturer och policys vilket betyder att förmågan att ta enhetliga beslut samt att kommunikationskanalerna underlättas avsevärt. Dessutom kan olika belöningssystem med fokus på enhetens framgång lättare tillämpas. Karaktäristiska drag för projekt som genomförs i partnerfasen är en gemensam genomförandeprocess, integrerade företagskulturer samt absolut förtroende och delad risk.

#### **4.2.8 Exploateringsprocessen - en kommentar**

I exploateringsprocessen finns det skäl att se i vilken fas man befinner sig i med sin samarbetspartner. Det är viktigt att sträva efter att nå en djupare relation och erhålla de fördelar det medför. Djupet av relationerna mellan en byggherre och en kommun hänger samman med alliansmarknadens utseende. Det kan antas att det föreligger ett starkt samband mellan hur etablerade byggherrar inom alliansmarknaden också har en djupare relation till kommunen.

#### **4.2.9 Tillvägagångssätt**

Vid genomförandet av partnering är det viktigt att dra upp en modell som visar på olika steg eller faser som tillförsäkrar att alla viktiga moment kommer att ingå och att

man därigenom får ut så mycket som möjligt av samarbetet. Vanligt förekommande i sådana här sammanhang är att man har någon form av gruppbildningsmoment t.ex. workshops, kursgård, uppstartsmöten i ett tidigt skede för att skapa goda förutsättningar för utbyte mellan individerna.

I den första fasen av genomförandet måste partneringskonceptet legitimeras. En bedömning måste göras om det är ett lämpligt arbetssätt för det aktuella projektet och om parterna vill satsa på det konceptet. Några viktiga hållpunkter i en första fas är att identifiera affärsområden och kärnkompetens, att utvärdera om ett partnersamarbete kan uppfylla interna affärsområden samt att genomföra en intern förberedelse och utbildning.

I nästa fas sker ett val av partner. Med utgångspunkt från de mål som uppställdes i fas 1 kan ett företag välja den optimala partnern. En aktör väljer den part som bäst kan hjälpa aktören att uppfylla affärsområdena. En mängd bedömningskriterier tas fram och efter en utvärdering av andra aktörers uppfyllande väljs en partner ut. Det viktiga i detta skede är också enligt många att koncentrera sig på att sätta samman en grupp individer som har förmågan att samarbeta för projektets bästa. Av stor betydelse är naturligtvis också att se till att alla erforderliga kompetenser finns representerade bland de individer som valts ut för projektet och se över behovet av extern kompetens.

Huvuddragen i nästa fas är att parterna ska etablera en förståelse för varandras långsiktiga strategier och mål. När parterna gör detta läggs också grunden för ett förtroendefullt och långsiktigt samarbete där man hjälper varandra att uppnå respektive mål. Här etableras också en ram för hur samarbetet ska se ut, hur projektet ska genomföras och på vilket sätt arbetsprocessen ska organiseras. En viktig punkt är att identifiera beslutstillfällen och att tidsplanera beslutsfattandet. Moment som ingår i fas 3 utgörs av förtroendeetablering, kommunikationsetablering, utformning av partnersamringsdokument samt utveckling av kontrollsystem.

När det gäller det moraliska kontraktet kan det utformas på en mängd olika sätt. Några fallstudier har visat på att några vanligt förekommande sakfrågor som behandlas i dessa kontrakt är följande:

#### *Utförandemässiga:*

- Projektet ska hålla tidsplanen
- Säkerhet i arbetet
- Kostnadsminimering för alla parter
- Inga olösta konflikter vid kontraktsslutet
- Använda alternativ konfliktlösningsteknik
- Informationsutbyte i tid
- Förse alla parter med intressanta och tillfredsställande arbetsuppgifter
- Uppnå och helst överträffa uppställda projektmål
- Uppnå uppställda samhällsmässiga och miljömässiga mål
- Uppnå parternas finansiella mål

#### *Relationsmässiga*

- Förståelse för respektive parts arbete och befogenheter
- Effektiv och öppen kommunikation
- Tidig och rättvis problemlösning
- Harmonisk arbetsplats och nära samarbete mellan alla parter
- Utveckling av ömsesidig respekt för respektive medarbetares kompetens
- Upprätthålla ett effektivt partneringsförhållande
- Genomföra en effektiv kommunikation på lämpligt sätt och vid rätt tid

Ett samarbetsavtal kan med fördel spetsas till med ett ekonomiskt incitament. Vid uppfyllande av avtalet utgår en kollektiv belöning till de inblandade parterna om projektet som helhet är lyckat. Former ordnas för att aktörer ska kunna gå ur avtalet och möjligheter att vid ändrade förutsättningar göra ändringar vid fördelning av det ekonomiska incitamentet eller ett fullständigt upplösande av kontraktet vid händelse av t.ex. konflikt.

Ytterligare ett komplement till samarbetsavtalet är en konfliktlösningmodell som drar upp riktlinjerna och formerna för hantering av eventuella konflikter. I olika steg

kan t.ex. kvalitetsrevisorer, allmän domstol eller skiljedomsförfarande utnyttjas som forum för konfliktlösning.

Erfarenheter talar för att ha moraliska avtalsparagrafer i separat avtal och inte inblandade i ett traditionellt avtal dels eftersom det är risk för att tolkningssvårigheter uppkommer då strikta avtalsvillkor och moraliska villkor blandas och dels för att det är lättare att fokusera på de moraliskt bindande villkoren och ekonomiska incitament som involveras i den typen av kontrakt. De traditionella avtalen ligger ändå i botten och fångar upp frågor vid händelse av att samarbetsavtalet inte tillämpas. Det moraliska kontraktet bör därför löpa parallellt med andra tidiga genomförandeavtal såsom föravtal, ramavtal som beskrivits i kapitel 2.

I fas 4 utvecklas aktiviteter som stödjer genomförandet av ett enskilt partneringsprojekt. Aktiviteterna bygger på de koncept som togs fram i föregående fas. I denna fas upprättas ett projektspecifikt partneringsavtal. Parterna sätter upp kriterier för att projektet ska kunna genomföras på ett så effektivt sätt som möjligt. När detta görs blir parterna medvetna om vilka individuella förväntningar som finns. När parternas individuella mål och kriterier är fastställda och klargjorda bör parterna hålla ett partnermöte där gemensamma projektmål fastställs. I detta skede upprättas också partneravtalet som skiljer sig från det moraliska kontraktet såtillvida att det är skraddarsytt för ett enskilt projekt, att det tar upp risk- och vinstfördelning, regler för tvistlösning, informationssystem för att sprida information mm.

I den sista fasen kommer genomförandet där de uppställda målen ska genomföras. Det ska nu finnas en god förståelse för partneringsbegreppet och god insikt i parternas gemensamma målformulering. Arbetsprocessen bör analyseras och eventuellt förbättras, målinformationen bör spridas och förstås i hela projektorganisationen samt fullfölja genomförandet av projektet och samtidigt som det måste finnas en beredskap för omarbetning och förändring av de förutsättningar och mål som framtagits i tidigare faser.

#### 4.2.10 Bemötande

Partnering som arbetsmetod har blomstrat upp på flera håll. Bl.a. i USA och Kanada framhåller företag sin partneringverksamhet. Konsultföretag finns som nischat in sig på t.ex. introduktion av partnering. I Storbritannien är partnering föremål för intensiv forskning och framhålls av myndigheter som ett sätt att komma tillrätta med problemen i byggbranschen.

Erfarenheter från Australien visar emellertid på sämre resultat och misslyckade partneringprojekt. En stor del av skillnaderna hänförs till skilda förutsättningar i planeringskulturer i de olika länderna.

En svensk erfarenhet vid ett projekt, kv Stadsgården i Stockholm, upplevdes huvudsakligen positiva effekter av samarbetsformen. Man framhäver bl.a. att partneringformen har medverkat till att undvika konflikter i projektet och kostnaderna minskat samt att avtalsformen bidragit till en ökad innovativitet.

En generell reflexion kring företeelsen är att en nyckel för ett lyckat projekt är användningen av ett moraliskt kontrakt som ger upphov till en betoning på samarbete snarare än konfrontation. Forskning har visat att graden av ömsesidig förståelse och en anpassning till varandras mål och hur de förändrades under projektets gång betydde mer för projektets framgång än existensen av gemensamma system för belöning efter uppfyllelse. Detta pekar på att öppenhet och flexibla kommunikationer var de mest avgörande faktorerna.

Det finns emellertid en svårighet att bevisa nyttan av partnering. Trots belägg för förbättrade prestationer kan det vara svårt att visa på en koppling till partneringkonceptet. Partnering kan också vara svårt att engagera sig i. Det finns uppenbara risker att det uppstår misstro, bristande öppenhet och negativism, obalans i maktrelationer och bristande engagemang som kan utgöra hinder för framgång. Fördelarna kan ibland framhåvas som givna. En modernitetssträvan hos företag kan naturligtvis leda till att ett koncept av denna typ skönmålas.



Erfarenheterna från fallstudier är emellertid övervägande positiva och det verkar finnas förutsättningar för att nå framgång med hjälp av partnering.

### 4.3 ALLIANS

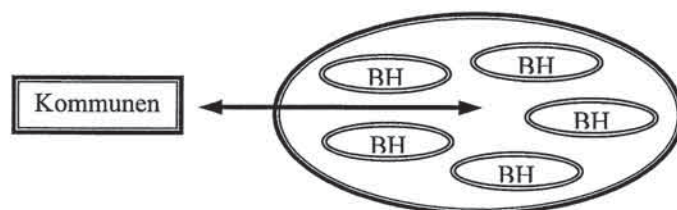
Allians används som beteckning på en formellt eller informellt organiserad och avtalad relation mellan olika parter, t.ex. mellan en kommun och en byggherre. Dessa parter kan befinna sig i en stor variation av beroenden till varandra, och medverkande individer har ett komplext nät av relationer mellan sig.

Medan konkurrens innebär att företag motarbetar varandra innebär allianser att företag samarbetar med varandra. Syftet kan variera starkt och allianserna kan ha olika varaktighet och intensitet. Det kan röra sig om ett projekt av engångskaraktär, löpande samarbete i begränsad omfattning eller ett så omfattande samarbete att det liknar en fusion. Det finns branscher där företag befinner sig så nära varandra att de kan sägas utgöra delar av ett organisationsnätverk.

Att samverka har utnyttjats under lång tid mellan företag. Stora mervärden kan skapas genom att företag vågar skapa relationer mellan sig trots att en konkurrenssituation föreligger. Ett exempel på detta utgörs av att de konkurrerande företagen Pripps och Spendrups har enats kring en gemensam produktion av mälta till deras öltillverkning. Ett långtidsavtal reglerar denna uppgörelse och själva drivkraften för alliansen är att det har uppstått en win-winsituation. Konkurrerande intressen förekommer också inom exploateringsverksamheten mellan byggherre och kommun och det är där på samma sätt betydelsefullt att win-winsituationer kan skapas i ett förtroendefullt klimat. Mellan olika byggherrar däremot finns en ren konkurrenssituation och allianser är mindre vanliga.

Eftersom marken i exploateringsprojekt många gånger ägs av kommunen, som har för avsikt att markanvisa projektet, uppstår frågan om vilken eller vilka byggherrar som ska få möjlighet att exploatera marken. Kommunen har då i mindre eller större utsträckning relationer till de byggherrar som finns på en viss marknad. Dessa

byggare kan då sägas utgöra en alliansmarknad för kommunen. Figuren nedan visar detta.



Figur 4.1 Kommunens alliansmarknad för byggare vid markanvisning

På samma sätt uppstår relationer till andra aktörer som deltar i exploateringsprocessen. Alliansmarknader uppstår för de arkitekter och projektörer som kan bli aktuella att ge uppdrag åt och att samarbeta med.

Alliansmarknaden innehåller aktörer som kommunen vid en viss tidpunkt kan tänka sig att göra till partners i ett projekt. Relationen mellan en aktör och kommunen är en viktig faktor för hur stark aktören är inom alliansmarknaden. Ett företag måste först komma in i alliansmarknaden och därefter stärka sin position genom att i projekt gentemot kommunen skapa långsiktigt goda relationer och nå goda resultat i exploateringsprojekt. För kommunen blir uppgiften att först finna en allianspartner och därefter marknadsföra det tilltänkta projektet inom och utom organisationen. Marknadsföringen för att finna en allianspartner opererar på en högre strategisk nivå än den projektorienterade marknadsföringen. Inom exploateringsverksamheten handlar det för kommunens del mycket om att kunna presentera ett varumärke genom sin allianspartner, dvs. ett företagsnamn som är förknippat med goda erfarenheter.

Erfarenheten av allianser generellt sett visar att kortsiktighet oftast inte lönar sig utan det är tillgång till ny expertkunskap och långsiktiga relationer som skapar mervärdet. Det centrala är att bli vänner och skapa tillit. Det går inte att avtala fram tillit. Parterna måste ses som jämlikar och en win-winsituation måste finnas. Risken är annars att en part manövrerar vid sidan av alliansens syfte.

En problematik är ledningen av en allians. Inom ett företag finns t.ex. system för att lösa konflikter som kan vara betydligt svårare att lösa i en allians. Ofta försöker man därför när det gäller företag att skapa ett nytt företag som omfattar de delar där alliansen uppstått. På samma sätt är det viktigt i samarbetat i exploateringsprojektet att i inledningsskedet av samarbetet förtydliga vem som bär ledansvaret och hur konflikter ska hanteras.

#### 4.4 PARALLELL TILL EXPLOATERINGSPROCESSEN

Byggprocessen liknar i mångt och mycket exploateringsprocessen. Aktörerna och processmomenten och detaljfrågorna är en förlängning av exploateringsprocessen och detta tyder på att partneringsprocesserna som utprovats i byggprocessen kan tillmätas tillämpbarhet även i exploateringsprocessen. Det torde vara enkelt att t.ex. flytta ett moraliskt kontrakt till ett tidigare skede i stadsplaneringen.

De samarbetsnivåer som beskrevs tidigare återfinns i olika planeringskulturer och kan förbättras, fördjupas och utvecklas vidare.

Upplägget av genomförandet och skapandet av modeller för hur parter ska mötas, hur beslutsfattandet ska planeras, vilka arbetsinstrument som ska användas o.s.v. kan medföra mervärden även i exploateringsprocessen. Ett sådant engagemang kan över huvud taget leda till förbättrade kort- och långsiktiga arbetsrelationer.

I många avseenden har partneringskonceptet fått positiv kritik vilket ger en fingervisning om framgångsmöjligheterna vid utnyttjande av ett för exploateringsprocessen skräddarsytt samarbetskoncept.

Delkapitlen visar att de allianser som avses i Gummessons avsnitt är mycket snarlika partneringskonceptet. Det är samma framgångskriterier som framhålls som nödvändiga för dessa typer av samarbeten och det är långsiktighet och tillit som förenar parterna.

## 5 SAMVERKAN FÖRHANDLINGSSTRATEGI

GENOM

### 5.1 INTRODUKTION

I exploateringsprocessen samverkar parterna avseende frågor som har en skapande eller kreativ karaktär, vilket beskrivits ovan. Likaså sker samverkan i de frågor som rör själva samarbetet. Parallellt med denna samverkan finns inslag av fördelningsfrågor som löper kontinuerligt i processen och som hanteras genom en förhandlingsprocess. De viktigaste fördelningsfrågorna utgörs av fördelningen av den vinst som uppkommer och de ekonomiska åtagandena i projektet.

I detta kapitel ger Cars en fördjupad bild av förhandlingssituationen och samarbetsförutsättningarna som uppkommer i exploateringsprocessen. Cars pekar på möjligheterna att utnyttja förhandlingssituationer som uppkommer till att skapa goda relationer mellan aktörer, att genom engagemang i förhandlingen skapa mervärden för slutresultatet samt att genom att skapa en struktur på arbetsmoment och samarbete få tillstånd en effektivare och mer ändamålsenlig planering.

I dessa frågor måste parterna optimera sin egen nytta och detta sker i form av förhandling. Cars menar att genom att respektive part lägger upp en arbetsmetodik för att förbereda och genomföra de förhandlingar som förväntas uppkomma kan det skapas mervärden för båda parter. Detta arbete sker huvudsakligen genom förberedelsearbete som genomförs av respektive part för sig.

Innehållet kan anses tillämpligt generellt vad avser förhandlingssituationer men texten är anpassad till förutsättningarna i exploateringsprocessen. Genom att belysa problematiken i en förhandlingssituation kan man också skapa sig en uppfattning om svårigheterna att behandla frågorna i planeringen.

## 5.2 DEFINITION AV EN FÖRHANDLINGSSITUATION

### 5.2.1 Positiv inställning till förhandling

Begreppet förhandling ges i många sammanhang en negativ klang. Det förknippas med en konfliktartad situation som är destruktiv till sin karaktär och utgör ett nödvändigt ont. Det finns därför anledning att klargöra vad som avses med begreppet och hur förhandlingen kan ses som en resurs istället för ett hinder. Det är viktigt att aktörerna i exploateringsprocessen har en positiv inställning till förhandlingen för att implementera en arbetsmetodik för förhandling, för att nå ett bra resultat och för att de långsiktiga relationerna ska understödjas. Struktur, genomförande och utfall är av samma skäl avhängigt den allmänna attityden till förhandling.

I detta kapitel kommer olika förhandlingsmetoder att presenteras. Några övergripande målsättningar med metoderna kan urskiljas utifrån syftet med förhandlingen. Cars menar att varje förhandlingsmetod måste bedömas objektivt utifrån tre kriterier. ”1) Den bör leda till en förnuftig överenskommelse om en sådan är möjlig, 2) den bör vara effektiv och 3) den bör förbättra eller i vart fall inte skada relationerna mellan aktörerna.” Andra kriterier som också bör uppfyllas är krav på rättvisa och att maximala värden för samhället skapas av metoden. Dessa kriterier bör utgöra en övergripande bedömningsmall för metoderna som presenteras i detta kapitel.

Att förhandling över huvud taget ska komma i fråga i exploateringsprocessen är beroende av att en förhandlingssituation finns. I nästa avsnitt presenteras kriterier som utgör grund för att en förhandlingssituation ska anses ha uppkommit.

### 5.2.2 Ömsesidigt beroende

Ett första kriterium för en förhandlingssituation är att de olika förhandlingsparterna har ett ömsesidigt beroende av varandra. Det innebär att en förhandlingslösning ger båda parter mervärde jämfört med att ingen förhandling hade genomförts. Genom förhandlingen uppstår således också ett totalt mervärde. I ett tidigt skede av ett

projekt finns det därför skäl för att inleda förhandlingar med syfte att undersöka om ett ömsesidigt beroende föreligger. Om en situation uppkommer där inga beroenden föreligger finns inga incitament att inleda förhandlingar.

I praktiken kan det vara svårt att dra slutsatsen att inga beroenden mellan parterna finns eftersom en situation ofta är av en komplex natur och som varierar över tiden. Mellan en byggherre och kommun finns det dock alltid ett ömsesidigt beroende genom det kommunala planmonopolet och genom byggherrens byggarkompetens och kapital.

### **5.2.3 Potentiell konflikt**

Vidare menar Cars att vid sidan av det ömsesidiga beroendet måste det också finnas en potentiell konflikt inbyggd i samspelet för att förhandling ska komma i fråga. Det krävs givetvis att parterna inte är rörande överens om hur alla planeringsfrågor ska hanteras och hur alla värden ska fördelas. Om det däremot överhuvudtaget finns någon aspekt där oklarhet föreligger finns det skäl att förhandla fram en lösning.

Tillräckliga skäl för att genom förhandling skapa ett bra samarbetsklimat borde vara vinsterna av att tydliggöra hur projektet ska fortskrida med avseende på vem som ska göra vad, vilka sakfrågor som ska aktualiseras och hur olika planeringsmoment ska samordnas.

### **5.2.4 Opportunistisk interaktion**

Ett tredje kriterium för att en förhandling ska anses vara befogad är att det i samspelet förekommer ”opportunistisk interaktion”. Med detta menas att parterna tar initiativ till insyn i motparternas förhandlingsstrategier. Utifrån informationen om motparten läggs den egna strategin för förhandling upp. Argument för egna anspråk tas fram och motargument för motpartens mest sannolika strategi utarbetas.

### 5.2.5 Förhandlingssituation

När de tre kriterierna som ovan nämnts uppfyllts har en förhandlingssituation uppkommit. Potential finns då för att skapa värden för båda parter. Ett enkelt exempel kan belysa kriteriernas betydelse för en förhandlingssituation.

En förhandlingssituation uppkommer mellan köpare och säljare på en marknad. Priset på en produkt som säljaren erbjuder är i sig en produkt av hur säljaren bedömer köparen. Ur köparens karaktär och inställning till produkten framkommer värdefull information för säljaren. Utifrån detta sätter han utgångspriset och argumenten för att sälja produkten. Köparen å sin sida kommer att bedöma säljaren utifrån dennes karaktär. Därefter väljer han sina motargument och sitt motpris. Det ömsesidiga kunskapssökandet hos respektive motpart och den därmed valda förhandlingsstrategin utgör opportunistisk interaktion.

En tydlig konflikt föreligger angående priset genom den vinstmaximerande försäljaren och köparen som vill komma undan så billigt som möjligt. Härigenom uppfylls det andra kriteriet.

Det ömsesidiga beroendet är även det uppfyllt. Köparen är beroende av produkten. Säljaren är beroende av att få produkten såld. En total vinst görs om köpet genomförs och köparen och säljaren inte överstiger respektive understiger sitt reservationspris, dvs. brytningspunkten då ett förslag ska förkastas eller inte.

Exploateringsprocessen är på samma sätt som exemplet ovan ett tillämpningsområde för förhandlingar. Kriterierna är i praktiken alltid uppfyllda i projekt av större omfattning. Ovanstående resonemang legitimerar därför förhandlingsplaneringen i exploateringsprocessen.

## 5.3 FÖRBEREDELSE

Förberedelsefasen utgör enligt Cars en viktig del av förhandlingen. Med en genomtänkt förberedelse kan uppsatta mål lättare nås och hela proceduren kan styras i en riktning som är gynnsam för förhandlingens utgång. Förberedelserna innefattar, som nedan redogörs för, olika överväganden av den egna situationen och olika handlingsalternativ men också kunskapssökande hos motparten och dess förhållningssätt i förhandlingen. I vilken miljö förhandlingen ska äga rum och i vilken ordning förhandling ska ske med olika motparter är likaså viktiga frågor att ställa sig inför en förhandlingssituation.

Hur mycket tid och resurser som ska läggas ned på att förbereda en förhandling är naturligtvis avhängigt den vinst som kan göras. Det uppstår därför en balansgång med ett optimalt utfall då marginalnyttan är lika stor som marginalkostnaden för den sist insatta resursen i förberedelsearbetet. Eftersom det är svårt att kvantifiera resultatet blir det i praktiken en subjektiv nyttobedömning. Nämnas bör också att det på kort sikt blir en viss inkörningskostnad för det fall att de nedan angivna förberedelsemetoderna inte tidigare tillämpats.

### **5.3.1 Problemformulering**

Det mest grundläggande inför en förhandling är att identifiera och formulera problemställningarna. Ambitionen är att precisera vilka förhållanden och vilka faktorer som utgör grund för de problem som kommer upp till ytan i förhandlingssituationen. Det är viktigt att ha en detaljerad förståelse för problemet för att nå en bra förhandlingslösning.

Ofta framstår problem som triviala med följderna att det inte finns anledning att ytterligare fördjupa sig i dem. Det skulle snarast innebära ett överarbete att vidare analysera och göra överväganden av problemen. I förhandlingsforskningen framgår det dock, till skillnad från detta synsätt, att något av det svåraste i förberedelserna är att identifiera problem och särskilt då flera aktörer är inblandade.

Problemuppfattningen bör ses ur en objektiv synvinkel. Den egna synen på problemet bör kompletteras med en identifiering av motparters syn. Bristande insikt i andras



problemuppfattning kan leda till sämre utfall än om sådan kunskap funnits. Utifrån denna objektiva syn kan förebyggande konflikter och fördelningsproblematiska situationer förutses och förebyggas.

### **5.3.2 Förhandlingsmål**

Det som logiskt följer efter att problemen har identifierats och formulerats är att ställa upp förhandlingsmål. Förhandlingsmål har en viktig funktion i förhandlingsfasen. Den utgör en riktningvisare för det resultat som önskas uppnås och blir också en måttstock för resultatet efter avslutad förhandling. Prioriteringar och vikter läggs på olika delfrågor för att kunna kvantifiera olika delresultats betydelse för det slutliga utfallet. Dessa prioriteringar ligger också till grund för att vinster kan göras mellan parter då respektive parts högprioriterade frågor ges företräde framför motparts lägre prioriterade intresse i samma fråga.

En betydelsefull del av att formulera mål är att den ska ha en positivt styrande effekt på förhandlingen. Det är därvid viktigt att ha rätt ambitionsnivå på målen. Om målen har getts karaktären av önskemål eller alltför svävande formuleringar undermineras förhandlingens resultat. För att optimera målsättningens styrande effekt bör rimliga, precisa och konkreta mål ställas upp. Den därvid uppkomna tydligheten kan också utnyttjas för att se om ett förslag till överenskommelse är förenligt med uppställda mål.

### **5.3.3 Reservationsläge**

En annan viktig förberedelseåtgärd är att ta ställning till vid vilket läge ett förslag ska förkastas. Detta kan kallas reservationsläge och utgöra den punkt då ett förslag övergår från att vara acceptabelt till att anses vara förkastligt. En fördel med detta är att det uppkommer en tydligare bild av förhandlingens resultat under själva förhandlingen.

Det kan tyckas vara en enkel uppgift att välja mellan att acceptera och förkasta ett förslag. I en förhandlingssituation med många frågor och omfattande ställningstaganden uppstår emellertid lätt en förvrängd bild av helheten. Vissa mindre viktiga delfrågor som getts en stor tyngd under förhandlingen kan färga den totala fördelningen mellan parterna. Miljön och stämningen kan i sig utöver detta också vara i viss mån vilseledande.

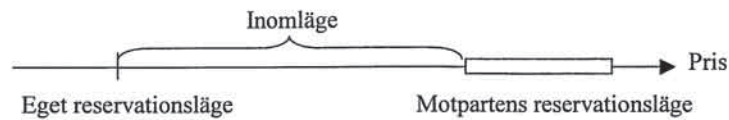
Reservationsläget kommer i praktiken att utgöra en viss lägsta acceptabel nivå i ett antal centrala frågor. Detta kan skapa en viss problematik. I en förhandling kan situationen låsas om krav uppkommer på att aktören ska gå under sin lägsta nivå i en viss delfråga. Det är då viktigt att fokusera på helheten, som finns samlad i målformuleringen, och inte binda sig vid egenkravet på den delfrågan.

Risk finns också för att helhetsbilden går förlorad då nya delfrågor dyker upp. Dessa kan få en effekt på reservationsläget som försvårar fortsatta ställningstaganden. Mot denna bakgrund är det motiverat att skapa reservationsläget utifrån grundförutsättningarna men samtidigt göra den flexibel inför förändringar.

#### **5.3.4 Kunskap om motpartens intressen**

Genom att bilda sig en uppfattning om motparters intressen och prioriteringar i olika delfrågor kan en part lägga grunden för värdeskapande förhandlingsmoment. Tanken är att en större kaka ska alstras genom ömsesidig kännedom om prioriteringar i olika delfrågor. En eftergift i en lågprioriterad delfråga byts ut mot en fördel i en högprioriterad fråga. Den större kakan gör det möjligt att tillfredsställa båda parter uppställda mål.

Viktigt att ha kännedom om är motpartens reservationsläge. Eftersom det handlar om subjektiva värden och en bedömning av motparten erhålles som bäst ett spann där det är rimligt att motpartens reservationsläge finns. Utifrån detta spann framkommer ett inområde som ska fördelas mellan parterna.



Figur 5.1 Inomläge för ekonomisk fördelning mellan parterna (Cars, 1994)

Vid sidan av reservationsläget är det av vikt att känna till motpartens värderingar av sakfrågor. Deras förhandlingsbeteende är också viktigt att ha med sig i förberedelserna.

Kunskap om motparten kan hämtas ur en rad källor. Tidigare förhandlingar ger en vägledning om förhandlingsbeteendet. Personliga egenskaper hos inblandade personer sätter också en viss prägel på den kommande förhandlingen.

En annan utgångspunkt är vilket företag eller myndighet motparten representerar. Den roll som denne då intar kan tillskrivas en viss uppsättning av mål och drivkrafter. Dessa mål och drivkrafter styr motpartens agerande i stor utsträckning.

Motpartens projektspecifika ställningstaganden kan hämtas ur tidiga överenskommelser, utredningar och programförklaringar. Vid sidan av denna tydliga bild av representerade intressen finns också mer subjektiva intressen som är av stor betydelse. Dessa kan i förekommande fall utgöras av policystrategier, prestige och status. Det blir då viktigt att kunna läsa mellan raderna i motpartens konkreta intentioner.

### 5.3.5 Intern samordning

Inför en förhandlingssituation är det angeläget att samordna de intressen den egna organisationen representerar. Oberoende av om det är en privat aktör eller en offentlig aktör krävs en enhetlighet inför andra aktörer. I den privata organisationen finns ofta en tradition av den här typen av samordning. I den offentliga sektorn finns vanligtvis

inte den traditionen och den mer komplexa organisationsformen och den mer komplicerade bilden av intressen att försvara försvårar också en samordning.

För det privata byggföretaget medför den hierarkiska organisationsformen, med tydliga arbetsområden och arbetsuppgifter för de anställda, en möjlighet till en väldefinierad enhetlighet. Det fåtal individer som engageras som representanter för ett företag i ett byggprojekt kan samordna sina intressen på ett kvalitetsorienterat vis.

Den kommunala verksamheten som involveras i ett byggprojekt är däremot av mer komplex natur. De skiftande mål och förutsättningar som finns i olika delar av organisationen måste samordnas till en enhetlighet för att vara en stark förhandlingspart. Göran Cars använder begreppet monolitism för att benämna en aktörs enhetlighet inför en förhandling. Tydliga nackdelar uppkommer när en part agerar icke-monolitiskt gentemot andra parter.

Förhandlingspositionen kommer då att försämrats genom det reducerade mandatet. Det utrymme som krävs för att vara kreativ och skapa värde i förhandlingen blir starkt beskuret. En risk uppstår också att det egna intresset inte lika lätt blir tillgodosett. Resurser åtgår då under förhandlingen för att samordna intressena vilket försvagar styrkan utåt. Det splittrade uppträdandet kan leda till suboptimeringar. Exempelvis kan en part som får ett särintresse tillgodosett godkänna en delöverenskommelse som det egentligen inte finns acceptans för helhetsmässigt. En motpart kan utnyttja situationen genom att förtydliga motsättningarna och därigenom åtnjuta fördelar.

För att hantera interna konflikter och uppnå enighet måste en strategi väljas. Strategins huvudsyfte blir att skapa intern konsensus i sådan utsträckning att ett starkt förhandlingsmandat erhålles. Det krav som ställs på intern konsensus är troligtvis större än det som krävs gentemot externa parter.

Det torde vara ganska svårt att uppnå fullständig enighet. För att ändå gå vidare med ett projekt krävs tillräcklig acceptans från grupper med motstående intressen. Formuleringen av inställningen kan då anpassas så att den vinner tillräckligt gehör. Möjlighet finns också att stimulera andra gruppers särintressen för att få igenom projektet. Dessa taktiska metoder för att uppnå intern enighet leder lätt till kortsiktiga

lösningar med bräckliga grupperingar. Med intern samordning menas därför en mer gedigen samstämmighet i de stora sakfrågorna för ett projekt.

Den interna samordningen kan också ses i ett dynamiskt perspektiv och innefatta en kontinuerlig samordning allteftersom projektet framskrider. De gemensamma intressena kan efterhand förändras och preciseras. En viss position till ett projekt som bestäms i ett tidigt skede kan medföra en låsning som hämmar kreativitet. Kontinuiteten i samordningen förutsätter en smidig och aktiv relation mellan uppdragsgivare och förhandlare.

### **5.3.6 Förhandlingsmandat**

Nästa viktiga moment är att forma och precisera de interna ställningstagandena inför förhandling. Dessa ställningstaganden blir med ett politiskt stöd i ryggen ett förhandlingsmandat. Svårigheten ligger i att tillgodose hela organisationens allmänna intresse. En uppfattning om det allmänna och övergripande kommunala intresset kan fås genom förhandlingsmandat som förankrats av kommunstyrelsen. Det kan samtidigt finnas flera intressen att ta tillvara. Kommunala förvaltningar med skiftande intressen i vissa frågor kan ha inflytande över förhandlingsmandatet genom deras möjlighet att utöva politisk lobbying, bilda opinion och att hänskjuta frågor till rättslig prövning. Motsättningarna kan då blockera eller bromsa en förhandlingsöverenskommelse.

Förhandlaren måste alltså följa såväl det givna mandatet som andra intressen inom den egna organisationen för att nå överenskommelser med en motpart. Om det givna mandatet dessutom är mindre precist angivet uppstår ett utökat samordningskrav på förhandlaren.

Huruvida förhandlaren ska ges snäva direktiv eller mjuka ramar är en problematisk fråga. Dessa frågor är behäftade med för- och nackdelar. Det som talar för att ha ett snävt och preciserat mandat är att förhandlaren ges en tydlig representationsroll och tolkningen av mandatet orsakar inga problem. Det ger också en bra kontroll på förhandlingens utfall. Nackdelen är att förhandlaren är låst till en viss förhandlingslösning och flexibilitet saknas för att kunna anpassa sig efter

nyuppkomna förhållanden. Motparten kan också uppfatta förhandlaren som något stelbent vilket inte heller manar till värdeskapande förhandling. Rammandatet fungerar i rak motsats till detta och är positiv i den bemärkelsen men medför samtidigt krav på eftersamordning.

Mellan det precisa mandatet och det mjukare rammandatet uppkommer mellanformer. Dessa mellanformer borde ge bättre förhandlingsresultat eftersom de kan kombinera uppdragsgivarens mål att kontrollera förhandlingsresultatet och de värdeskapande möjligheterna.

## **5.4 FÖRHANDLINGENS MILJÖ**

Miljön under en förhandling är mycket viktig för slutresultatet och det fortsatta samarbetet menar Cars. Miljön är en produkt av ett antal faktorer. Bland dessa faktorer kan nämnas personliga egenskaper, klimat, relationer och den fysiska miljön. Nedan presenteras dessa faktorer.

### **5.4.1 Personliga egenskaper**

Inom förhandlingsteorin pekar resultat på att aktörernas personliga egenskaper spelar en relativt liten roll vid en förhandling. Dessa egenskaper ger förhandlingen en viss karaktär men är mindre betydelsefulla för utfallet. Förhandlingsorganisationen, förberedelser och förhandlingens struktur betraktas istället som de avgörande komponenterna.

### **5.4.2 Attityder till förhandlingen**

En annan miljöfaktor är personernas förhållningssätt till förhandlingen. Parterna kommer att inta en viss attityd i förhandlingsspelet. Denna attityd ger upphov till olika förhandlingsklimat. För att generalisera kan dessa attityder delas in i en

försvarsinriktad och hård attityd och en tillmötesgående attityd. Den hårda attityden karaktäriseras av att aktören försöker försvara sig, attackera och dominera medan den tillmötesgående strävar mot att gemensamt lösa uppgiften och bygga långsiktiga relationer.

Det kan finnas situationer då endera av dem är den mest ändamålsenliga. Det viktigaste är troligtvis att parterna har samma attityd. Om båda parter har en hård attityd kan det leda till en mycket effektiv förhandlingsprocess samtidigt som det också mycket väl kan leda till ett ställningskrig. En förhandlingslösning baserad på detta klimat har sannolikt reducerat det totala uppkomna mervärdet.

På samma sätt finns det för- och nackdelar då parter möts med tillmötesgående attityder. Det leder enkelt till överenskommelser och kan därför betraktas som effektivt. Behovet att vara långsiktigt goda förhandlingsparter kan dock leda till att aktörerna undanhåller verkliga behov och önskemål som skulle kunna äventyra förhållandet.

När en hård förhandlare möter en mjuk blir den sistnämnde lätt ett offer i förhandlingen. Den hårde kan utnyttja sitt övertag och manipulera sina motpart för sin fördel. Även om förhandlingen är effektiv såtillvida att avtal sluts kan fördelningen dem emellan ifrågasättas. Uppenbar risk finns också för att den mjuke tappar förtroende för sin förhandlingspart som underminerar fortsatta relationer.

Förutom dessa generaliserade attityder finns naturligtvis en rad andra mellanformer som kan te sig mer lämpade för att uppnå ändamålsenlighet i förhandlingen. Att erhålla värdeskapande effekter torde inte vara beroende av vilken attityd som valts utan är en produkt av den förberedelse som föregått förhandlingen.

### **5.4.3 Relation till motparten**

I en förhandlingssituation uppstår ett visst förhållande mellan parterna. För att nå ett produktivt klimat krävs det ett ömsesidigt förtroende. Ett misstroende omöjliggör ett samarbete där parterna tar till sig av motpartens mål och värderingar. Det får till följd

att inget värde kan skapas. Det medför också att aktörerna agerar försvarsinriktat och letar efter dolda och bedrägliga motiv i motpartens argumentation.

En positiv effekt av ett bra förhandlingsklimat är att en överenskommelse kan upplevas som tillfredsställande om förhandlingen har präglats av förståelse, vänskap och respekt. Om den upplevs på det sättet kommer också det fortsatta samarbetet förbättras.

Det finns skäl till att i det inledande skedet mjuka upp förhandlingsklimatet genom att diskutera gemensamma mål och värderingar. Detta kommer att medföra att en tydligare bild av motparten ges. Risken är annars stor att motpartens ståndpunkter, i ett konfliktklimat, upplevs vara långt ifrån den egna ståndpunkten trots att de i själva verket inte är det. Konflikter blir också lätt uppförstorade samtidigt som de gemensamma ståndpunkterna tenderar att minska i omfattning och storlek.

En positiv effekt på förhandlingsklimatet kan också uppnås om parterna arbetar tillsammans mot ett övergripande mål eller mot gemensamt upplevda hot. Därigenom kan enighet uppkomma som är gynnsam för förtroendet. I samarbetet kan det också framkomma en ökad förståelse för motpartens ambition och situation som kan öppna upp en kommande gemensam förhandling.

#### **5.4.4 Positionsförhandling**

En traditionell förhandling karaktäriseras många gånger av ett statiskt fördelningsspel. I varje ny sakfråga intas en position av parterna. Efterhand görs eftergifter för att nå överenskommelser. Den som gör minst eftergifter vinner. Denna typ av förhandling är varken kreativ, långsiktig eller tidseffektiv.

Det finns ändå anledning att inta positioner i vissa sakfrågor men det måste ske i kombination med ett gediget informationsutbyte. Positionerna sätter då ramarna för förhandlingsutrymmet och informationen möjliggör ömsesidigt utbyte av viktiga sakfrågor. Förhandlarens hårda karaktär som uppkommit genom den strikta



positionsställningen måste kompletteras med en mjukare framtoning. Det mjuka hos förhandlaren kan vända sig till motparten som person och till lyhördhet.

## 5.5 PROCESSER

### 5.5.1 Samarbetets inledning

Redan i det inledande mötet mellan parterna uppstår ett behov att klargöra spelregler för samspelet. Procedur- och formaliafrågor bör på ett tidigt stadium klargöras för att skapa ett bra förhandlingsklimat. Om parterna aktivt och gemensamt arbetar fram fungerande procedurer som tilltalar alla, skapas goda förutsättningar för att lösa de nalkande sakfrågorna.

Behovet av att förbereda procedurfrågor inför förhandlingar ökar med ett projekts omfattning och komplexitet. Några frågor som kan tas upp är syftet med förhandlingen, dess struktur och dess mål. Fler grundläggande frågor är tidsramar, protokollföring, var och när förhandling ska äga rum och vilka organisationer som ska representeras av vilka.

Först och främst bör förhandlingens förutsättningar utredas. Syftet blir att se om det finns förutsättningar för att förhandla och i så fall i vilken utsträckning eller om det finns alternativ till förhandling. En del av möjligheterna för förhandling är att aktörerna har tillräckliga mandat för att kunna sluta avtal eller gå med på överenskommelser. Denna representation bör utredas för att klarlägga den kommande förhandlingens potential.

En annan fråga att utreda är vilka parter som ska vara representerade under förhandlingsfasen. Det handlar då om att bestämma när huvudaktörerna ska komma in i förhandlingen och huruvida andra aktörer ska inbjudas (se samordning av sidointressen, nedan).

### 5.5.2 Dagordning

Förhandlingsmötets upplägg är betydelsefullt för det slutliga förhandlingsresultatet. Den dagordning som fastställs före mötet är instrumentet för att reglera strukturen och sakfrågornas inbördes ordning under förhandlingen.

Det första problemet är att avgöra ett mötes omfattning. De sakfrågor som ska tas upp vid mötet bör varken vara för många eller för få. Att ta upp få frågor innebär ökad risk för att helhetssynen går om miste. Med för många frågor blir det svårt att nå överenskommelse.

Om mycket tid har tagits i anspråk för ett möte finns möjligheter att inleda förhandlingen med principer och intressen för att sedan övergå till sakfrågorna. Ett sådant mer omfattande möte kan effektiviseras genom att dess struktur möjliggör att aktörerna kan hantera sakfrågorna på ett rationellt och ändamålsenligt sätt.

När det gäller sakfrågornas turordning vid ett möte är det viktigt att ta hänsyn till delfrågors relativa vikt. Ett taktiskt upplägg kan leda till snedvridningar. Om en aktör inledningsvis ger avkall på frågor med liten vikt kan motparten känna sig tvungen att ge avkall på relativt sett viktigare frågor i ett senare skede.

Det går också att se upplägget ur ett gemensamt perspektiv. En utgångspunkt blir då att skapa ett bra samarbetsklimat. Det kan göras genom att förhandlingen inleds med frågor som är relativt enkla att lösa, t.ex. frågor där parterna står nära varandra. Rätt signaler kan också alstras vid frågor där en aktör gör en eftergift med tydlig fördel för den andre parten. Särskilt viktigt är detta då aktörerna inte har väl uppbyggda relationer.

En överenskommelse som innefattar en större mängd sakfrågor kan ses som en pakettlösning. Fördelarna med en sådan är att fördelningen mellan parterna är väldigt tydlig. Det är lättare att ge efter i vissa frågor då man i samma situation kan vinna fördelar i andra frågor. Ömsesidiga fördelar kan vinnas om situationen präglas av ett givande förhandlingsklimat.

Dagordningen kan utnyttjas för att spekulera till sig fördelar. Betydelsefulla frågor kan placeras strategiskt under förhandlingen för att åtnjuta fördelar. Exempelvis kan frågor placeras i slutet då ofta tidsbrist börjar uppstå med följderna att frågan inte blir tillräckligt genomlyst. Det är också möjligt att helt utesluta en fråga från dagordningen med hänvisning till att frågan inte är förhandlingsbar.

En förhandling utan dagordning leder lätt till ineffektivitet och skapar också möjlighet för taktiska manövrer. Den part som inser betydelsen av en strukturerad dagordning får en relativ fördel gentemot den andre parten.

## **5.6 SAMORDNING AV SIDOINTRESSEN**

### **5.6.1 Identifiering**

Ett ofrånkomligt problem i exploateringsprocessen är samordningen av huvudaktörers och sidoaktörers intressen. Det handlar om att besluta sig för vilka intressen som ska bli representerade vid vilka tillfällen och av vem. Representationen måste också vara tydlig genom att representanten har entydiga mål och kraftfulla mandat.

I vissa fall kan situationen vara sådan att sidoaktörerna är lätt identifierbara och samstämmiga med enkla och tydliga mål. Deras intresse kan då enkelt tas in i exploateringsprocessen. I verkligheten är det dock betydligt vanligare med mer komplexa sidoaktörer som också är behäftade med någon form av oenighet.

I det förberedande skedet kan det finnas skäl att identifiera sidoaktörer och deras potentiella intresse av att delta i och påverka exploateringsprocessen. Dessa sidoaktörer bör studeras utifrån deras sakintresse och de resurser de har att tillgå. Utifrån dessa kriterier kan sedan frågan ställas om de har potential att äventyra huvudaktörernas intentioner. Om så är fallet bör en dialog upprättas med dem och problemen diskuteras.

### 5.6.2 Påverkan

Principiellt två skilda typer av sidoaktörer kan ha potential att påverka processen. Dels är det dem som har tillräckliga resurser för att göra sin röst hörd och dels dem som inte har resurser men som är tillräckligt starka i grupp för att på politisk väg påverka processen. Det kan i vissa fall vara intressant att inkludera någon eller några av dessa sidoaktörer från endera gruppen i förhandlingen.

Den maktresurs dessa aktörer har i form av påverkansmöjlighet sätter gränsen för om de ska tas in i förhandlingen. Genom detta uppstår en gråzon där det är osäkert huruvida det är fördelaktigt att ta med en viss aktör i förhandlingen. Flera orsaker kan argumenteras som för- och nackdelar.

En fördel med att inkludera sidoaktörer i förhandlingen är att dessa får utrymme att tydligt artikulera sina intressen. Därmed minskar risken radikalt för att projektet i ett senare skede går i stöpet. Det uppenbara problemet med detta är att förhandlingen blir svårare att genomföra effektivt i en stor grupp. Den atmosfär av förtroende som krävs för att åtnjuta förhandlingsfördelar blir svårare att uppnå.

### 5.6.3 Förhandlingseffektivitet

Det har dock visat sig att förhandlingar med många intressenter har visat sig vara effektiva. Framgångar har påvisats i amerikanska studier. De grupper eller individer som var med i förhandlingen gavs en legitim roll i processen. På olika sätt kunde man undvika de problem som annars är förknippade med förhandlingar i större grupper.

Om de sidoaktörer som är intressanta att ta med i förhandlingen är relativt få går det att skapa en bra struktur som ger en effektiv förhandling. Det kan dock ändå vara intressant att i inledningskedet inkludera många sidoaktörer för att dessa inte ska hitta andra vägar att göra sina röster hörda. Det kan vara motiverat trots att det är svårt att komma till beslut. En möjlighet att gå vidare därifrån kan vara att skifta

fokus från organisationsrepresentation till intresserepresentation. Därmed kommer antalet individer vid förhandlingsbordet att minska.

#### **5.6.4 Sidoförhandlingar**

En till karaktären väsensskild metod är en förhandlingsprocess som utgör en sekvens av sidoordnade förhandlingar förutom själva huvudförhandlingen. Sidoförhandlingar kan då ske före, mellan eller efter huvudförhandling. Antingen är bara en huvudaktör med eller också är båda med och förhandlar gentemot en sidoaktör. Fördelar kan vinnas av detta genom att vissa ekonomiska eller andra förutsättningar kan behöva klargöras inför en förhandling. En sådan förhandling kan också ge signaler som man inför en förhandling kan bedöma om de ska vara med eller inte. Till sist kan också nämnas att resursvinster görs genom att enbart berörda parter är med vid den förhandlingen. I fallstudier har denna metod visat sig framgångsrik.

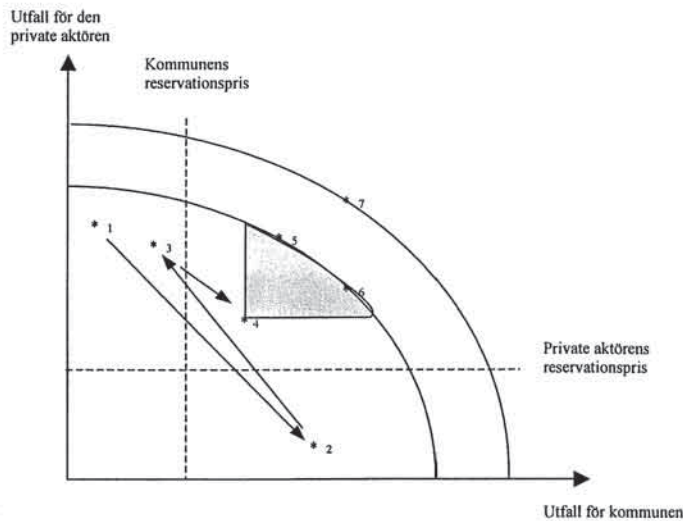
#### **5.6.5 Medlare**

Ytterligare en variant på hur man kan lösa förhandlingsorganisationen är när sidoaktörerna går via en medlare mot huvudaktörerna. Denne medlare kan då tillsammans med huvudaktörerna bestämma vilka sidoaktörer som ska vara med i förhandlingen. Medlaren kan också vara en objektiv bedömare av ett förhandlingsalternativs fördelningsrättvisa. En medlare kan göra att förhandlingsklimatet blir mer neutralt. Motsättningar kan också motverkas genom att medlaren framför krav mellan aktörerna. Före förhandlingen kan också medlaren underlätta kontakten mellan aktörerna.

### **5.7 RESULTAT AV FÖRHANDLINGSSTRATEGIN**

I en situation där kommun och byggherre är de primära förhandlarna kan en illustration göras av de tänkbara förhandlingsöverenskommelser som kan uppnås.

Diagrammet nedan visar på hur olika överenskommelser har olika värden för parterna.



Figur 5.2 Förhandlingsresultat genom förhandlingsstrategi. (Cars, 1994)

Punkterna i diagrammet visar på bud som respektive part lämnar i början av en förhandling. Det inledande budet för respektive part är mycket fördelaktigt för den egna parten. För den andre parten innebär det att det ligger långt under dess reservationspris. Genom att föra diskussionen i enlighet med principer som behandlats ovan kan aktörerna skapa ett förhandlingsklimat som innebär att budgivning baserar sig på intressen. Aktörerna hävdar deras respektive viktigaste intressen och lämnar eftergifter åt de mindre viktiga. Avståndet mellan buden krymper genom detta. I punkten 4 kommer parterna överens och båda parter har nått över sitt reservationspris. Ytterligare punkter för överenskommelser kan nås inom det grå området om det har skapats ett bra förhandlingsklimat där både parter resurser utnyttjas på ett optimalt sätt. Vid den bågformade linjen (punkt 5 och 6) har detta optimerats och den totala nyttan kan sägas vara maximerad. I detta läge innebär en förflyttning längs den bågformade linjen att en förbättring för den ena parten leder till en försämring för den andre.

Slutligen kan ytterligare mervärde försöka skapas genom en omstrukturering av överenskommelsen. Nya delfrågor kan tillkomma till förhandlingen eller delfrågor kan värderas annorlunda än tidigare. Det kan då bli möjligt att nå upp till den andra bågformade linjen, punkt 7. Var på linjen punkten hamnar, och därmed hur det nya värdet fördelas, blir beroende av respektive parts förhandlingsförmåga.

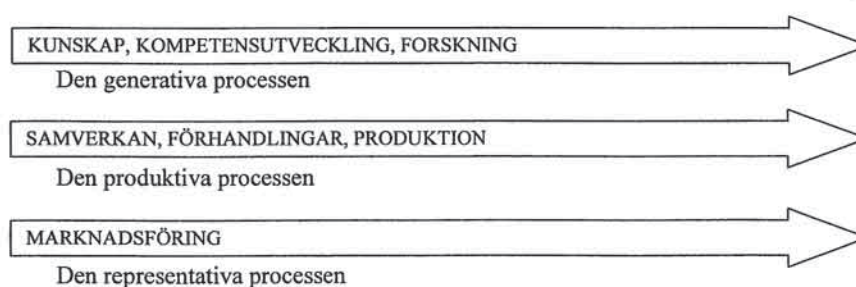
## 6 KUNSKAP I EXPLOATERINGSPROCESSEN

### 6.1 KUNSKAP

I exploateringsprocessen samarbetar parter i stor utsträckning mot bakgrund av att dessa har olika kompetenser och kunskaper. Kommunen dikterar inte ny bebyggelse trots att detta är möjligt genom det kommunala planmonopolet. Det är kunskapen som förenar och skapar incitament att samverka fram exploateringslösningar. Aktörerna bildar ett kunskapsföretag som behöver kunskap för att utveckla, producera och marknadsföra en produkt som i exploateringsverksamheten motsvaras av en planeringslösning.

Exploateringsföretaget kan ses som tre kunskapsprocesser: den generativa processen som ger upphov till kunskapen, den produktiva processen som omvandlar kunskap till en produkt och den representativa processen som avser relationen till konsumenten, samhället och övergripande beslutsfattare. (Gummesson, 1998)

Den generativa processen kan sägas bestå av utbildning, forskning, kompetensutveckling; den produktiva av förhandlingar, samverkan och produktion; den representativa processen att marknadsföra produkten externt. (Gummesson, 1998)



Figur 6.1 Kunskapsprocesserna



Den generativa, produktiva och representativa processen fungerar som synkrona och reciproka processer snarare än som sekventiella steg. De olika processerna löper och utvecklas parallellt med exploateringsprojekt.

(Gummesson, 1998)

### 6.1.1 Kunskapstyper

I samverkan mellan aktörer är det kunskap och kompetens som ger upphov till mervärden. Kunskapen måste kunna kommuniceras och extern kunskap måste kunna tas in. Det blir viktigt att se hur kunskapen kan förflyttas. Det finns skäl att göra åtskillnad mellan migratorisk och inbäddad kunskap. Den migratoriska kunskapen kan flyttas över från en plats till en annan. Kunskapen måste göras kommunicerbar genom att förpackas i böcker, video, ritningar, specifikationer eller på annat sätt. Den migratoriska kunskapen kan också utgöras av en produkt, t.ex. en dator som har en inneboende kunskap. I en dator finns också en frusen kunskap, dvs. den plockas isär och kunskap kan erhållas därifrån. Kunskap kan också flyttas genom att personal slutar och tar med sig kunskapen.

Inbäddad kunskap är mer svårtillgänglig kunskap som finns hos individer och grupper och som avser normer, attityder, informationsflöden och sätt att fatta beslut. För att kunna ta del av den typen av kunskap måste man komma nära in på relationer och system i vilka kunskapen finns inbäddad.

Den inbäddade kunskapen kräver en annan strategi än den migratoriska. Den förutsätter omfattande kunskapsrelationer och nätverk. För detta krävs också en mötesplats för att kunna interagera och skapa nya kreativa processer och utveckla kunskapen. Mötesplatserna kan ofta ligga utanför de formella, t.ex. på en bar i Silicon Valley, eller på bönehuset i Gnosjö. Därefter är det nödvändigt att den inbäddade kunskapen får komma fram genom att dess bärare ges en tillräckligt stödjande miljö att arbeta inom.

(Gummesson, 1998)

### 6.1.2 Kunskap i interaktion

Det talas mycket om lärande organisationer och man framhåller vikten av ett individuellt kontinuerligt lärande; behovet av tankemodeller och begrepp som vägvisare; ledarskapets betydelse för gemensamma värderingar och visioner i organisationer; vikten av lärande genom arbete i team; och slutligen förmågan att se helheten, systemförståelse. Lärandet i grupp möjliggör kunskapsutveckling som den enskilde inte själv kan åstadkomma. Det är alltså dialogen, interaktionen, som möjliggör informationsutbyte i nätverk som växer över hierarkier och funktionsgränser dvs. ut till konsumenter, forskare, konkurrenter osv. Det handlar dels om att lära varandra existerande kunskap men även att ny kunskap bildas i interaktionen, dvs. det uppstår ett mervärde. (Gummesson, 1998)

## 6.2 INNOVATIONER

En annan intressant företeelse är hur innovationer uppstår och tas tillvara. Kanske är det möjligt att skapa ett innovationsnätverk mellan aktörer, konsumenter och universitet. En innovation kan uppstå på olika platser och dessa innovationer eller upptäckter av brister måste återföras (feedback) till åtgärds punkten. Initiativet till att jaga reda på denna kunskap, s.k. scouting, ligger på projektgruppen i ett exploateringsprojekt och kan inte förväntas tillföras projektet per automatik.

Det är viktigt med en acceptans av de förändringar som kan komma att uppstå till följd av innovationerna. Tid måste avsättas för att ge innovationen en start och en struktur. Det blir därefter viktigt att etablera acceptans för innovationen hos de berörda och därigenom skapa en stödjande miljö för utvecklandet och tillämpningen av den.

## 7 KOMMUNIKATION

### EXPLOATERINGSPROCESSEN

I

#### 7.1 INLEDNING

En annan viktig framgångsfaktor i exploateringsprocessen är god kommunikation. En stor del av planeringsarbetet består av kommunikation mellan individer. Genom en god kommunikation kan förväntningar, intressen och upplevelser överföras mellan individerna och därigenom kan bättre relationer skapas mellan individerna. En god kommunikation kan också innebära att överföring av tankar sker på ett strukturerat och effektivt sätt och där individerna delar samma verklighetsbild. Härigenom kan bättre resultat nås i exploateringsprojekt.

##### 7.1.1 Sändare och mottagare

Den mest grundläggande analysen av en kommunikation är att det finns en sändare och en mottagare. Sändaren skickar iväg ett budskap och mottagaren tar emot det. På vägen mellan sändare och mottagare finns risk för störningar. Störningar kan vara *språkliga*; ordval, dialekt, *psykologiska*; stress, rädsla, värderingar, *fysiologiska*; nedsatt hörsel, sjukdom, *tekniska*; buller, ljus eller *sociala*; rang, politisk uppfattning. En annan viktig störning är våra fördomar som lätt hindrar oss från att verkligen lyssna på någon annan. (Nilsson, 1999)

För en effektiv kommunikation är det viktigt att överbrygga dessa störningar och försöka förstå den andra personen. Det grundläggande förhållningssättet i all kommunikation är att först försöka förstå och därefter bli förstådd. Att lyssna både på vad den andre säger och vad du själv säger är därför viktigt.

I ett samtal är det sändaren som avgör vad som sägs. Som sändare har du därför ett ansvar för att mottagaren ska förstå det du vill uttrycka. Det medför en ödmjuk inställning till kommunikation och som sändare tar du ett stort ansvar. Som sändare ska du också vara medveten om att när du kommunicerar överför du också budskap om dig själv, din uppfattning om andra, dina behov, förväntningar och värderingar. (Nilsson, 1999)

Som mottagare är det viktigt att lyssna. Effektivt lyssnande bygger på att du har inlevelseförmåga och förmåga att förstå och acceptera sändaren och hans budskap. Möt sändaren med respekt och empati. Pröva det som sägs men döm inte på förhand. (Nilsson, 1999)

I nära och bra relationer flyter kommunikationen ofta konfliktfritt. Man hyser stor respekt för varandra som gör det lätt att vara ödmjuk och generös i samtalet.

### **7.1.2 Verbal och icke-verbal kommunikation**

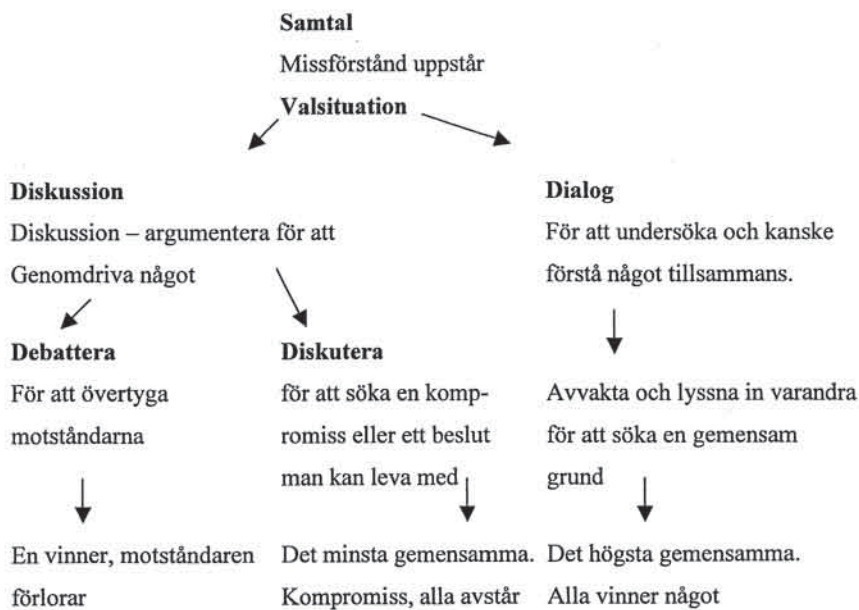
Man kommunicerar inte bara genom att tala utan också med kroppen. Hela tiden talar kroppsspråket vid sidan av ordflödet och när man inte talar. Denna icke-verbala kommunikation är oftast omedveten. Det första helhetsintrycket man får av en människa består av både verbal och icke-verbal kommunikation där den senare är den vi först ser. Kroppsspråket tar sig uttryck i kroppsrörelser, kroppshållning, beröring, revir, ögonkontakt, röst och betoning. (Nilsson, 1999)

Omedvetet eller medvetet uppfattar mottagaren såväl den verbala som den icke verbala kommunikationen. Undersökningar har visat att i vissa sammanhang står orden för endast 7% av det uppfattade budskapet medan rösten och kroppen står för 38 respektive 55%. Det blir därför viktigt för både sändare och mottagare att uppmärksamma detta. Sändaren måste bli mer uppmärksam på om rätt budskap har gått fram. Det är också viktigt att kroppsspråket och orden framför samma budskap. Om sändaren framför motstridiga budskap riskerar han att bli missförstådd och det är oftast kroppsspråkets budskap som väljs av mottagaren. Mottagaren måste aktivt lyssna efter orden och försöka bli medveten i vilken utsträckning kroppsspråket har påverkat det framförda budskapet. (Nilsson, 1999)

Till den icke-verbala kommunikationen hör också de passiva signalerna genom symboler. Kläder, frisyra, smycken, bil och fritid ger ofta signaler till omgivningen. Dessa markerar vanligtvis grupp tillhörighet eller status. Eftersom det är en passiv kommunikation kan den lätt missuppfattas. Dessa symboler är en del av individens personliga identitet och kan inte påverkas men en mottagare bör vara medveten om risken att fördomar och ogillande av symbolerna kan leda till ett förändrat budskap. (Nilsson, 1999)

### 7.1.3 Dialog

Olika typer av kommunikation används i olika sammanhang och får olika resultat. Här görs ett försök att belysa skillnaderna mellan dialog, diskussion och debatt. Ingrid Olausson beskriver i boken Dialog (1996) en modell av ett samtal och skillnaderna mellan dialog, diskussion och debatt och vilka konsekvenser dessa får.



Figur 7.1 Samtalstyper (Olausson, 1996)

Dialog handlar om att gemensamt söka förståelse. Det är en väg till samförstånd. I dialogen är det viktigt att verkligen lyssna på varandra. Det innebär också att alla kommer till tals och på någorlunda lika villkor. Syftet med dialogen är att vidga gränserna, att nå längre än den enskilde individen. I dialogen är man inte ute efter att vinna utan där vinner alla. Deltagarna i dialogen står inte i motsatsförhållande till varandra utan dialogen är fri och undersökande. Man lyssnar till andras åsikter och ger uttryck för sina egna. Det finns inte utrymme att dölja de egna åsikterna och inte heller att döma andras åsikter. En åsiktsbild tas fram för att nå till något nytt.

Tre grundläggande förutsättningar bör finnas för en dialog i grupp. 1) Varje deltagare måste granska sina tidigare antaganden. 2) Varje deltagare måste se de andra deltagarna som sina kollegor. 3) Någon måste hålla i trådarna och hålla ihop dialogen. Dessa förutsättningar bör leda till ett fritt meningsflöde och frågor och ämnen som annars skulle skapa motsättningar blir möjliga att diskutera. Det är också viktigt att man befinner sig i en god miljö som stimulerar till en effektiv dialog.

Begreppet diskussion kan användas som en term för att presentera och försvara olika åsikter som ger en värdefull analys av den samlade situationen. De olika åsikterna och förslagen kan vägas mot varandra så att gruppen kan fatta beslut om ett alternativ. När diskussionen är produktiv leder den till en lösning eller ett beslut om hur man ska gå vidare med saken.

Dialog och diskussion är två olika processer som kompletterar varandra, men de flesta grupper saknar förmågan att skilja dem åt och medvetat växla mellan dem. Det är viktigt att den som leder samtalet medvetet kan styra mellan dessa kommunikationstyper.

Att debattera innebär att man i samtalet försöker slå ner sina motståndare verbalt. Det blir lätt ett verbalt slagsmål mellan olika åsikter istället för ett sökande av gemensamma insikter. I en debatt finns alltid en vinnare och förlorare. Syftet med debatten är att bredda åhörarnas perspektiv och samtalet ska kunna ge uttryck för ett flertal åsikter eller idéer.

(Nilsson, 1999)

## **8 SLUTSATSER**

### **8.1 INLEDNING**

Utifrån den ovanstående sammanställningen av studier av och teorier kring samverkan i exploateringsprocessen tycks det vara möjligt att dra några slutsatser kring framgångsfaktorer i exploateringsprocessen som kan utveckla och förbättra denna process.

### **8.2 DEN INITIERANDE FASEN**

I ett tidigt skede av exploateringsprocessen är alltså uppgiften för en initiativtagande part att till det avsedda bebyggelseprojektet hitta en part med vilken samarbete kan ske så att projektets syfte tillgodoses. Denne part måste vara en stark aktör på initiativtagarens alliansmarknad, dvs. relationerna mellan dem måste vara goda. Om dessa parter har en liknande planeringskultur innebär det också en fördel gentemot konkurrenter inom alliansmarknaden. Det är också nödvändigt att förutsättningarna är sådana att en win-winsituation finns för samarbetet. Initiativtagarens val av partner bör också vara inriktad på att den andre partens kompetens är rätt för det aktuella projektet. Är dessa förutsättningar uppfyllda är det rimligt att ett fungerande partnerskap kan uppstå i det nalkande projektet.

För att själva projektet ska bli accepterat utåt mot samhället är det viktigt med goda megarelationer. Finns det ett gynnsamt klimat i megarelationerna fungerar det som en katalysator för accepterandet av projektet. Nyckelbegrepp när det gäller att vidmakthålla dessa stödjande sociala relationer bör vara långsiktighet och ärlighet. Rent praktiskt borde det vara fördelaktigt att föra en aktiv dialog (lobbying) med politiker, media och beslutsfattare för att lyfta fram betydelsen av

exploateringsprojektet. En kommunikationsstrategi kan vara verktyget för att uppnå detta.

När ett projekt har fått stöd utåt är det möjligt att starta upp ett projekt. En framgångsfaktor verkar då vara att de individer som ska ingå i gruppen blir en samkörd arbetsgrupp. Det ska bildas en kultur där man försöker hjälpa varandra att uppnå respektive parts mål och med ömsesidig respekt för kompetens och kunskap. Redan i detta skede bör parterna rikta in sig mot att komma in i en djupare relationsfas, såsom beskrivits i partneringsavsnittet. I de inledande mötena skulle parterna kunna söka sig till en relation och ett arbetsklimat som liknar samarbetsfasen. Alltför ofta verkar det som att denna fasorientering stannar vid konkurrensfasen eller i bästa fall vid samverkansfasen. Jag tror att det är viktigt att nå till samarbetsfasen och att inte låta hotet från de kommande ekonomiska förhandlingarna hindra parterna från att samverka i ett öppet och förtroendefullt klimat.

### 8.3 DEN PRODUKTIVA FASEN

I det tidiga skedet av exploateringsprocessen läggs grunderna för det kommande projektet. Parterna befinner sig i en skapande fas. I denna fas kan det tankegods användas för projektet som tidigare fångats upp i det som beskrivits som den generativa processen. I detta skede liksom även i senare skeden av exploateringsprocessen är kommunikationen mycket viktig. Det är betydelsefullt att individerna ger akt på den icke-verbala kommunikationens betydelse för det budskap som går fram. På samma sätt bör man uppmärksamma de störningar som lätt uppkommer mellan sändare och mottagare och att du som sändare tar ansvar för budskapet.

I samtalet mellan parterna bör man lyfta fram en insikt om de olika samtalstyperna som beskrivits i kommunikationsavsnittet. Den som leder konversationen bör styra undan debatter som inte leder till resultat och som försämrar klimatet. I övrigt är det



viktigt att göra åtskillnad mellan dialog och diskussion och kunna växla mellan dessa beroende på vad syftet är med samtalet.

En annan betydelsefull del av den skapande fasen är tillförsäkrandet av rätt kunskap vid rätt tillfälle i exploateringsprocessen. Individernas sammansättning måste vara sådan att rätt kompetens och kunskap finns och kan tillföras projektet. Kunskapen kan tillföras projektet på olika sätt och genom olika typer av kunskap. Den migratoriska kunskapen är lätt att överföra och distribuera. Den inbäddade kunskapen däremot är starkt knuten till individerna och det är viktigt att denna kunskap med tiden kan föras över till nya projekt. Med detta avses de delar av den inbäddade kunskapen som är till fördel för projekt.

I detta skede är det också värdefullt att introducera nya innovationer som kommit fram och som i detta läge bör diskuteras och ges en stödjande miljö för dess tillämpning. T.ex. kan nya landvinningar inom ekologiskt byggande fångas upp och tas med i den fortsatta planeringen.

När parterna ska lägga grunden till det nya projektet kan det vara fördelaktigt att börja med att identifiera målbilden för projektet och förutsättningarna för samarbetet. I partneringsavsnittet visades på hur ett mjukt avtal kan användas för att formulera denna gemensamma strävan. För att få en tydligare avgränsning mellan det samverkande arbetet i de tidiga delarna av processen och den fördelande och förhandlande delen i senare delar av processen kan det vara idé att först skriva ett mjukt avtal och sedan i det senare skedet skriva exploateringsavtalet.

I det mjuka avtalet är målformuleringen särskilt viktig. Här kan respektive parts viktigaste mål förtydligas och parterna kan också diskutera sina värderingar av t.ex. miljö och socialt ansvarstagande.

I det fortsatta arbetet inträffar allt fler situationer med inslag av förhandling, eftersom parternas målbild inte alltid är densamma och parterna har gjort olika värderingar av slutresultatets delar. I detta arbete tror jag att det är viktigt att försöka se förhandling som en resurs istället för ett hinder. Genom att respektive part tar fram en

förhandlingsstrategi som beskrivits i tidigare kapitel kan parterna nå ömsesidiga fördelar som annars inte kunde nås.

I denna förhandlingsstrategi bör parterna nå insikt i varandras förhållningssätt till förhandlingen genom opportunistisk interaktion och utifrån detta lägga upp sin strategi. Som beskrivits ovan har nyckeln till framgång i en förhandlingssituation varit att genomföra ett omfattande förberedelsearbete. Inför varje förhandlingssituation bör en förhandlingspart förbereda sig genom problemformulering, förhandlingsmål, reservationsläge, kunskap om motpartens intressen, intern samordning och förhandlingsmandat. Det är sannolikt mycket sällan den här förberedelsen sker i större utsträckning såsom en strategi, men så länge fördelarna är större i slutet av förhandlingen för parten kan det vara lönt att lägga resurser på ett sådant förberedelsearbete. Det kan utifrån det som visats i kap 5.6 om resultat av förhandlingsstrategin uppkomma synergieffekter som gör att parterna erhåller gemensamt bättre resultat efter förhandlingen genom ett sådant förberedelsearbete, genom att ha en attityd till förhandlingen som präglas av öppenhet och effektiv kommunikation samt att det har tagits fram en struktur för arbetet t.ex. genom att upprätta en dagordning.

#### 8.4 DEN EXTERNA BILDEN

Det löpande resultatet av planeringen måste också presenteras utanför projektgruppen. En bra förutsättning under hela arbetets gång är att goda megarelationer har bibehållits. Ett sätt är att genom intern marknadsföring och kommunikation mellan operativa enheter uppnå goda nanorelationer som i sin tur förmedlas vidare externt från organisationen och externt från projektarbetet. Goda megarelationer gör det möjligt att lättare presentera en representativ bild av projektet. Det är också viktigt att presentationen sker på ett strukturerat och uttänkt sätt och därför kan en kommunikationsstrategi användas. En sådan strategi bör kunna upprättas i samverkan mellan parterna i samband med att det moraliska kontraktet upprättas. Det kan vara fördelaktigt att låta en person ur projektgruppen ta ansvar för att presentera bilden av projektet med hjälp av den upprättade strategin. Det är då lättare att ge en enhetlig bild av projektet.

## 9 KÄLLFÖRTECKNING

### Publicerade källor

#### *Refererade böcker*

Cars, Göran (1992), *Förhandlingar mellan privata och offentliga aktörer i samhällsbyggandet*. Akademisk avhandling, KTH, Stockholm.

Dahlqvist, Ulf et al (1993), *Kommunikationsstrategi och reklameffekter : ett praktiskt synsätt på marknadskommunikation*. Liber-Hermods, Malmö.

Fjällström, Håkan et al (1999), *Ett arbetssätt för bättre byggprojekt*. Diplomarbete 1999:6, Kungliga tekniska högskolan, Stockholm.

Gummesson, Evert (1998), *Relationsmarknadsföring: från 4P till 30R*. Liber-Hermods, Malmö.

Miller, Thomas (1993), *Genomförandeavtal i exploateringsprocessen – med särskild inriktning mot föravtal*. Boverket, Karlskrona.

Nilsson, Agnete et al (1999), *Ledtrådar till ett moget ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.

Olausson, Ingrid (1996), *Dialog*, Svenska Dagbladet, Stockholm.

Reiter, Ole (1999), *Norra Hamnen – hela processen*. AB svensk byggtjänst, Stockholm.

Sandblad, John (1978), *Exploateringsavtal – styr- och genomförandemedel för förnyelse- och råmarksområden*. Byggforskningen - rapport R72:1978, Stockholm.

*Allmän litteratur (ej refererad)*

Boverket (1998), *Vem bestämmer – om medborgarinflytande och kommunal planering*. Boverket, stadsmiljöavdelningen, Kalmar.

Cars, Göran et al (1994), *Spelet om infrastrukturen – en studie av samverkan i samhällsbyggandet mellan privat och offentlig sektor*. SNS Förlag, Bjernum.

Kalbro, Thomas (1992), *Markexploatering – Ekonomi, juridik, teknik och organisation*. LMV-rapport 1992:4, Gävle

Mattock, John et al (1996), *How to be a better negotiator*. Kogan page limited, London.

Riberdahl, Curt et al (1991), *Den kommunala självstyrelsen och lagen*. Kommentus, Älvsjö.

Sandblad, John (1984), *Plangenomförande – Kommunen som avtalspart, markföretagare och förnyelsemotor*. Byggforskningsrådet rapport R126:1984, Stockholm

Sohtell et al (1993), *Genomförandeavtal – Inriktning mot ekonomiska regleringar*. LMV-rapport 1993:13, Gävle

Sohtell, Björn et al (1995), *Planvinstanalys och planutlåtande – bakgrund och användningsområden*. LMV-rapport 1995:8, Gävle

## **Muntliga källor**

Kjellberg, Alf, Projektutvecklare, Skanska Sverige AB  
Intervju 990908, 990914

Lindskog, Bengt, Exploateringschef, Helsingborgs stad  
Intervju 990914, 990922

Persson, Kjell-Åke, Exploateringsingenjör, Skanska Sverige AB  
Intervju 990901, 990907, 990910, 990923

Platen, Per Fredrik von, Planchef, Helsingborgs stad  
Intervju 990922, 991011

Sterte, Karin, Fastighetschef, Helsingborgs stad  
Intervju 990929, 991015