

Haakon Smylingsaas Bergsholm

# Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter

Veien mot en arbeidsmetodikk

Masteroppgave i Master i arkitektur

Veileder: Geir Karsten Hansen

Medveileder: Bjørn Aas

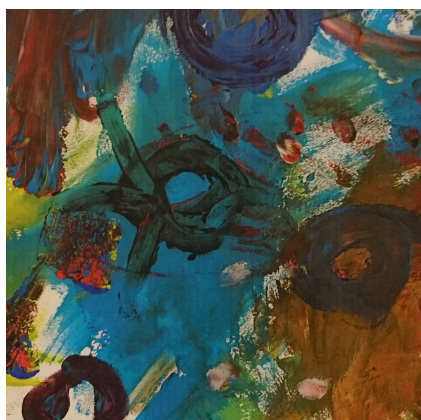
Mai 2022



Haakon Smylingsaas Bergsholm

# Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter

Veien mot en arbeidsmetodikk



Masteroppgave i Master i arkitektur  
Veileder: Geir Karsten Hansen  
Medveileder: Bjørn Aas  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for arkitektur og design  
Institutt for arkitektur og planlegging



Kunnskap for en bedre verden



# Sammendrag

Samfunnet er stadig i endring som påvirker både våre bygde omgivelser og hvordan vi som mennesker opptrer og fungerer i hverdagen. Disse endringene gjør at det stadig stilles større krav til tverrfaglig samarbeid, effektive prosesser og hensiktsmessig bruk av samfunnets ressurser. Regjeringen har gjennom stortingsmelding 28 satt fokus bedre samarbeid om kompetanseutvikling i byggenæringen noe som har utløst en rekke prosesser som skal fylle det oppståtte vakuemet. Det er her denne oppgaven også har plassert seg for å se på muligheten for å bidra.

Oppgavens problemstilling er «Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter». Problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål er utarbeidet med utgangspunkt i forfatteren sin interesse og søken etter en arbeidsmetodikk som kan være med å besvare spørsmålet. For å besvare problemstillingen er det blitt anvendt en abduktiv tilnærming, der en litteraturstudie er gjennomført for å se på det teoretiske aspektet. For å bygge det empiriske grunnlaget har det blitt gjennomført en casestudie i form av et hospiteringsopphold i Danmark, intervjuer, samtaler og en spørreundersøkelse.

Resultatene fra intervjuene skaper en forståelse for en praktisk anvendbar arbeidsmetodikk i tidligfase utviklingen av byggeprosjekt. Brukerinvolvering pekes på som en sentral og viktig brikke som bør fasiliteres i tidligfase og kommer frem at respondentene ser behovet for transparens i arkitektens arbeidsprosess i den hensikt at dette skal skape et sterkere eierskap hos de medvirkende brukerne. Dette igjen vil øke sannsynligheten for fornøyde sluttbrukere, som innebærer økt sannsynlighet for et tilfredsstillende resultat. Fra hospiteringsoppholdet er de viktigste funnene økt forståelse for en anvendbare verktøy i tidligfase, deriblant prosjektparadokset, perspektivpaletten, fokus på å innhente viden og bruke referanseprosjekter til å skape forståelse. Spørreundersøkelsen var det tre av syv som svarte på, og de viktigste funnene var fokuset på en grundig forventningsavklaring i tidligfase og fasilitators evne til å lytte ble påpekt som veldig viktig. Samtalene hadde ulike fokus der noen viktige tema var arkitektens rolle, tidligfase, fasilitering og arbeidsmetodikk.

I diskusjonsdelen trekkes forskningsspørsmålene inn som ulike brikker som skal belyse ulike aspekter av problemstillingen, i den siste seksjonen i diskusjonsdelen blir disse brikkene satt sammen. Diskusjonene som blir ført handler i stor grad om hvordan en kan forstå tidligfase, i hvilken grad det er behov for en fasilitator i tidligfase, er dette en rolle som passer arkitekten. Videre diskuteres arkitektens potensiale i tidligfase og hvordan dette kan kobles til fasenormen og stortingsmelding 28. Behovskvadranten som er en egenutviklet modell inspirert av Joharis vindu blir også diskutert i denne delen.

Oppgaven konkluderer med at det er rom for en arkitekt som fasilitator i tidligfase, i form av en tidligfase arkitekt. Slik rollen ser ut i dag har den visse mangler, men det konkluderes med at arkitekten kan lære av design thinking prosessen for å øke sin forståelse brukernes behov og hvordan de kan involveres på en mer hensiktsmessig måte. Det presenteres også helt konkrete verktøy som kan benyttes av tidligfase arkitekten som fasilitator. Helt avslutningsvis blir det presentert noen anbefalinger til videre arbeid og noen egne refleksjoner.

# Abstract

The society is constantly changing, affecting both our built environment and how we as humans behave and function in our everyday life. These changes mean that ever greater demands are placed on interdisciplinary collaboration, efficient processes and appropriate use of the society's resources. The Government has through "stortingsmelding 28", focused on better cooperation on competence development in the construction industry, which has triggered a number of processes that will fill the occurring vacuum. This thesis has seen the opportunity to contribute.

The thesis' problem is «How can the architect be a facilitator for the early phase of construction projects». The problem and associated research questions are prepared based on the author's interest and search for a working methodology that can help answer the question. To answer the problem, an abductive approach has been used in which a literature study has been performed on the aspect to look at the theoretical approach. To build the empirical basis, a case study has been carried out in the form of an internship in Denmark beside interviews, conversations and a questionnaire.

The results from the interviews create an understanding of a practically applicable work methodology in the early phase development of construction projects. User involvement is pointed out as a central and important piece that should be facilitated in the early stages and it emerges that the respondents see the need for transparency in the architect's work process with the intention that this will create a stronger ownership among the participating users. This in turn will increase the probability of satisfied end users, as increased probability of a satisfactory result. From the internship stay, the most important findings are increased understanding of useful tools in the early phase, including the project paradox, the perspective palette, focus on acquiring knowledge and using reference projects to create understanding. The survey was answered by three out of seven, and the most important findings were focused on a thorough clarification of expectations in the early phase and the facilitators' ability to listen was pointed out as very important. The conversations had different focuses where some important topics were the architect's role, early phase, facilitation and working methods.

In the discussion section, the research questions are included as different pieces that will shed light on different aspects of the problem, in the last section of the discussion section, these pieces are put together. The discussions that take place are largely about how one can understand the early phase, to what extent there is a need for a facilitator in the early phase, if this is a role that suits the architect. Furthermore, the architect's potential in the early phase and how this can be linked to "Fasenormen" and "stortingsmedling 28". "Behovskvadranten", which is a self-developed model inspired by Johari's window, is also discussed in this section.

The thesis concludes that there is room for an architect as a facilitator in the early phase, in the form of an early phase architect. The way the role looks today has certain shortcomings, but it is concluded that architects can learn from the design process to increase their understanding of needs and how they can be involved in a more appropriate way. Very concrete tools are also presented that can be used by the early-stage architect as a facilitator. Finally, some recommendations for further work and some own reflections are presented.

# Forord

Denne masteroppgaven er utarbeidet våren 2022 i forbindelse med mitt avsluttende ved studieprogrammet Arkitektur – masterstudium (5-årig) ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). En spennende, lærerik og minnerik studietid i Trondheim går mot veis enda og blir avsluttet med emnet AAR4990 *Masteroppgave i arkitektur* som utgjør 30 studiepoeng.

Oppgaven er fundamentert i et ønske om å belyse hvordan prosesser i tidligfase kan legge til rette for et bedre beslutningsgrunnlag. Gjennom bedre beslutninger er tanken at kostnader, tidsbruk og antallet endringsmeldinger skal ned. På denne måten er håpet at en sitter igjen med prosjekter av høyere kvalitet og bedre måloppnåelse som treffer brukerne og samfunnet sine behov i større grad. For å skape en bedre praktisk forståelse for hvilke prosesser og dynamikker som trer i kraft ble det innledet og gjennomført et hospiteringsopphold hos LOA-fonden i Nyborg, Danmark. Som en del av den praktiske tilnærmingen ble det gjennomført en rekke intervjuer og samtaler. Parallelt med den praktiske tilnærmingen ble det teoretiske perspektivet utforsket. I løpet av oppgaven har forfatter opparbeidet seg nyttig og god kunnskap innenfor en anvendbar arbeidsmetodikk i tidligfase.

Jeg ønske å takke alle de menneskene som har bidratt på ulike måter til arbeidet med denne oppgave. Listen blir for lang til å nevne alle, men dere som ikke blir nevnt vet selv hvem dere er. Jeg må først og fremst få takke Lokale og Anlægsfonden for å ha tatt meg imot med åpne armer, ekstra takk til Oliver og Ola for deres ekstra bidrag med utfyllende samtaler og en spesiell takk til Jakob og Jens som fasiliterte for oppholdet mitt på en eksemplarisk måte. Videre vil jeg takke Are, Bjørn, Gunnar, Ina, Jørgen og Sven for meget interessante og inspirerende samtaler, som både har vært med å farge oppgaven og motivert meg til videre utvikling. En stor takk til Mikkel Hjort og Flemming A. Overgaard for at dere tok dere tiden til å prate med og la dere bli intervjuet av en arkitektstudent fra Norge. Jeg satte utrolig pris på dialogene vi har hatt, de har virkelig åpnet flere perspektiver. Avslutningsvis vil jeg takke min medveileder Bjørn Aas, nyttige samtaler, gode innspill og elegant måte å fasilitere for et hospiteringsopphold. Til slutt, men ikke minst, en meget stor takk til min hovedveileder Geir Karsten Hansen, dine bidrag er treffende og av høy faglig kvalitet, jeg vil også trekke frem din evne til å trykke på de riktige knappene når det tidvis har vært oversvømmelse i hodet, dette har skapt en motiverende og behagelig atmosfære i en ellers intensiv prosess.

Jeg håper denne oppgaven vekker et engasjement!

Trondheim, mai 2022



Haakon Smylingsaas Bergsholm

# Innhold

Forord .....	vii
Figurer.....	xi
Tabeller .....	xi
Forkortelser/symboler .....	xii
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Mål .....	2
1.3 Problemformuleringer .....	2
1.4 Avgrensninger .....	3
1.5 Oppgavens omfang og struktur .....	4
1.6 Definisjoner og begrepsforklaringer .....	4
1.6.1 Begrepsforklaringer .....	5
2 Metode.....	6
2.1 Tilnærming og valg av metode .....	6
2.1.1 Deduktiv-, induktiv og abduktiv metode .....	7
2.2 Hospitering i Danmark .....	7
2.2.1 Presentasjon av Lokale og Anlægsfonden.....	7
2.2.2 Hvorfor hospitering hos LOA-fonden? .....	8
2.2.3 Observasjon .....	8
2.3 Triangulering .....	9
2.3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode .....	9
2.4 Litteraturstudiet.....	9
2.5 Intervjuer .....	10
2.5.1 Uformelle intervju .....	11
2.5.2 Semi-strukturerte intervjuer .....	11
2.5.3 Intervjuene i Danmark.....	11
2.6 Spørreundersøkelse.....	12
2.7 Samtaler.....	13
2.8 Vurderinger av validitet og reliabilitet.....	14
2.8.1 Vurderinger av valg av metode .....	15
2.8.2 Kildekritiske vurderinger .....	15
3 Teori og litteratur .....	16
3.1 Arkitektens rolle.....	16
3.1.1 Arkitektens rolle gjennom historien.....	16
3.1.2 Arkitektens rolle i dag .....	17



3.2	Tidligfase .....	18
3.2.1	Når begynner tidligfase?.....	19
3.2.2	Hva inngår i tidligfase?.....	20
3.2.3	Når avsluttes tidligfase? .....	22
3.3	Fasenormen – «Neste Steg» .....	22
3.3.1	Bakgrunn .....	22
3.3.2	«Neste steg» - og byggelig.no prosessen .....	23
3.4	Design Thinking .....	24
3.4.1	Historisk utvikling .....	25
3.4.2	Design thinking som prosess i dag .....	25
3.5	Fasilitering .....	29
3.5.1	Kort om praktisk anvendelse av fasilitering i gruppe.....	30
3.6	Brukerinvolvering .....	31
3.6.1	Utfordringer med å forstå brukerne sine behov .....	32
3.6.2	Skape forståelse om brukerne.....	33
4	Resultater.....	35
4.1	Presentasjon av det som kom frem i intervjuene.....	35
4.1.1	Intervjuene med respondent 1 .....	35
4.1.2	Intervju med respondent 2 .....	42
4.2	Erfaringer og funn fra hospiteringen hos LOA-fonden.....	44
4.3	Presentasjon av svarene fra spørreundersøkelsen .....	46
4.4	Funn og relevans fra samtalen.....	48
4.5	Oppsummering av resultater.....	50
5	Diskusjon .....	51
5.1	Hva kjennetegner prosjekter i tidligfase.....	51
5.2	Hvordan kan vi forstå arkitekten sin rolle.....	53
5.3	Hvordan kan fasilitering ses på som et verktøy i tidligfase.....	55
5.4	Hvordan kan brukerinvolvering i tidligfase bidra til bedre prosjekter .....	56
5.5	Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter.....	57
6	Konklusjon.....	62
6.1	Konkrete forslag til verktøy for å fasilitere brukerinvolvering .....	63
7	Anbefalinger og egenrefleksjon .....	66
7.1	Anbefalinger til videre arbeid .....	66
7.2	Refleksjon over arbeidet.....	66
	Referanser .....	67
	Vedlegg .....	71



# Figurer

Figur 1: Validitet og reliabilitet (Blumberg et al., 2011, s.348) .....	14
Figur 2: <i>Påvirkning av prosjektet i forhold til kostnader, usikkerhet og risiko. Hentet fra (Hansen, 2019, s.99)</i> .....	19
Figur 3: "Neste steg", de 8 stegene i modellen, hentet fra (Hansen, 2019) .....	23
Figur 4: Design thinking prosessen illustrert, utviklet av Stanford Design School .....	26
Figur 5: "Double diamond"-modellen først lansert i 2004 av (DesignCouncil, 2022).....	28
Figur 6: Vurdering av prosjekter i ulike perspektiver, hentet fra (Samset, 2014). .....	32
Figur 7: Maslows behovskierarki .....	33
Figur 8: Johari's vindu – utviklet av Joseph Luft og Harrington «Harry» Ingham .....	34
Figur 9: "Keingart"-metoden, illustrasjon mottatt fra respondent 1 .....	36
Figur 10: Dilemma eksempel, ikke utfyllt, mottatt fra respondent 1.....	36
Figur 11: Utdrag fra dilemmaer, mottatt fra respondent 1 .....	37
Figur 12: "Abstrakt-konkret" - modell utarbeidet av (Lerdahl, 2001).....	38
Figur 13: Scenario 1 for prosjekt X, illustrasjon mottatt fra respondent 1 .....	39
Figur 14: Scenario 2 for prosjekt X, illustrasjon mottatt fra respondent 1 .....	39
Figur 15: Scenario 3 for prosjekt X, illustrasjon mottatt fra respondent 1 .....	40
Figur 16: Skjematisk illustrasjon av prosessen, mottatt fra respondent 1 .....	41
Figur 17: Syntese for prosjekt X, illustrasjon mottatt fra respondent 1 .....	41
Figur 18: Evidens-basert designmodell, med fokus på helse og landskapsarkitektur (Gramkow et al., 2021).....	42
Figur 19: Diagrammet forklarer designprosessen gjennom tre workshoper med skiftende input fra respondenter og eksperter - (Hjort, 2019) .....	43
Figur 20: Prosjektparadokset, mottatt fra LOA-fonden .....	44
Figur 21: Perspektivpaletten, mottatt fra LOA-fonden .....	45
Figur 22: Tidlig innhenting av kunnskap (viden) gir bedre beslutningsgrunnlag, mottatt fra LOA-fonden .....	46
Figur 23: Prosjektenes forløp på ulike ressursnivå .....	52
Figur 24: Behovskvadranten .....	60
Figur 25: Fasiliteringbehov og ressursbruk .....	65

# Tabeller

Tabell 1: Begrepsforklaringer .....	5
Tabell 2: Oppsummering av de relevante samtaler.....	13
Tabell 3: Nødvendig kompetanse og verktøy hos en fasilitator .....	30
Tabell 4: Spørsmål og oppsummering av svar .....	47
Tabell 5: Verktøyliste .....	63

# Forkortelser/symboler

DOGA	Design og arkitektur Norge
AiN	Arkitektbedriftene i Norge
LOA-fonden	Lokale og anlægsfonden
BAE	Bygg, anlegg og eiendom
RIF	Rådgivende Ingeniørers Forening
CEO	Chief Executive Officer (administrerende direktør)
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
KVU	Konseptvalgutredning
KS	Kvalitetssikring

# 1 Innledning

Innledningen i denne oppgaven vil beskrive bakgrunnen for valg av tema, og på hvilken måte denne tematikken har vært motiverende. Oppgaven har en problemformulering med flere forskningsspørsmål som skal være med å underbygge hovedproblemstillingen. Denne oppgaven er av en slik art at den har flere potensielle retninger å gå i. Det er valgt de undertemaer som belyser det overordnede temaet på en best mulig måte med utgangspunkt i den vinklingen som er valgt for oppgaven. Underkapittelet med avgrensninger vil derfor være viktig for å sette den riktige rammen på oppgaven.

## 1.1 Bakgrunn

Det å skulle fordype seg i en selvvalgt tematikk er noe jeg har sett frem til, men det var viktig for meg å finne ut hva det er jeg synes er motiverende, gøy og interessant å jobbe med. Med disse fokusområdene prøvde jeg å legge opp oppgaven så godt jeg kunne innenfor de rammene man må forholde seg til. Noen temaer begynte etter hvert å utkrystallisere seg som mer interessante enn andre og dermed temaer jeg ønsker å se nærmere på.

Det har etter hvert blitt flere faktorer som har viklet seg sammen og skapt grunnlaget for denne oppgaven. Den første faktoren har oppstått i dialog med ulike aktører om hvordan økonomien i prosjekter påvirker hvordan byggeprosjekter utvikler seg, og hva man sitter igjen med. Når man ser nærmere på relevant litteratur kommer blant annet Samset (2014) med sin illustrasjon på hvordan muligheten for påvirkning er størst tidlig i prosjektet, og kostnadene ved å gjøre endringer i løpet av prosjektet øker desto lenger ut i prosessen de foretas. Noen prosjekter som bygges har også vært dårlige i form av at de ikke treffer satt behov eller ender opp med å koste så mye mer enn hva de var budsjettet med at de må fjerne tillagte kvaliteter for å spare penger. Med dette utgangspunktet har det oppstått en fascinasjon for å finne ut om det er noe en som arkitekt kan gjøre. Er det mulig å legge til rette eller fasilitere prosessen på en måte som gjør at det man sitter igjen med et bedre sluttresultat, med tanke på både kostnader og kvalitet.

Fascinasjonen er som sagt sammensatt og det andre elementet fikk grobunn gjennom DOGA og Arkitektbedriftene i Norge sine webinarer kalt «Før vi bygger» om tidligfase som gikk i tre deler gjennom året 2021. Disse webinarene tok opp mange spørsmål og diskuterte hva tidligfase gikk ut på, og introduserte meg også for begrepet «tidligfase arkitekt». Det var også her jeg begynte å skjønne at det ligger et stort potensial i tidligfase. Denne fascinasjonen utviklet seg etter hvert til en motivasjon for å selv skulle utvikle seg som arkitekt i denne retningen.

Den tredje faktoren fundamenteres i min interesse for arkitekt-yrket, som byr på en kompleksitet. Denne kompleksiteten henger blant annet sammen med at en hele tiden må vurdere kortsiktig leveranse opp mot langsiktige virkninger i årene som kommer. Oppgavene er ofte sammensatt og har mange ulike løsninger. Jeg ønsket derfor å utforske arkitektens rolle og arbeidsmetodikk nærmere gjennom denne oppgaven. Selv om «tidligfase arkitekt» bare er en liten del av spekteret man kan velge innenfor når det kommer til det å være arkitekt, opplever jeg at det var det som fanget min interesse i

størst grad. I forlengelsen av dette har den reell innflytelse arkitekten sitter med i ulike prosjekter begynt å interesse meg, jeg sitter med et inntrykk av at arkitekten i mange tilfeller kommer inn som en problemløser etter at mange av premissene er satt. Her er jeg nysgjerrig på om arkitekten kan ha fortrinn gjennom sitt yrke og utdanning i tidligfase. Kan en tydelig definisjon av rollen «tidligfase arkitekt» i større grad legge til rette for arkitekten som premissgiver?

## 1.2 Mål

Arkitektens rolle har til stadighet blitt diskutert, men jeg har opplevd at den ikke er helt håndgripelig, rett og slett av den enkle grunn at den inneholder så mange elementer og det er mye som er med på å påvirke. Av den grunn har jeg prøvd å ta tak i den delen av arkitektens rolle som jeg synes er mest interessant, altså det som skjer fra start til og med de innledende kreative prosessene.

Målet med denne oppgaven er å se nærmere på hva arkitekten kan bidra med i tidligfase og hvilke verktøy og arbeidsmetodikk som kan være nyttig i den sammenheng. Hvis jeg klarer dette på en hensiktsmessig måte, er målet å komme med innspill til hvordan en som arkitekt kan velge å ta tak og gripe en rolle i tidligfase av byggeprosjektet, rollen jeg betegner som *tidligfase arkitekt*.

## 1.3 Problemformuleringer

I løpet av oppgaven har det vært én justering av problemstillingen, fra opprinnelig å være «Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase idrettsanlegg i Norge» til å bli «Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter». Fokuset fra start har vært på idrettsanlegg og det ble i Danmark gjort nøye vurdering av hvilke prosjekter det skulle fokuseres på i forhold til hvilke møter jeg deltok på og hvilke mennesker jeg snakket med. Men, i senere tid har det blitt tydelig for meg at tematikken jeg har jobbet med har en hel rekke generelle prinsipper, spesielt slik som teorigrunnet i oppgaven foreligger. Det opplevdes som at den noe mer spesifikke problemformuleringen satte visse begrensninger på utformingen av diskusjonsdelen, derfor ble den endret. Med den justeringen vil diskusjonen føres på en mer generell måte, som tydeligere besvarer den justerte problemstillingen

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er «*Hvordan kan arkitekten være en fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter?*». Utgangspunktet for denne måten å formulere problemstillingen på er å legge opp til at «hvordan» skal kunne besvares gjennom å presentere en arbeidsmetodikk i form av en måte å se arkitektens rolle på. Problemstillingen vil gjennom oppgaven brytes ned i mindre elementer for deretter å sette dem sammen igjen.

I tillegg til hovedproblemstillingen vil det underveis i oppgaven presenteres ulike forskningsspørsmål som skal hjelpe til med å besvare oppgaven. Forskningsspørsmålene har noe ulik karakter, der det første er:

*Hva kjennetegner prosjekter i tidligfase?*

Det er gjennom dette spørsmålet ønskelig å få frem hva som er spesielt med tidligfase, når tidligfase er, og hvilke elementer som tradisjonelt inngår i denne fasen.

Forskningsspørsmål nummer to lyder som følger:

*Hvordan kan vi forstå arkitektens rolle?*

Jeg anser det som viktig og relevant å forstå arkitektens rolle for å kunne utdype hvordan arkitekten faktisk skal kunne være en fasilitator i tidligfase. Det bringer oss over på spørsmål tre:

*Hvordan kan fasilitering ses på som et verktøy i tidligfase?*

Fasilitering er et begrep som krever en tydelig forklaring. I og med at begrepet i dag brukes av ulike aktører på ulike måter vil fasilitering og hva en fasilitator kan gjøre presenteres nøye.

*Hvordan kan brukerinvolvering i tidligfase bidra til bedre prosjekter?*

Brukerinvolvering er blitt et begrep som går igjen i rapporter og litteratur som et viktig element for å skape gode byggeprosjekter. Det blir derfor viktig å forstå hvordan brukerinvolvering kan være relevant.

## 1.4 Avgrensninger

Byggeprosjekter i Norge kan gjennomføres på flere forskjellige måter, det er ikke én fasit på hvordan dette har blitt gjort de siste tiårene. Allikevel har regjeringen sett et behov for bedre samhandling for økt kompetanseutvikling, med mål om bedre bygg for framtiden. Det er derfor gjennom flere år blitt utarbeidet en fasenorm kalt «Neste Steg» og de siste årene har denne også blitt utviklet videre til den digitale portalen som kalles byggelig.no. Siden dette arbeidet er tenkt som utgangspunkt for en ny norsk standard som i disse dager implementeres i hele landet har jeg valgt å bruke denne prosessen som det jeg anser som den norske metoden.

Byggelig.no er presentert med åtte steg som tar for seg hele den norske byggeprosessen fra oppstart til avvikling, i denne oppgaven fokuserer jeg på tidligfase og vil derfor bare se nærmere på steg 1-3 i modellen, og antyder at dette er det som defineres som tidligfase.

Det er et bredt utvalgt av teori som kunne vært dratt inn i en oppgave som denne. Grunnet tidsrammen som er tilknyttet oppgaven er den avgrenset til det teoretiske grunnlaget som blir presentert i kapittel 3. Spesifikk teori tilknyttet prosessledelse kunne naturligvis vært relevant, men det ble gjort en vurdering på at de mest relevante aspektene av prosessledelse blir dekket i det teoretiske grunnlaget fra kapittel 3.4 Design thinking og kapittel 3.5 Fasilitering. Prosessledelses spesifikk litteratur blir anvendt, men ikke behandlet som et eget teoretisk kapittel.

Oppgavens fokus er prosesser og arbeidsmetodikk. De prosesser som er knyttet til Plan- og bygningsloven og de offentligrettslige godkjenningskrav kunne vært relevant å se på, men vil ikke bli behandlet. Fokuset rundt arbeidsmetodikk vil bli koblet mot arkitektens rolle, flere ulike verktøy vil bli presentert, men spesielt brukerinvolvering vil bli vektlagt i stor grad og dermed bli utdypet i større grad enn andre anvendbare verktøy.

## 1.5 Oppgavens omfang og struktur

Som tidligere nevnt ønsker jeg å plukke problemstillingen fra hverandre, skape en forståelse rundt alle de ulike elementene for så å sette dem sammen igjen. I hvilken grad hvert kapittel bidrar til denne prosessen vil variere. Problemformuleringen «*Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter?*» skaper behov for å se nærmere på noen viktige temaer; arkitektens rolle, fasilitering, tidligfase og hva som kan anses som den norske måten å gjennomføre tidligfase i byggeprosjekter på. De nevnte og nærliggende temaer vil derfor være kjernen i denne oppgaven.

Kapittelet som presenterer metode går i dybden på: hva som er blitt gjort, på hvilken måte det er blitt gjort og hvorfor det er blitt gjort. Kapittelet gir et nærmere innblikk i hospiteringsoppholdet i Danmark og presentasjon av de ulike respondentene. Dette blir presentert i kapittel 2. Etter metodekapittelet vil teori og litteratur bli presentert. Fra begynnelsen av kapittelet blir arkitektens rolle, historisk og i dag presentert, og følger opp med tidligfase og fasenormen, som er et relativt nytt rammeverk for norsk byggesektor. «Byggelig.no» vil også fungere som en viktig rammefaktor som nevnt i kapittel 1.4. Utover det vil temaene, design thinking, fasilitering og brukerinvolvering bli presentert. Hospiteringsoppholdet i Danmark er å anse som en kontinuerlig datainnsamlingsperiode. Dette presenteres i resultatkapittelet, sammen med de viktigste funnene fra intervjuene. I tillegg vil funn fra de gjennomførte samtaler samt spørreundersøkelsen bli presentert. Diskusjonen legges frem i kapittel 5. Her trekkes de fire forskningsspørsmålene inn som brikker i det større bildet. Det vil føres en diskusjon for hver av disse, før de settes sammen for å skape en helhet i kap. 5.5.

Mot slutten av oppgaven kommer jeg helt konkret til å trekke inn problemformuleringen i sin helhet og se nærmere på i hvilken grad jeg har klart å besvare det jeg ønsket å besvare. Hvis ting gikk som tenkt vil denne delen også legge frem et forslag til en arbeidsmetodikk for det jeg i denne oppgaven definerer som en «tidligfase arkitekt» og treffer jeg rent, vil det i tillegg til det legges frem et forslag til en justering i «Byggelig.no» sin digitale plattform der det presenteres et «Steg 0» med hva, hvordan og hvorfor et slikt steg bør implementeres.

I kapittel 7 vil det gjøres noen vurderinger av i hvilken grad denne arbeidsmetodikken er generaliserbar for alle typer bygg. Avslutningsvis vil jeg gjennomføre en egenevaluering, i form av refleksjoner rundt eget arbeid og prosess, der jeg til slutt kommer med noen anbefalinger til videre arbeid.

## 1.6 Definisjoner og begrepsforklaringer

Begreper og definisjoner kan ved første øyekast se like ut på tvers av ulike fagfelt, men de kan ofte ha ulik betydning. I noen tilfeller er det også slik at det samme begrepet innenfor samme fagfelt vil ha ulike definisjoner avhengig av hvilket perspektiv en ser det fra. I denne oppgaven er det flere slike begreper, de blir derfor presentert på en systematisk måte slik at forskjellene skal være enkle å forstå.

For utdypende forklaringer på disse og flere relaterte begreper henvises det til:  
<https://www.byggordboka.no/>



## 1.6.1 Begrepsforklaringer

**Tabell 1: Begrepsforklaringer**

Begrep	Forklaring
Fasilitering	Betyr å gjøre noe lettere (Solem & Hermundsgård, 2015).
Verdi	Fra det latinske ordet valer, å ha betydning for, Kvaliteten ved noe; det som er godt ved noe (Hansen, 2019, s. 222).
Iterativ prosess	Repetere eller gjenta en eller flere prosesser for å utvikle et prosjekt gjennom utprøving og forbedringer for å nærme seg et mål eller resultat. Hver repetisjon brukes som utgangspunkt for den neste iterasjonen (Hansen, 2019, s. 219)
Prejekt	En tidlig målutviklende fase i byggeprosjekter, særlig det som i prosjektet litteraturen betegnes som innovasjonsprosjekter (Overgaard, 2012, s.9).
Utfordringsnotat	Et utfordringsnotat trekker frem de viktigste utviklingstrekkene og utfordringene som en kommune står ovenfor i tiden som kommer, og tydeliggjør hvordan kommunen skal møte disse endringene (Polland, 2019).
Viden	Erkjennelsen av hva som har verdi, hvilke kriterier og metoder man skal anvende til å prioritere behov, sette opp mål og velge strategi, samt hvilke midler der er nødvendige for å realisere de oppsatte mål i henhold til den valgte staretgi. Oversatt fra dansk - (Overgaard, 2012, s.39)
Konsept	En tankekonstruksjon eller idé som er ment å skulle bidra til å løse et problem eller tilfredsstille et behov (Hansen, 2019, s. 220)

## 2 Metode

*Begrepet metode referer til de konkrete fremgangsmåtene for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier - (Grønmo, 2004, s.29)*

### 2.1 Tilnærming og valg av metode

Denne oppgaven har siktet på å utvikle bedre forståelse for praktisk anvendbar arbeidsmetodikk i tidligfase og besvare «hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter». Forskningsspørsmålene som er utviklet for denne oppgaven skal være byggesteiner i å skape forståelse for tematikkene: Tidligfase, arkitektens rolle, fasilitering og brukerinvolvering. Med dette utgangspunktet lagt til grunn ble metodemessig naturlig å ha en tilnærming med et eksplorativt design, med en form for søken etter det som anses som «best practice» og hvordan den norske byggenæringen forholder seg til tidligfase. Oppgaven fokuserer på å besvare problemformuleringen til dels gjennom en arbeidsmetodikk, derfor har søket etter svar tidvis skjedd fra et teoretisk ståsted og andre ganger fra en empirisk innfallsvinkel, der dette har skiftet frem og tilbake, dette utdypes videre.

Kapittelet vil se nærmere på de metoder som er kommet til anvendelse for å hente inn både det empiriske- og teoretiske grunnlaget. En stor del av det empiriske grunnlaget er knyttet til et hospiteringsopphold hos Lokale og Anlægsfonden (LOA-fonden) i Nyborg i Danmark. For å skape en teoretisk god kjerne er ulik litteratur bearbeidet gjennom et litteraturstudium. Litteraturstudiet har vært en kontinuerlig prosess gjennom hele oppgaven. Videre ble det viktig å se på hvilken type forskningsspørsmål som skal besvares, da disse bør være ledende for hvilken type metode som velges (Yin, 2014). Olsson (2011) ramser opp følgende vanlige metoder for innhenting av informasjon:

- Dokumentgjennomgang
- Bruk av eksisterende data fra systemer, rapporter og lignende
- Intervjuer med nøkkelpersoner
- Deltakende observasjon
- Direkte observasjon/måling
- Spørreundersøkelser
- Casestudier, som til dels er en kombinasjon av flere av tilnærmingene ovenfor.

LOA-fonden er i denne oppgaven brukt som en casestudie, og funnene vil derfor legges frem som en casebeskrivelse, hvor den i dette tilfellet fokuserer på deres metoder og arbeidsmetodikk. Utfordringen med en casebeskrivelse er at det er en ukonvensjonell måte å rapportere på, og det er en viss fare for at casebeskrivelsen ligner mest på en god historie og ikke noe mer. Fordelen med en casebeskrivelse er at den gir et godt innblikk i aktøren og den konteksten aktøren opererer innenfor (Johannessen et al., 2016).

Under hospiteringen ble observasjon i form av deltakende observasjon og observatør som deltaker, anvendt som de primære metodene innenfor caset. Det ble i tillegg gjennomført tre intervjuer (to i Danmark og ett digitalt senere) utenfor LOA-fonden sin organisasjon. I og med at primæroppgaven var å dykke ned i en arbeidsmetodikk og metode ble det naturlig å omfavne hele konteksten ved å sitte i det samme åpne

kontorlandskapet, delta på møter av ulik art og workshoper. Dette ble bevisst gjort for å skape en bedre forståelse av LOA-fonden sine arbeidsmetoder. Ikke alle møter var like relevante for denne oppgaven, men det ble vurdert som en sjanse til å finne noe relevant og for personlig utvikling utover denne oppgaven.

Etter hospiteringsperioden fortsatte det metodiske arbeide med å utarbeide en spørreundersøkelse. Denne undersøkelsen ble sendt ut til syv av LOA-fonden sine ansatte.

### 2.1.1 Deduktiv-, induktiv og abduktiv metode

Deduktiv metode er det som betegnes som «fra teori til empiri». Denne metoden tar utgangspunkt i et teoretisk grunnlag som forsøker å underbygge eller forkaste teorien. Denne metoden tar sikte på å utlede fra det generelle til det konkrete (Johannessen et al., 2016).

Induktiv metode ligger i den andre enden av skalaen og betegnes som «fra empiri til teori». I denne tilnærmingen er fokuset å samle inn en hel rekke data som senere bearbeides for å finne mønstre som kan utlede til teorier eller begreper (Johannessen et al., 2016).

Abduksjon handler om å gjette seg frem til et fenomen ved å stille opp ulike hypoteser som vurderes og sannsynliggjøres gjennom datainnsamling, som enten forkaster eller underbygger de satte hypotesene. Ved gjentatte funn som støtter oppunder hypotesen kan man sannsynliggjøre at noe er sant (Johannessen et al., 2016). Abduksjon er kvalifisert gjetning (Stjernfelt, 2019). Abduktiv metode kan også forstås som «slutning til den beste forklaring», denne metoden garanterer ikke en konklusjon, målet er å utforske hva som kan være sant (Curedale, 2018).

Fremgangsmåten i denne oppgaven med en skiftende tilnærming som varierer fra teori til empiri og fra empiri til teori blir å anse som en abduktiv metode. På den ene siden danner det empiriske grunnlaget som bygges opp gjennom intervjuer, spørreundersøkelse og samtaler grobunn for en foreslått arbeidsmetodikk. Mens det fra en annen side undersøkes ulik teori som kan være med å underbygge en arbeidsmetodikk som kan benyttes i tidligfase. Utfordringen med at en ikke kan garantere en konklusjon vil gjøre det vanskelig å definere en sannhet, men det kan danne et godt fundament for senere utprøving i praksis.

## 2.2 Hospitering i Danmark

Denne delen vil presentere hospiteringen og casestudiet som ble gjennomført i perioden 20. februar til 9. mars. hos LOA-fonden i Nyborg i Danmark.

### 2.2.1 Presentasjon av Lokale og Anlægsfonden

Lokale og Anlægsfonden (LOA-fonden) er et dansk utviklingsfond bestående av 15 ansatte der majoriteten er utviklingskonsulenter. Deres primæroppgaver er aktiv deltakelse for å skape fremtidens møtesteder, som er tilgjengelige, gir mening og setter spor. Det er en selvstyrende institusjon, kunnskapsformidlere (fra dk: vidensformidlere) og utviklingsfond i regi av det danske Kulturdepartementet. (LOA-fonden, 2022)

Deres fokusområder er idrett, kultur og friluftsliv. I prosjektstøtte-forespørselene de får har de mulighet til å støtte med et økonomisk bidrag og utvikle viden<sup>1</sup>. De beskriver seg selv som fasilitatorer som stiller spørsmål og forsøker å utfordre de ulike aktørene til å utvikle sine prosjekter. De støtter primært prosjekter som bidrar med noe nytt som ikke tidligere er utforsket i utstrakt grad (LOA-fonden, 2022).

### 2.2.2 Hvorfor hospitering hos LOA-fonden?

Idéen om et hospiteringsopphold i Danmark kom i utgangspunktet som et innspill fra oppgavens medveileder. Dette var noe som virket spennende og vekket nysgjerrigheten og dermed skapte grunnlag for videre utforskning og en vurdering av om dette kunne være relevant i forhold til oppgaven. Det ble derfor gjort noen innledende søk på hva LOA-fonden, deres arbeidsområder og metoder, gikk ut på. Etter nøye vurdering ble dette vurdert med høy grad av relevans for oppgaven. Dialogen med LOA-fonden ble dermed innledet i oktober-november 2021, som resulterte i at det ble avtalt et møte med to representanter fra LOA-fonden og oppgavens forfatter. Møte innebar en kartlegging av om dette kunne passe for oppgaven og falle inn i LOA-fonden sitt daglige virke. En slik hospitering ble vurdert som fruktbart for begge parter og samtalen gikk dermed over i en forventningsavklaring. Den opprinnelige planen var å reise ned i januar, men grunnet covid-restriksjoner og hjemmekontor ble hospiteringsperioden kortet ned og ikke helt som planlagt.

Det kunne vært hensiktsmessig å vurdere om det hadde vært mulig å finne lignende caser i Norge. Det som dog er noe spesielt i dette tilfellet er at LOA-fonden som organisasjon, med den funksjonen og mandatet de har, ikke finnes i Norge. Det at de er fristilt fra en rekke offentlige krav og primært jobber med å støtte økonomisk og utvikle prosjekter gjør at deres arbeidsmetodikk har hatt mulighet til å utvikle seg fritt, uten aktører som pålegger dem tid og ressursbegrensninger. På grunn av dette ble en hospitering i Danmark vurdert som en meget god mulighet, i tillegg til at de innledende samtalene hadde vurdert det som også meget relevant. Relevansen var primært fundamentert i at de jobbet aktivt med sin metodiske fremtoning og reflekterte over sin arbeidsmetodikk. I tillegg var det en god mulighet til å koble seg på prosessen for utvikling av idrettsanlegg-prosjekter som hang tett sammen med den opprinnelige problemformuleringen.

### 2.2.3 Observasjon

I en dagligdags kontekst blir observasjon sett på som det å iakttå, følge med, se eller oppdage. Den mer forskningsmessige tilnærmingen innebærer en mer systematisk fremtoning. Data på hvem som skal observeres, i hvilke situasjoner og når observasjonen foregår må beskrives og dokumenteres (Johannessen et al., 2016).

Under hospiteringen ble det anvendt to former for observasjon: *deltakende observasjon* og *observatør som deltaker*. Den deltakende observasjonen går ut på at forskeren blir en del av miljøet som studeres, og de som blir observert er klar over det. Denne metoden er spesielt nyttig for å studere prosesser og kortvarige hendelser. Observatør som deltaker skiller seg ut fra deltakende observasjon ved at en i liten grad deltar i den ordinære samhandlingen mellom deltakerne i feltet. Forskeren gjennomfører gjerne samtaler og intervjuer, som gjør at forskerens rolle blir mer tydelig (Johannessen et al., 2016).

---

<sup>1</sup> Se tabell 1 for begrepsforklaring

For å skape tydelighet ovenfor deltakerne i feltet inntok jeg en rolle som *observatør som deltaker* når jeg deltok på møter eller inviterte enkeltindivider til ulike samtaler. På møtene satt jeg primært og lyttet og noterte. Dette hang også sammen med at det kom eksterne parter til møtet som brukte tid og ressurser på å være der. Det passet seg derfor ikke med masse spørsmål og innspill fra forfatter sin side. Alle samtaler ble innledet med en forespørsel om å ta opp samtalen, som var med på å skape en tydelig forventning og rolleforståelse ovenfor deltakerne. Utover disse situasjonene var *deltakende observasjon* kontinuerlig brukt, da forskeren satt og var en del av kontormiljøet, som forøvrig var åpent kontorlandskap.

## 2.3 Triangulering

I følge Barikmo et al. (2010) handler triangulering om at forskeren bruker flere ulike innfallsvinkler, fremgangsmåter, eller forståelse av de fenomener som undersøkes. Robson (1993) beskriver triangulering som en måte å øke troverdigheten på. Han beskriver videre at dette kan gjøres ved å legge til grunn ulike metoder for datainnsamling, flere ulike kilder, eller forskjellige forskere sine vurderinger. Triangulering brukes for å ta høyde for svakheter med de ulike metodene på et individuelt plan. Ved å kombinere ulike metoder og ulike data fra forskjellige kilder kan man fange opp ufullstendigheter som kan oppstå ved bruk av bare én metode (Olsson, 2011).

*Triangulering betraktes vanligvis som nær beslektet med validering, som tilnærminger for å finne ut av om ulike måter et fenomen kan vurderes på øker vår forståelse av fenomenet - (Barikmo et al., 2010, s.21)*

### 2.3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Hovedforskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode handler om hvilken type informasjon man bruker til å studere et fenomen. Den kvalitative metoden handler om å tilegne seg kvalitativ informasjon, eksempler på dette kan være ord, setninger og narrativer. Den kvantitative metoden bruker kvantitativ informasjon, altså det som kan dokumenteres med tall eller figurer (Blumberg et al., 2011).

I denne oppgaven har fokuset vært en kvalitativ tilnærming, og kjernen har vært casestudiet og intervjuene som er blitt gjennomført. Det er også blitt gjennomført en rekke samtaler for å støtte oppunder litteraturen og det som har kommet frem i intervjuene. Innenfor det kvantitative spekteret er det blitt laget og sendt ut en spørreundersøkelse til de ansatte i LOA-fonden.

## 2.4 Litteraturstudie

Hensikten med et litteraturstudium er å avdekke hvilken kunnskap og erfaring som allerede eksisterer innenfor ulike fagfelt (Dalland, 2012). I denne oppgaven har forfatteren henvendt seg direkte til fagpersoner med flere års erfaring for å få råd om relevant litteratur. Hensikten med dette har vært å effektivt kunne finne relevant litteratur som er blitt vurdert av personer med mer erfaring på område enn forfatteren selv.

I en systematisk gjennomgang av litteratur er det ofte hensiktsmessig å ta utgangspunkt i flere databaser og gradvis spisse søkene sine ved hjelp av ulike filtreringer. En annen effektiv metode er «snowballing», som går ut på å finne referanser ut ifra en annen referanse (Jalali & Wohlin, 2012). Dette kan også brukes effektivt på intervjuer, der man

spør respondent om vedkommende har kjennskap til andre personer med lignende kunnskaper og interesser som kunne tenke seg å bli intervjuet. (Blumberg et al., 2011)

For å kunne besvare de ulike aspektene av problemformuleringen «hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter» ble det identifisert en rekke teoretiske og litterære områder, der flere av dem gir seg selv basert på formuleringen. Det ble naturlig å skape en forståelse rundt arkitekten sin rolle. I søken etter relevant litteratur ble blant annet dekan for fakultet for arkitektur og design ved NTNU, tidligere fakultetsdirektør for arkitektur og veileder spurts til råds om relevant litteratur. Her ble jeg ledet i retning Lundevall, Eikseth, Hansen og Till. Forfatteren har tidligere gjennomført fag innen prosjekteringsledelse der flere av Knut Samset sine bøker har vist seg å være relevante. I forkant av intervjuene med Flemming Overgaard ble hans PhD «Paradokser i byggeriets tidlige faser» undersøkt. Litteratur fra Samset og Overgaard ble etter hvert et utgangspunkt for tidligfase. For å danne en ramme rundt den norske konteksten kom veileder med en anbefaling om å ta en titt på arbeidet gjort rundt fasenormen «Neste Steg». Dette endte med at det ene ledet til det andre (snowballing), som resulterte i flere rapporter, digitale portaler og regjeringsdokumenter.

Litteratur om design thinking ble valgt da det tydeliggjør en prosessforståelse og skaper en bredere forståelse som kan kobles sammen med arkitekten (designeren av bygg) sin arbeidsmetodikk. Det innledende søket tok utgangspunkt i en anbefaling fra veileder om å kontakte Brita Fladvad Nielsen, førsteamanuensis på NTNU som jobber med denne tematikken. Hun responderte riktignok ikke på mail, men en av hennes forelesninger på temaet ble oppdrevet. Denne forelesningen nevnte flere kilder som ble det litterære fundamentet, blant annet Tim Brown, IDEO, «double diamond» og design thinking modell utviklet av Stanford Design School.

Teori knyttet til fasilitering ble igjen naturlig basert på problemformuleringen. Her ble faglærer for *fordypning i fasilitering av gruppeprosesser* spurt til råds, som resulterte i anbefalinger om både Hogan, Schwarz og Schein. Grunnen til at brukerinvolvering har utspilt seg som en såpass viktig brikke og blir utdypet teoretisk er fordi både respondent 1 og 2 samt LOA-fonden hadde et sterkt forhold til dette, og en klar formening om viktigheten av brukerinvolvering i tidligfase. Litteratur fra Samset, Eikseth og Overgaard viste seg som særdeles relevant også for brukerinvolvering. Dette ble utgangspunktet i den litterære søken, der tanken var å gå rett på kompetente personer som kunne peke i en retning. Videre har snowballing blitt brukt aktivt på det første laget med litteratur. I de tilfeller der første og andre lag med litteratur har blitt noe tynn har tradisjonelt søk med filtrering og ordspesifisering blitt anvendt.

Med utgangspunkt i en rekke relevante kilder ble «snowballing» anvendt på referansene til de anbefalte kildene, dette ble både gjort for å finne den opprinnelige kilden og for å finne flere relevante kilder på den aktuelle tematikken. Etter hvert dannet forfatteren seg et bilde av hvilke kilder som gikk igjen flere steder og disse ble derfor undersøkt nærmere.

## 2.5 Intervjuer

Innhenting av informasjon med intervju er å anse som en kvalitativ innsamlingsmetode. For å oppnå et godt resultat fra et intervju er det viktig både å grundig definere et problemområde og formålet med intervjuet på forhånd (Olsson et al., 2003). Utover det trekker Olsson et al. (2003) frem tre ting som er viktig å huske på for å gjennomføre et godt intervju. Den første er å skape en trygg atmosfære, der respondenten får pratet ut

om sitt. Punkt to at respondentene skal komme med pålitelig informasjon som ikke er påvirket av eksterne faktorer. Det siste punktet er at respondentene faktisk må svare på det det spørres om.

### 2.5.1 Uformelle intervju

Et intervju vil anses som et uformelt intervju i de tilfellene der det er en samtale mellom forsker og respondent. I en slik samtale er verken spørsmål eller svaralternativer utarbeidet på forhånd, men det er ofte hensiktsmessig at forsker har en form for intervjuguide med visse retningslinjer, slik at samtalen holdes til relevante tema (Grønmo, 2004).

### 2.5.2 Semi-strukturerte intervjuer

Intervjuer karakteriseres som semi-strukturerte i de tilfeller der det blir en slags samtale mellom forsker og respondent. Samtalen blir gjerne styrt av forsker ut ifra en intervjuguide (Andersen, 2020).

### 2.5.3 Intervjuene i Danmark

Under hospiteringsperioden i Danmark kom LOA-fonden med råd til hvilke respondenter det kunne være interessant å intervju, utover de som allerede var planlagt. Flere av LOA-fonden sine ansatte var informert eller ble tidlig informert om hva denne oppgaven kom til å ta for seg, som gjorde dem i stand til å komme med disse anbefalingene. Før avreise til Danmark var også den første intervjupersonen blitt anbefalt av forfatteren sin medveileder. Dette var en anbefaling om å få til et intervju med Flemming Overgaard. Denne samme anbefalingen kom fra LOA-fonden ved ankomst. Det var med andre ord sammenfallende anbefalinger om å få til et intervju med Flemming Overgaard. I Danmark kom også Mikkel Hjort opp som en mann med kunnskap og erfaring innenfor den aktuelle tematikken, som også gjorde han til en relevant person. Overgaard og Hjort blir kort presentert.

#### **Kort presentasjon av respondent 1**

Flemming A. Overgaard er utdannet arkitekt fra arkitektskolen i Aarhus. Han har også studert i Italia, og jobbet flere år internasjonalt. Senere tatt sin PhD med tittel *Paradokser i byggeriets tidlige faser* og jobber i dag i Keingart, der han er partner og medgrunnlegger. Overgaard har gjennom sin PhD og senere arbeid jobbet aktivt med å lage en metode som i tidligfase involverer brukerne på en hensiktsmessig måte.

#### **Gjennomføringen av intervju 1 av 2 med respondent 1**

Intervju 1 ble gjennomført på et grupperom i Keingart sine lokaler i København i Danmark. Her fikk vi anledning til å sitte uforstyrret gjennom det to og halv time lange intervjuet. Dette rommet hadde også en tavle med penner som la til rette for gode visuelle forklaringer underveis i intervjuet. Det ble gjort lydopptak av intervju og en medbragt laptop ble brukt til å vise ulike figurer og spørsmålene underveis i samtalen. Intervjuet startet som et semi-strukturert intervju, det spørsmålene fra intervjuguiden som var utarbeidet på forhånd ble fulgt. Fokuset i intervjuet var å forstå en metode og arbeidsmetodikk, forsker sin nysgjerrighet fikk derfor mer og mer spillerom som gjorde at intervjuet gikk over til å bli et uformelt intervju, som minnet mer om en dialog.

#### **Gjennomføringen av intervju 2 av 2 med respondent 1**

Det andre intervjuet som ble gjennomført med respondent 1 ble gjennomført digitalt via Microsoft Teams når forfatter var tilbake i Norge. Dette intervjuet ble forespurt for å utdype og gå mer i dybden på det som kom frem i det første intervjuet. Intervjuet gikk

fint, da begge parter tilsynelatende satt uforstyrret gjennom hele seansen. Det ble gjort opptak av samtalen.

### **Kort presentasjon av respondent 2**

Mikkel Hjort er innehaver av tegnestuen Transparent Design landskapsarkitekt og post.doc ved det Syddanske Universitet, Institutt for Psykologi. Hjort var ferdig med sin PhD i 2019 med tittelen *Transparent designproces – Inddragelse af evidens gennem tværfagligt samarbejde*. Hjort har fokusert på å bygge bro mellom praksis og forskning der han har tatt utgangspunkt i en evidens basert designprosess for å få til dette.

### **Gjennomføringen av intervju 1 av 1 med respondent 2**

Intervjuet med respondent 2 ble gjennomført på gruppe/spiserommet i Transparent Design sine lokaler. Gjennomføring var uforstyrret og ble tatt opp. Intervjuet var av samme karakter som det første intervjuet med respondent 1, men varte noe kortere, 1time og 20min. I motsetning til det første intervjuet hadde begge parter med seg medbragt laptop som ble brukt til å vise ulike presentasjoner, figurer og annet underveis.

### **Noen vurderinger i forbindelse med intervjuene**

Både respondent 1 og 2 ble vurdert som relevante personer for denne oppgaven, både med bakgrunn i deres utdanning innfor arkitekt-faget og fordi deres PhD arbeid hadde gått i dybden på prosesser og arbeidsmetodikk, som tar for seg brukerinvolvering og er knyttet opp mot tidligfase.

I intervjuene med respondent 1 og 2 ble flere av de samme intervju spørsmålene innenfor kategoriene prosess, nyttige verktøy i prosessen og brukerinvolvering brukt. Hensikten var å se i hvilken grad de hadde sammenfallende tanker og vurderinger rundt sin arbeidsmetodikk og hvordan de har gått frem i sitt yrke. Den store forskjellen på intervjuene fundamenterte seg i lengden på intervjuene, der respondent 2 rett og slett ikke hadde anledning til å bruke like mye tid. Oppgavens forfatter vurderte det å la intervjuene gå fra en semi-strukturert til uformell karakter som gunstig. Hensikten med dette var å skape en arena for fri flyt av tanker, idéer og refleksjon rundt egen arbeidsmetodikk.

## **2.6 Spørreundersøkelse**

Spørreundersøkelse er vanlig brukt metode for å samle inn kvantitative data på. En av utfordringene knyttet til bruk av spørreskjemaer er at de krever en viss grad av kunnskap for å utarbeide en god undersøkelse. Et første trinn er derfor å se om det tidligere er utarbeidet spørreundersøkelser på den aktuelle tematikken. Dersom det er meninger, holdninger og vurderinger det spørres etter så er en skala hensiktsmessig å bruke. Dette gjør at svarene er lettere å overføre i tall. Antall spørsmål og omfanget på spørsmålene bør også vurderes slik at motivasjonen til respondentene ikke ødelegges (Johannessen et al., 2016).

Med utgangspunkt i hospiteringen i Danmark var det ønskelig å hente inn ytterligere informasjon og kunnskap om LOA-fonden sin arbeidsmetodikk og prosess. Det ble derfor utarbeidet en spørreundersøkelse i ettertid, som la større grad av det teoretiske grunnlaget til grunn, men fokuset har vært på brukerinvolvering, siden dette er en av feltene LOA-fonden anses som spesielt dyktige på. Spørreundersøkelser generelt brukes ofte til å hente inn store datamengder som kan kvantifiseres og analyseres på det grunnlaget. Utfordringen med en slik fremtoning i dette tilfellet er at LOA-fonden har totalt 15 ansatte, der ikke alle er relevante respondenter innenfor denne tematikken. Undersøkelsen ble derfor sendt til syv av LOA-fonden sine ansatte, arkitekten og



utviklingskonsulentene. Med bare syv respondenter ble en ren tallbasert spørreundersøkelse vurdert som mindre hensiktsmessig. På grunn av dette ble undersøkelsen utarbeidet med åpne spørsmål, på denne måten kunne hver respondent komme med utdypende svar og refleksjoner rundt egen arbeidsmetodikk og prosess. Selv om dette ikke skaper et empirisk sterkt grunnlag, kan det være med å belyse visse faktorer og si noe om situasjonen innenfor det aktuelle case.

## 2.7 Samtaler

En metode aktivt brukt i denne oppgaven er samtaler, metoden kan sammenlignes med uformelle intervjuer, men samtaler har ikke blitt bearbeidet i like store grad. Det ble derfor gjort en vurdering på å lage et tydelig skille fra intervjuene. Hver av samtaler har hatt en overordnet tematikk, og til noen av samtaler har det blitt utarbeidet spørsmål i forkant. Der de i noen av samtaler er blitt brukt og andre ganger ikke ble brukt i det hele tatt. Denne måten å jobbe på faller forfatteren veldig naturlig, og har derfor blitt brukt som en aktiv metode og et verktøy for effektivt å hente informasjon, samt finne inspirasjon og skape motivasjon. Ti av elleve samtaler har blitt dokumentert med lyd- eller videoopptak, som har medført at det har vært lettere å bruke informasjonen i ettertid. Den korteste samtalen var ca. 30min med Dekanen på Arkitektur og Design Fakultetet på NTNU, denne var ikke planlagt og tok utgangspunkt i ett spørsmål, denne samtalen ble i ettertid fulgt opp med et par mailer. Den lengste samtalen varte i tre timer.

**Tabell 2: Oppsummering av de relevante samtaler**

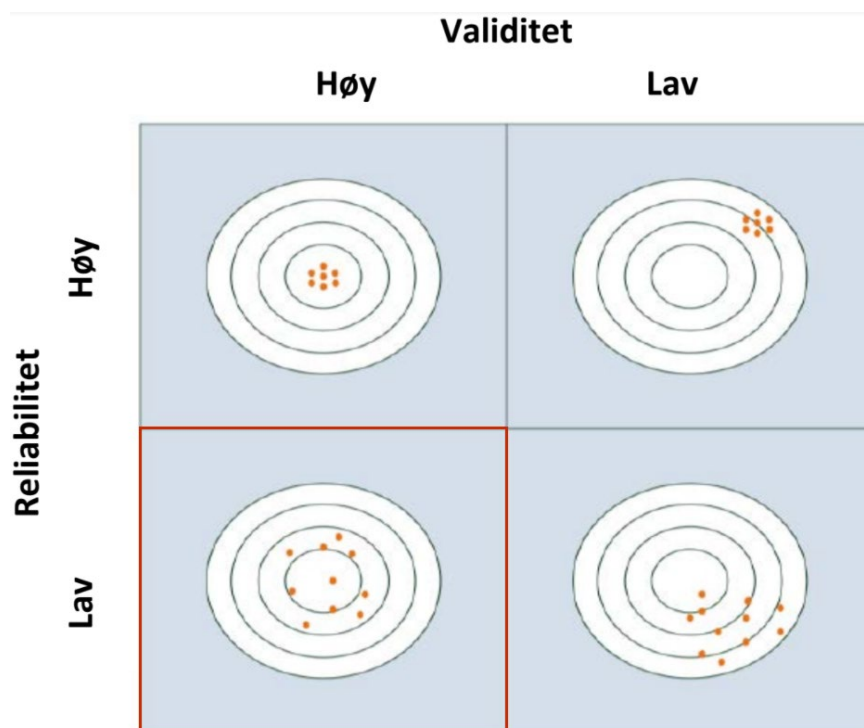
	Navn	Rolle	Fokus i samtalen	Dokumentert?
Informant 1	Are Risto Øyasæter	Byarkitekt i Trondheim	Brukerinvolvering	Lydopptak + mail
Informant 2	Bjørn Andersen	Senterleder Prosjekt Norge	Neste Steg og byggelig.no	Lydopptak + mail
Informant 3	Gunnar Parelius	Tidligere NTNU fakultetsdirektør på arkitektur	Arkitektens rolle	Lydopptak
Informant 4	Ina Aspestrand	Avdelingsleder Eiendomsledelse, Multiconsult	Prosessforståelse	Videopptak
Informant 5	Jakob Færch	Utviklingskonsulent 1	Prosjektforståelse	Lydopptak
Informant 6	Jens Øyås Møller	Utviklingskonsulent 2	Programmering	Lydopptak
Informant 7	Jørgen Hallås Skatland	Seniorrådgiver DOGA	Tidligfase	Videopptak
Informant 8	Marianne Skjulhaug	Dekan, Arkitektur NTNU	Arkitektens rolle	Lite, én mail
Informant 9	Ola Mattsson	Utviklingskonsulent 3	Prosessforståelse	Lydopptak
Informant 10	Oliver Vangnes	Utviklingskonsulent 4	Arbeidsmetodikk	Lydopptak
Informant 11	Sven Veine	Universitetslektor, faglærer IØ3000	Fasilitering	Videopptak

Funn og andre relevante momenter som kom frem i samtalene blir presentert i resultatkapittelet.

## 2.8 Vurderinger av validitet og reliabilitet

Validitet handler om at det en måler skal ha relevans og gyldighet for de problemene man undersøker eller prøver å løse (Dalland, 2012). For denne oppgaven vil det være relevant å stille spørsmål i intervjuene og spørreundersøkelsen som er med på å underbygge, motbevise eller besvare eller på annen måte svare til den definerte problemformuleringen.

Reliabilitet handler om i hvilken grad det empiriske grunnlaget kan etterprøves. Hvis det lar seg gjøre å oppnå samme resultat med det samme utgangspunktet på senere tidspunkt anses det som god reliabilitet (Olsson, 2011). For å oppnå høy grad av reliabilitet vil det være viktig å stille enkle konkrete spørsmål, slik at en i størst mulig grad oppnår de samme svarene ved en eventuell gjentakelse.



**Figur 1: Validitet og reliabilitet (Blumberg et al., 2011, s.348)**

Sammenhengen mellom validitet og reliabilitet er illustrert i figur 1 av Blumberg et al. (2011). Høy grad av validitet betyr at en treffer i området rundt midten hver gang. Hvis reliabiliteten er av høy grad så ender en opp med å treffe i samme området hver gang.

Egenvurderingen er illustrert med den røde rammen som er lagt inn i figur 1 og er i dette tilfellet gjeldene for både intervjuer, samtaler og spørreundersøkelsen. Reliabiliteten er vurdert som lav siden spørsmålene som er utarbeidet er nokså omfattende og formulert som åpne spørsmål i den hensikt å få mest mulig informasjon ut av respondentene. I tillegg vil grepet med å gi intervjuet mer uformell karakter gjøre at det blir betydelig vanskeligere å etterprøve. Når det gjelder validiteten vurderes denne som høy. Utgangspunktet for det er at intervjuer, samtaler og spørreundersøkelsen er innledet med en presentasjon av hva som er hensikten med praten, hva som er ønsket utfall og hvilke tematikk det er ønskelig å se nærmere på i hvert enkelt tilfelle. For å bruke figur

1, vurderer jeg det til at treffbildet er rundt midten hele tiden, men det kan ikke ses som en god samling.

### 2.8.1 Vurderinger av valg av metode

Fokuset i denne oppgaven har vært en abduktiv tilnærming, det ble vurdert som den mest hensiktsmessige måten å ta fatt på denne oppgaven. Grunnlaget for det er at tematikk ikke nødvendigvis er koblet tydelig sammen tidligere og fokuset på arbeidsmetodikk som både kan være individuelt utformet og tidvis krever situasjonstilpasning. Det ble derfor vurdert som hensiktsmessig å noen ganger starte fra et teoretisk perspektiv for så å bevise eller motbevise dette gjennom empirien. Mens det i andre tilfeller ga mer mening å se på hva en fikk ut av empirien for så å vurdere om dette kunne underbygges med teori eller ikke.

### 2.8.2 Kildekritiske vurderinger

I følge Grønmo (2004) er det en hel rekke ulike kilder som kan brukes for å besvare ulike samfunnsvitenskapelige studier, det er derfor viktig å velge konkrete kilder for vært enkelt studie som etter grundige overveielser. Disse kildene må så brukes på en faglig forsvarlig måte, der kildene tas i bruk etter nøye og kritiske vurderinger. (Grønmo, 2004)

Grepet med å gå rett til fagpersoner for å hente inn relevant litteratur vurderer jeg som en god måte å komme effektivt til relevant litteratur. Alternativet som ofte brukes i større grad er å drive kildesøk i flere databaser, som også ble gjort her, men i mindre grad, der enkeltord legges inn med ulike filtreringsfunksjoner. Dette kan fungere godt for å få oversikt over hvor utforsket et tema er. Men, i hvilken grad hvert enkelt treff faktisk er gunstig for å besvare oppgaven krever mer bearbeidelse.

## 3 Teori og litteratur

Dette kapittelet går først gjennom noen definisjoner og begrepsforklaringer som skal gjøre det lettere for leseren å forstå det denne oppgaven forsøker å besvare.

### 3.1 Arkitektens rolle

*Arkitektene har en utviklet (ved at den er vektlagt i studie) kulturell kompetanse og prosessforståelse som er vesentlig i og kan gi styrke til tverrfaglig samarbeid*  
– Gunnar Parelius, tidligere fakultetsdirektør for arkitektstudiet på NTNU

#### 3.1.1 Arkitektens rolle gjennom historien

Tydeligheten av arkitekten sin rolle har variert gjennom historien. I hellenitisk og romersk periode var arkitektens rolle godt synlig, både byer og enkeltbygg ble formgitt av arkitekter. Bakgrunnen til de ulike arkitektene varierte, både billedhuggere, militæringenjører og arkitektskribenter kunne være utgangspunktet arkitektene satt med. I den påfølgende perioden (300-800 e.Kr.) var det få kjente arkitekter i Europa, og bygningene ble ofte reist av dem som skulle bruke dem, sammen med en kyndig byggmester. Det var rett og slett tømrere og murere med byggerfaring som tok på seg disse oppgavene (Lundevall, 2015).

I perioden som fulgt, høymiddelalderen (800-1200 e.Kr), ble det i takt med en pågående befolkningsvekst behov for enda flere spesifikke bygninger, eksempelvis sykehus og universiteter. Det var de som kan sammenlignes med entreprenørorganisasjoner som sto ansvarlige for disse byggeriene. Om lag 200 år senere, godt inne i renessansen, i en periode preget av et dynamisk samspill mellom vitenskap og kunst ble arkitekten hyret inn i prestisjefylte byggeoppgaver, men det spesielle med denne perioden var at det var i samspill med en både kunstnere og vitenskapsmenn (Lundevall, 2015).

*I renessansen ser vi – som i antikken – fremveksten av en bygningsfaglig dualitet: pragmatikk og estetikk, som skal forenes - Tarald Lundevall (2015)*

Arkitektrollen, slik den er oss bekjent, vokste frem. I perioden 1600 til 1800 skjedde det en dynamisk utvikling av både politikk og økonomi i Nord-Europa. Dette ble særlig betydningsfullt for arkitekten sin rolle. Det var det økende antallet maktpoler som var primærdriveren for denne utviklingen, kirken, konge og ulike embetsmenn. I perioden var det også økende grad av oppdrag knyttet til komplekse infrastrukturprosjekter. Inn på 1800-tallet og mot år 2000 sto moderniteten frem, industrialiseringen og ytterligere byvekst var viktige faktorer. Disse førte også til at borgerskapet vokste frem. I dette tidsmomentet etablerte akademiene og lærerstedene for arkitekter felles tydelige referanser for hva arkitekten burde kunne, og gjøre (Lundevall, 2015).

I løpet av 1900-tallet fikk arkitektene en ny viktig arbeidsgiver, den organiserte arbeiderklassen. Dette førte til at arkitekten som tradisjonelt hadde jobbet med store komplekse bygg, plutselig fikk oppgaver som gikk ut på bedre levestandarden for alle. Andre verdenskrig satte naturligvis sine spor, men til tross for store endringer både kulturelt og materielt så var arkitektens rolle i samfunnet relativt lik. Majoriteten av arkitektene rundt om i Europa utøver faktisk sin profesjon på tilsvarende måte som sine kolleger i London 200 år tilbake i tid (Lundevall, 2015).

Tarald Lundevall (2015) oppsummer sin historiske gjennomgang med noen enkeltpunkter:

- Arkitektene har alltid jobbet med en liten del av det samlede byggeriet.
- Samfunnets makthavere har vært arkitekten sin viktigste oppdragsgiver.
- Særtrekk ved yrkesutøvelsen og arkitektens samfunnsmessige rolle har endret seg lite de siste 200 årene.

### 3.1.2 Arkitektens rolle i dag

Arkitektens rolle kan beskrives på ulike måter, avhengig vinklingen på spørsmålet og hvem man spør. I følge det Store Norske Leksikon (2022) er en arkitekt en som etter gjennomført relevant utdanning jobber med å planlegge fysiske omgivelser i den hensikt å ta vare på menneskers praktiske og åndelige behov. Begrepet arkitekt stammer fra gammelgresk og betyr «første byggmester», det kan også betraktes som en person som legger planer med stort omfang (Store Norske Leksikon, 2022). I sin bok «Arkitektarbeid – Profesjonskunnskap for arkitekter» beskriver Tarald Lundevall (2015) det han mener kanskje er det viktigste faktum med arkitektrollen som er at den ikke eksisterer i et vakuum, men i stor grad er preget av samarbeid. Utsagnet til Lundevall underbygges av Hvattum (2015), ifølge henne jobber arkitektens sjeldent alene. Arkitekten er nesten alltid viklet inn i et nettverk av oppdragsgivere, produsenter, beboere, ingeniører, håndverkere, entreprenører og rådgivere av ulike slag. Hun utdyper videre at arkitektens rolle i et prosjekt avhenger av hvordan jobben er organisert (Hvattum, 2015).

Visuell fremstilling har tradisjonelt vært, og er, arkitektens styrke (Eikseth & Arkitektur- og designhøgskolen i, 2017). I følge Brown and Katz (2009) lærer designere å tegne så de kan uttrykke sine idéer. Ord og tall er bra, men bare tegning kan simultant avsløre både den karakteristiske funksjonaliteten av en idé og det emosjonelle innholdet. I sin fremleggelse av arkitektvirket fortsetter Hvattum (2015); *en arkitekt kan ikke bare være god til å tegne eller flink til å skape vakre rom. Hun eller han må også kunne hankses med det kompliserte samvirket av politikk, teknologi, penger og byråkrati som innvirker på ethvert byggeprosjekt.* Till (2009) beskriver også forhandlingene mellom den brutale virkeligheten av umiddelbare krav og den langsiktige visjonen om hvordan man sakte, men sikkert kan håndtere presset fra de kortsiktige kravene på en hensiktsmessig måte som en del av kjernen i arkitektens rolle.

*Arkitekter oppfattes gjerne som generalister som er trent i å sammenføre ulike krav og behov til helhetlige synteser* - (Eikseth & Arkitektur- og designhøgskolen i, 2017, s.327)

I byggeprosjekter må alle de andre faggruppene sine bidrag avklares og integreres i henhold til den bygningsmessige utformingen til plan-, snitt- og fasadetegningene til arkitekten. På bakgrunn av dette uttrykket Hansen (2019) at arkitekten på mange måter sitter med helhetsperspektivet i prosjektet, noe som også medfører at arkitektens evne og vilje til å få i gang godt samarbeid mellom de ulike partene er en avgjørende for vellykket planlegging og prosjektering (Hansen, 2019). I sin doktorgradsavhandling skriver Eikseth and Arkitektur- og designhøgskolen i (2017) om arkitektfagets kunnskapsstruktur og viser til at arkitektfaget disponerer ulike vitenskapelige disipliner, deriblant samfunnsvitenskapelige, tekniske og naturvitenskapelige, estetiske og humanvitenskapelige. Hvilke av disse som blir trukket inn i arbeidsprosessen kommer an på den konkrete oppgaven, og hvordan denne kunnskapen knyttes sammen (Eikseth & Arkitektur- og designhøgskolen i, 2017). Dobloug (2006) påpeker at kunnskapsfeltet

varierer med tid og sted. Noen av disse er stabile og konstante over tid, mens andre av disse kunnskapsfeltene kan være flyktige.

Arkitektbedriftene i Norge (AiN) har utarbeidet det de kaller «Arkitektbedriftenes arkitektfaglige ytelsesbeskrivelse» (AY10). Denne gir en oversikt over arkitektene sin kompetanse og nødvendige ytelser for å gjennomføre oppdrag. Arkitektytelsene må stadig revideres ettersom innhold og omfang stadig er i endring. Det er flere grunner: Lover og forskrifter som endrer seg, økt fokus på tverrfaglig samarbeid i prosjektering og bygging, nye måter å gjennomføre prosjekter, anvendelse av ny teknologi og nye metoder og ikke minst et nytt syn på miljø, energi- og ressursbruk (Arkitektbedriftene, 2022).

*Summen av disse forholdene gjør at prosjekteringsprosessen, metodikken og hjelpemidlene er under forandring og at arkitektene stadig må utvikle, eller forholde seg til, nye arbeidsmetoder - (Arkitektbedriftene, 2022)*

## 3.2 Tidligfase

*I byggeprosjektets tidlige faser vet brukerne og byggherrene ikke hva de får bruk for, og arkitektene vet heller ikke hva de skal tilby - Flemming A. Overgaard (2012)*

Samset (2014) er tydelig på at det er en erfaring at kostnadene knyttet til endringer er lavest i tidligfase, som i realiteten betyr at det som regel vil være lønnsomt å gjøre et ordentlig forarbeid før konseptet velges og planlegging av prosjektet. I OSCAR-rapportene ble det undersøkt hva som kjennetegner bygg i Norge som bidrar til verdi gjennom livsløpet. Det de kom frem til var at de viktigste verdigaspektene var tilpasningsdyktighet i form av fleksibilitet, generalitet og elastisitet. En spesielt viktig måte å oppnå dette på er en tidligfase som bruker gode prosjektdefinisjoner og operative mål/krav knyttet til de nevnte verdiaspektene (Foss, 2017).

*Brukermedvirkning i tidligfase trekkes frem som viktig for å få verdifulle bygg i bruksfasen - Foss (2017)*

Overgaard (2012) beskriver en av utfordringene i byggeprosjektets tidligfase til det å overbevise om at tidligfase er av stor betydning. Han utdyper videre at det burde være helt innlysende for byggherre at større innsats i tidligfase er en god investering. Det økonomiske argumentet som blir presentert i denne sammenheng er at majoriteten av de verdien bygningen genererer blir det lagt grunnlag for i de første timer av prejektet<sup>2</sup> og at det dermed er et helt klart økonomisk rasjonale for å investere store summer i en dyptgående og kompetent håndheving av denne fasen (Overgaard, 2012). Funn fra OSCAR-prosjektet delrapport 1 viser at kortsiktige finansielle vurderinger har høy prioritet i prosjekter, mens langsiktig verdiskaping for eiere og brukere vektlegges i mindre grad. Dette betyr at tidligfase av byggeprosjekter ikke tilstrekkelig fokuserer på den verdien bygget skal akkumulere for brukere og eiere i byggets levetid (Foss, 2017).

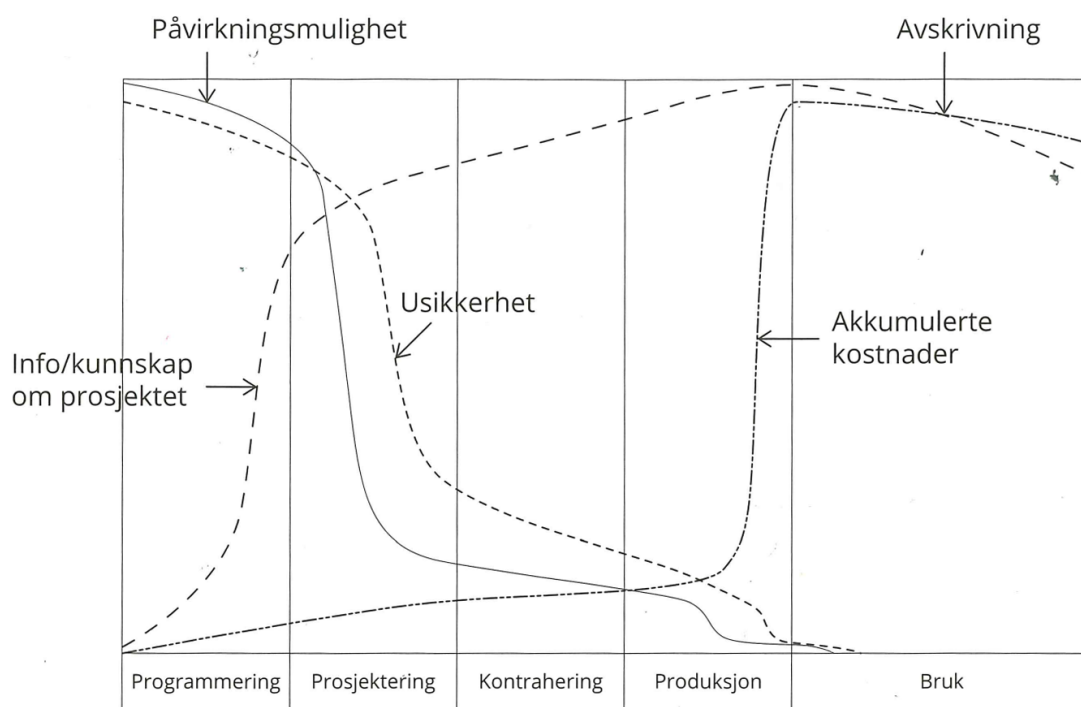
I artikkelen "Moving from design-build to integrated project delivery" påpekes det at beslutninger som binder opp 80% av kostnadene i et prosjekt er knyttet til de første 20% av designfasen. De presiserer at dette er den største kilden til besparelser i prosjektet. Fritt oversatt fra Lisa Dal and Oscia (2017).

---

<sup>2</sup> Se tabell 1 for begrepsforklaring

De viktigste elementene i brukerinvolvering er godt organiserte og strukturerte prosesser som får fram faktiske behov - Foss (2017)

Av figur 2 under kan man se hvordan Hansen (2019) har illustrert hvordan påvirkningsmuligheten ganske drastisk reduseres etter de initielle fasene. I den sammenheng er det interessant å merke seg at usikkerheten i prosjektet følger en lignende kurve. Samtidig kommer det frem hvordan de akkumulerte kostnadene vokser nokså rolig frem til produksjonsfasen der de skyter i været. Figur 2 forsøker å mal et realistisk bilde av hvilke prosesser som binder opp de største kostnadene, og ser samtidig at dette følger det overnevnte utsagnet til Samset om at påvirkningsmuligheten er størst i starten, samtidig som kostnadene ligger nokså rolig.



**Figur 2:** Påvirkning av prosjektet i forhold til kostnader, usikkerhet og risiko. Hentet fra (Hansen, 2019, s.99)

Det er naturlig at det dukker opp flere spørsmål til denne tidligfasen som tilsynelatende har så mye potensial; når starter tidligfase? Hva inngår i tidligfase? Når avsluttes tidligfase?

### 3.2.1 Når begynner tidligfase?

I følge Samset (2014) er prosjektets tidligfase det stadiet der prosjektet kun lever på et konseptuelt nivå, altså perioden før det planlegges og gjennomføres. Fasen går fra en idé blir unnfanget til beslutningen om å gjennomføre prosjektet er tatt.

*OSCAR prosjektet definerer tidligfase: Fasen fra vedtak om å starte prosjektet frem til en eventuell investeringsbeslutning. Steget skal definere hvilken verdi prosjektet skal ha for bruker og eier (Foss, 2017).*

Overgaard (2012) stiller seg selv spørsmålet, *hvor og når starter og slutter det vi kaller for «tidligfase»?* – Det finnes det ikke noe umiddelbart klart allment vedtatt definert svar på. Overgaard utdyper videre; stiller man spørsmål til byggherre, brukere, arkitekter, ingeniører og entreprenører så får man vidt forskjellige svar.

DOGA og Arkitektbedriftene samarbeidet gjennom 2021 om tre webinar om tidligfase. Flere ulike aktører fra byggebransjen deltok med sine innlegg og i en felles debatt, de ble stilt spørsmålet «når starter tidligfase?» og svarene som kom frem var ofte med deres egen praksis i sentrum, noe som gjorde at svarene ble ulike<sup>3</sup> (DOGA, 2021).

### 3.2.2 Hva inngår i tidligfase?

Det offentlige og næringslivet har forskjellige tilnærminger til og tiltak for å kvalitetssikre det som skjer i tidligfasen, det som danner grunnlaget for de store beslutningene (Samset, 2014). Tidligfase kan dermed se noe ulik ut, avhengig av hvem man spør, i dette kapittelet vil derfor de viktigste elementene som går igjen bli presentert.

For prosjektets suksess er det bred enighet om at tidligfase er kritisk. Samtidig er det overraskende liten enighet om hva tidligfase faktisk skal inneholde (Arge, 2008). Best and De Valence (1999) har en formening om hva som bør inngå og setter opp følgende punkter:

- Behov for streng tidlig testing av ideer eller konsepter i forhold til funksjon, økonomisk levedyktighet og fysisk egnethet
- Behov for en anskaffelsesstrategi, kostnadsplan, tidsplan og prosjekthandlingsplan
- Behov for et tydelig program, særlig mht. bygningens ytelser.

#### **Problembeskrivelse**

Initieringen av prosjekter skjer som regel med utgangspunkt i et konkret prosjektutløsende behov (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016). I følge Longva (2019) er utgangspunktet for ethvert prosjekt at en står ovenfor et problem som skal løses.

#### **Behovsanalyse**

Har til hensikt å kartlegge og definere et mest mulig objektivt behov basert på byggherres sitt perspektiv (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016). Den skal inneholde en *interessentanalyse* der de viktigste interessenter/aktører er kartlagt (Longva, 2019). Denne analysen bør også si noe om hvilke behov det er ønskelig å dekke. I mange tilfeller vil det være flere behov, noen av disse kan være motstridene og det vil derfor være hensiktsmessig å vekte dem (Longva, 2019; Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016). Behovsanalysen bør tydelig kunne si hvorfor prosjektet skal gjennomføres. Basert på behovet etableres det mål, slik at det kan fastslås visse krav. Behov, mål og krav er det som legger grunnlaget for mulighetsstudiet (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016).

#### **Programmeringsprosessen**

I programmeringen av byggeprogram klarlegges brukeres og tiltakshaveres forventninger, behov og krav, også kravene som følge av TEK17 og plan- og bygningsloven. Funksjonsanalysen og byggeprogram er en selvstendig prosess som utarbeides før prosjekteringen starter. Både funksjon- og romprogram, plankrav og teknisk program med tekniske kravspesifikasjoner kan være en del av

---

<sup>3</sup> Merk at dette er forfatter sin oppfatning av det som ble sagt i webinarne



byggeprogrammet. Dette programmet vil vanligvis fastsette et sett kravspesifikasjoner, disse bør i størst mulig grad være gitt i form av funksjoner (DIBK, 2022a).

### **Mulighetsstudie**

Ut ifra en objektiv tilnærming bør mulighetsstudiet forsøke å belyse alle de måter som kan løse det identifiserte behovet. Gjennomføres den på rett måte skal den bidra til at riktig prosjekt blir valgt og sikrer at verdiskapende arbeide er den prioriterte innsatsen i prosjektet (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016).

*Mulighetsstudiet er en strukturert prosess der man først åpner opp for å identifisere alle muligheter som kan dekke det identifiserte behov, før man snevrer inn til et håndterbart antall løsningsmuligheter - Torgersen and Lilleland-Olsen (2016)*

Det gjennomføres deretter en idédugnad/idémyldring for å komme frem til alternative konsepter som er innenfor mulighetsrommet (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016). Mulighetsstudiet går til slutt over i en grovsiling av det som er kommet frem, og det bør dokumenteres hvorfor noen velges vekk (Longva, 2019). Analysen av alternativene bør stille absolutte krav, fjerne urealistiske forslag og vurdere hvor godt forslagene tilfredsstillende de viktigste kravene (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016).

### **Alternativanalyse**

Hensikten med alternativanalysen er å sammenligne identifiserte muligheter med nåsituasjonen. Beskrivelsen av nåsituasjonen kalles «nullalternativet» (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016). På dette stadiet må konseptene som vurderes til et nivå der man ser om de svarer ut behovet, men ikke lenger. Hvis nødvendig, for å skille alternativene fra hverandre, kan en overordnet programmering være aktuelt. For å skape et best mulig sammenligningsgrunnlag blir det også utarbeidet kost/nytte analyse og vurdering av tilleggseffekter (eksempelvis: Sikkerhet, fleksibilitet og omdømme). Alt dette leder til et konseptvalg (Longva, 2019; Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016).

### **Konseptutvikling**

Etter de ulike konseptene er vurdert opp mot hverandre på bakgrunn av de satte kriteriene blir det gjort et konseptvalg. Det valgte konseptet blir så utviklet videre og avklart omfang for å se at det konseptet svarer ut de utfordringer og behov det er tiltenkt å gjøre (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016).

Hovedoppgavene for videre utvikling av det valgte konseptet er å videreutvikle beskrivelser av rom- og funksjonsprogram, etablere ulike strategier, videreutvikle estimer, beregninger og tidsplan samt planlegge neste fase, for å nevne noen (Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016).

### **Kartlegging av latente verdier**

Det å gjennomføre og kartlegge latente verdier vil anses som et diskutabelt punkt, i forhold til om det tilhører tidligfase eller kommer før tidligfase.

Samferdselsdepartementet stiller ofte krav til kommunene om å utforme et utfordringsnotat<sup>4</sup> (Longva, 2019). Dette kan i større grad anses som en generell analyse som forsøker å synliggjøre potensiale og finne utnyttede verdikjeder i samfunnet<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Se tabell 1 for begrepsforklaring

<sup>5</sup> I Norge er Urban Trigger Agency én aktør som har tatt tak i denne prosessen.

### 3.2.3 Når avsluttes tidligfase?

Overgaard (2012) skriver at «tidligfase» avsluttes når prosjektet har fått en entydig retning som determinerer den videre utviklingen og realiseringen. Dette ser ut til å gå godt overens med det Samset (2014) skriver, at tidligfase avsluttes når en «beslutning om å gjennomføre prosjektet er tatt». Det er et veldig viktig offentligrettslig og finansielt skille i byggeprosjekter som går mellom *planlegging for beslutning om gjennomføring av et prosjekt* og *planlegging for gjennomføring av et prosjekt* (Arge, 2008).

*Tidligfasen er en prosess som preges av at de ulike partenes interesser og prioriteringer synliggjøres og kommer i inngrep, og fører til beslutninger som ofte er langt fra det som i utgangspunktet virker logisk og rasjonelt. Å forstå denne prosessen blir derfor like viktig som spørsmål vedrørende informasjonsunderlag og metodevalg i den rasjonelle analysen (Samset, 2014).*

## 3.3 Fasenormen – «Neste Steg»

*«Neste steg» er et rammeverk som beskriver byggeprosessen over tid, i åtte steg fra start til avvikling. Hensikten er å utvikle en felles norm for faseinndeling av byggeprosjekter, og slik utvikle et effektivt, felles språk for bransjen. Mellom stegene er det ulike beslutninger som må bli tatt, basert på den riktige informasjonen - Sverre Tiltnes (2016), direktør Bygg21.*

### 3.3.1 Bakgrunn

Utgangspunktet for det hele startet med stortingsmelding 28 (2011-2012) – Gode bygg for eit betre samfunn. I denne stortingsmeldingen inviterer regjeringen byggenæringen til et bedre samarbeid tilknyttet kompetanseutvikling, gjennom Bygg21 (Regjeringen, 2012).

Direktoratet for byggkvalitet utdyper at Bygg21 var et samarbeid mellom statlige myndigheter og bygg- og eiendomsnæringen. Gjennom dette samarbeidet var målet at bygg- og eiendomsnæringen skulle realisere sitt potensiale innenfor produktivitet og bærekraft (DIBK, 2022b).

I forlengelsen av sin oppgave ga Bygg21 og Norsk Eiendom en arbeidsgruppe ved NTNU tilknyttet BAE-programmet i Prosjekt Norge oppdraget med å utarbeide et forslag til felles rammeverk for byggeprosesser (Tiltnes, 2016).

Det første utkastet til Fasenormen ble presentert på Byggedagene 17.mars 2015, og senere blitt revidert i siste utgave som ligger tilgjengelig fra november 2016. (Tiltnes, 2016). I 2019 ble Bygg21 prosjektet offisielt avsluttet, men har nå gått over i det som kalles Bygg21 Fase 2. Initiativet for Fase 2 er det RIF som skal ta videre (Bygg21, 2022).

I senere tid har Prosjekt Norge overtatt og implementert byggelig.no. Byggelig.no er en portal som er utviklet med utgangspunkt i rapporter, veiledere og relevante forskningsprosjekter som er produsert og ligger på Bygg21 sine sider under «Beste praksis», i kombinasjon med fasemodellen «Neste Steg» (Andersen & Leporowski, 2021).

I et møte med Bjørn Andersen, senterleder i Prosjekt Norge og ansvarlig for implementering av byggelig.no i Norge bekreftes det at byggelig.no har brukt «Neste Steg» som deler av sitt fundament. Byggelig.no kan derfor anses som et videreutviklet produkt, men det er også noen elementer fra «Neste Steg» som ikke er tatt med. Blant annet de fire perspektivene: Eier, bruker, utøvende og offentlig. (Andersen, 2022b) I neste kapittel, 3.2.2 blir derfor den norske byggeprosessen presentert med fokus på

byggelig.no, siden den anses som prosessen utviklet et steg videre. Noen elementer fra «Neste Steg» vil også tas med for å skape et mest mulig helhetlig bilde av hvordan byggeprosessen og hvordan den er tenkt å skulle være i byggebransjen i Norge i dag.

### 3.3.2 «Neste steg» - og byggelig.no prosessen

Byggeprosessen over tid beskrives i åtte steg fra start til slutt, dette er satt sammen i et rammeverk illustrert i figur 3 (Tiltnes, 2016). Ved å søke på byggelig.no ser man at det er akkurat de samme punktene som presenteres i den digitale portalen under det punktet som heter «Byggeprosess», det er dog verdt å merke seg at betegnes som «fase 1 til 8» på nettsiden byggelig.no (ProsjektNorge, 2022).



**Figur 3: "Neste steg", de 8 stegene i modellen, hentet fra (Hansen, 2019)**

Som beskrevet i kapittel 1.4, avgrensninger, kommer denne oppgaven til å fokusere på fase 1 til 3, da det er disse som kan anses å inngå i tidligfase. Den digitale portalen byggelig.no er delt opp i de 8 fasene, der hver fase er formulert med de elementer som må være plass innenfor hver fase. Hver fase er også delt opp i to, utbygger og entreprenør, slik at en kan klikke seg inn på det perspektivet en ønsker å ta utgangspunkt i. Hvert av de to perspektivene er delt opp i «dette må du ha på plass» og «dette bør du ha på plass». Ved å se nærmere og sammenligne de to perspektivene så inngår samtlige punkter fra «entreprenør siden» i «utbygger siden», med unntak av ett punkt. I fase 3 har entreprenør et punkt som heter «definere prosjektets kompetansebehov så tidlig som mulig for best å oppnå prosjektets mål». Det nevnte punktet inngår ikke på utbygger siden, men utover det er utbygger siden langt mer omfattende. Det er derfor dette perspektivet som vil brukes videre. (ProsjektNorge, 2022).

Fase 1 tar for seg 28 punkter som inngår i utbygger perspektivet. Hvert av disse 28 punktene har en lenke videre til et annet dokument, tekst, modell eller lignende. En hel rekke av disse punktene leder til OSCAR prosjektet som er et forsknings- og utviklingsprosjekt initiert av Multiconsult, og støttet av Norges Forskningsråd og flere eksterne partnere, i perioden fra 2014-2017. OSCAR er delt i tre delprosjekter (DP). DP1 tar for seg «tidligfase», DP2 tar for seg «gjennomføringsmodeller og -prosesser, mens DP3 er «metoder og verktøy» som har ledet til verdihjulet.no. (Foss, 2017; Tiltnes, 2016; Verdihjulet, 2022). Tatt i betraktning at byggelig.no fundamentierer noen av sine råd til ulike punkter i hver fase, basert på disse rapportene blir hele bildet enda litt større og mer komplisert<sup>6</sup>. Det blir derfor lite hensiktsmessig å gå gjennom alt, men det skal videre gjøres et forsøk på å fange essensen av de tre første fasene. Tatt i betraktning at «Neste Steg», byggelig.no og OSCAR rapportene henger sammen og har stortingsmelding 28 som fellesnevner vil det trekkes frem elementer fra alle disse i et nærere forsøk på å beskrive de tre første fasene.

Den første fasen betegnes som «Strategisk definisjon», her stilles spørsmålet «Hva er behovet som skal dekkes?» Det er ofte en idé eller et problem som skal løses som legges

<sup>6</sup> OSCAR-prosjektet sin modell «verdhjulet» referer videre til blant annet BA2015 rapporten nevnt i kap 3.2.2 «Hva inngår i tidligfase».

til grunn (Tiltnes, 2016). Hansen (2019) som i sin bok beskriver «Neste Steg» forklarer første steg som der en skal definere et overordnet mål og rammer for tiltak. En viktig leveranse i denne fasen er behovsanalyse (Tiltnes, 2016). I DP1 kobles behovsanalysen etterfulgt av alternativvurderinger til de offentlige aktørene, mens det er mer vanlig at de private aktørene tar utgangspunkt i en markeds- og mulighetsanalyse (Foss, 2017). På byggelig.no trekkes også involvering av ulike premissgivere frem, der det videre bør gjennomføres en interessentanalyse og tilrettelegging for oppstart av ulike prosesser og planer. Eksempelvis prosjektmandag, prosjektstyring og styringsdokument for å nevne noen (ProsjektNorge, 2022). Fra DP1 settes det en målsetning om å sikre verdi for brukere, eiere og samfunn i et livsløpsperspektiv, det vil derfor være hensiktsmessig å sette dette på agendaen fra dag en (Foss, 2017).

Fase 2 kalles «Program- og konseptutvikling», i denne fasen ligger fokuset på å finne alternative måter å dekke behovet på, samt lage program og skisser (ProsjektNorge, 2022). Det andre steget forklares av Hansen (2019) som der en avklarer om tiltakene er gjennomførbare, hvilke prinsippløsninger som er mest gunstig å gå videre med. Det er også i denne fasen at det startes opp utvikling av virksomhetsanalyser, og konseptutvikling (Hansen, 2019). I fasen er det viktig å kommunisere mål satt i fase 1 videre, slik at disse følger prosessen hele veien. Flere ulike aktører med flerfaglig kompetanse kommer inn i denne fasen, og det er spesielt viktig å tilse at de som sitter på nøkkelrollene besitter relasjonskompetanse. Gode relasjoner kan potensielt skape bedre informasjonsflyt, men det må uansett etableres et system for informasjonsoverføring mellom de ulike aktørene og de ulike fasene (ProsjektNorge, 2022).

I den tredje fasen er det bearbeiding av valgt konsept som står i fokus. Videre skal det valgte alternativet utredes og det skal gjennomføres et forprosjekt (ProsjektNorge, 2022). Det er skisseprosjektet og byggeprogrammet fra fase to som legger grunnlaget for utviklingen av forprosjektet, hensikten er å vise den endelige utformingen av byggeprosjektet på et overordnet nivå (Hansen, 2019). Tydelig kommunikasjon fra byggherre, der både prosjektets mål blir presisert og en tydelig definisjon av strategi, målhierarki, roller og ansvar. Et av overgangspunktene til neste fase blir å oppdatere risiko- og mulighetsanalysen (ProsjektNorge, 2022). Fasen tar også for seg en konkretisering og verifisering av krav og behov, samt gjennomfører en utredning av funksjoner og løsninger med nødvendig detaljeringsgrad. Avslutningen på dette steget er vanligvis siste mulige tidspunkt å avlyse prosjektet (Tiltnes, 2016).

### 3.4 Design Thinking

I et forsøk på å male et generelt bilde av hva design thinking faktisk handler om, så er det gunstig å se på noen faktiske eksempler på designere på jobb. Det er i denne sfæren av design situasjoner og kompleks problemløsning man innser at det ikke finnes én spesifikk prosess som kan anses som den ene steg-til-steg teknikken (Rowe, 1987).

Design thinking eller det som på norsk kalles «designtenkning» er et fagfelt som har modnet det siste tiåret, tilbake til 2013 ble det i større grad ansett som et moteord (Hestad et al., 2016). I følge Tim Brown, CEO hos IDEO, er designtenkning en menneske-sentrert tilnærming til innovasjon som tegner seg fra designerens verktøykasse til å integrere menneskelige behov, mulighetene for teknologi, og kravet om finansiell suksess (Brown, 2022).

### 3.4.1 Historisk utvikling

De første referansene til design thinking fagfeltet strekker seg tilbake til 50- og 60-tallet, selv om det kan tenkes at det er noen tidligere paralleller innenfor arkitektur og ingeniørfag. Rotfestet oppsto trolig under andre verdenskrig da man sto ovenfor helt spesielle utfordringer, men det var spesielt i den påfølgende perioden det kom en reaksjon på de raske endringene i samfunnet, og behovet for å løse stadig mer komplekse utfordringer (Siang & Dam, 2021).

På 60-tallet prøvde en rekke forskere å utvikle en vitenskap av designfeltet, ved å bruke vitenskapelig metodikk og prosesser for å forstå hvordan design fungerer. Men, det var ikke før i 1969 at forsker og Nobelprisvinner Herbert A. Simon ble den første til å nevne design som en vitenskap eller tenkemåte i sin bok, «Sciences of the Artificial». Simon er kjent for å ha kommet med flere ideer til både «rask prototyping» og «testing gjennom observasjon» konsepter som utgjør deler av kjernen i hvordan prosessen ser ut i dag (Curedale, 2018).

Videre inn på 70-tallet bruker Robert H. McKim, kunster og ingeniør, mye av sin energi på å forstå hvilken påvirkning visuell tenkning hadde på vår evne til å forstå ting og løse problemer. Idéene hans underbygger design thinking metodikken. I 1982 kommer Nigel Cross med sin diskusjon av sine sammenligninger av en designers måte og løse problemer på og en som ikke er designer. Bryan Lawson gjorde noe senere noe lignende, men så den gangen på hvilke ulike metoder som ble brukt av arkitektstudenter og forskere studenter for å løse de samme problemene. Utfallet av studiet til Lawson viste at «forskerne» ble betegnet som problemfokuserte, mens «arkitektene» ble ansett som løsningsfokuserte. «Forskerne» gikk systematisk til verks for å finne den ene riktige løsningen, mens «arkitektene» testet raskt mange ulike løsninger og eliminerte dem som ikke fungerte. Oppgaven de fikk gikk ut på å ordne fargede klosser etter et sett med regler. Nigel Cross beskrev i 1982 den løsningsfokuserte tilnærmingen som et sentralt trekk i designaktivitet, raskt komme til en tilfredsstillende løsning, istedenfor langvarig analyse av problemet (Curedale, 2018).

I 1987 kommer daværende direktør for «Urban Design Programs» ved Harvard, Peter Rowe, ut med sin bok «Design Thinking», som fokuserer på hvordan arkitektdesigneren tilnærmer seg sine oppgaver gjennom en undersøkende linse. IDEO blir noen få år senere stiftet i 1991, og viser frem sin designprosess utviklet på Stanford Design School. IDEO er akseptert verden over som en av selskapene som har gjort design thinking konvensjonelt. Til tross for at denne prosessen er blitt utviklet gradvis over flere år og har vært innom en rekke ulike fagfelt (Curedale, 2018). Koblingen mellom IDEO og Stanford er David Kelley, Stanford professor og grunnlegger av IDEO (Brown & Katz, 2009).

### 3.4.2 Design thinking som prosess i dag

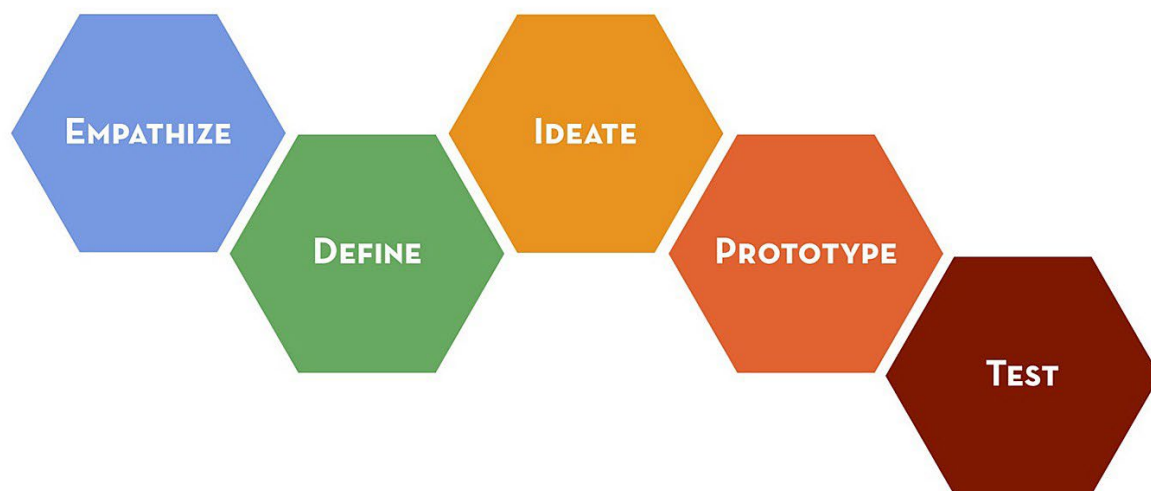
Når en begynner å se på litteraturen skjønner en fort at dette er et fagfelt som har sprunget ut i mange ulike retninger. I de påfølgende avsnittene vil forfatteren gjøre et forsøk på å knytte sammen noen relevante tråder og presentere to modeller som kan være hensiktsmessig å ha kjennskap til videre i denne oppgaven.

Nielsen (2022) har i sin forelesning ved NTNU presentert dagens akademiske syn på design thinking, der det kan ses fra tre ulike retninger, design, business management og organisasjons psykologi. I følge Engholm (2020) er mange av de versjonene av design thinking som sirkulerer i dag, særlig innen ledelseslitteratur og konsulentselskaper, som

er nokså forenklet sammenlignet med forståelsen som kjennetegner både moderne og historisk profesjonell designforskning og praksis. Engholm (2020) utdyper videre at det er det raske skiftet mellom designerens evne til å tenke og gjøre, samt på samme tid som det tillegges en konseptualisering og materialisering som gir design thinking sin unike karakter og høye produktivitet. Arbeidsmetodikken som Engholm her skriver om, er fokuset som vil stå sentralt i denne oppgaven. Spesielt prosesser som kan relateres til arkitektens daglige virke.

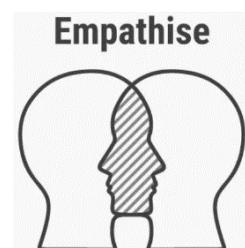
*Den kreative prosessen er imidlertid avhengig av en syntese, den kollektive handlingen med å sette delene sammen for å skape hele idéer – fritt oversatt fra (Brown & Katz, 2009, s.69)*

Den første modellen som blir presentert er «5 steg modellen» som det er Stanford Design School som er kjent for å ha utviklet. Det er også den som undervises ved Hasso-Plattner Institute of Design ved Stanford som anses som det ledende universitetet i verden når det kommer til å undervise design thinking (Dam, 2021).

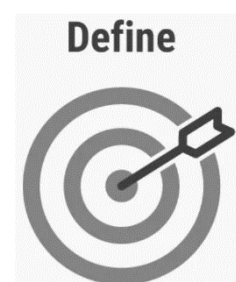


**Figur 4: Design thinking prosessen illustrert, utviklet av Stanford Design School**

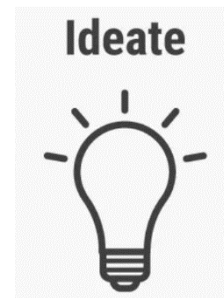
Det første steget i prosessen kalles *empati* (empathize). Steget handler om å danne en empatisk forståelse for de problemene en forsøker å løse. Dette innebærer blant annet å sette seg inn i brukernes behov og deres forståelse av verden, utover dette er det relevant å snakke med eksperter for å skape en bedre forståelse. Noen relevante fremgangsmåter er observasjon, engasjere seg, være tilstede i de fysiske miljøene for å skape en dypere personlig forståelse for de ulike utfordringene (Dam, 2021).



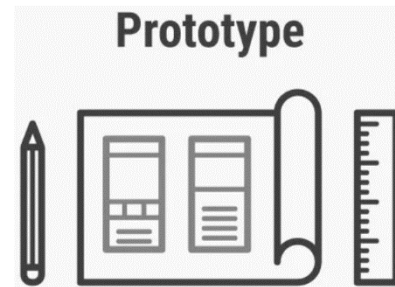
Steg nummer to handler om å *definere* (define, the problem). På dette steget ønsker en å skape en forståelse av den informasjonen man har samlet på steg 1, i den hensikt å tydelige definere kjerne av problemet/utfordringen. Et viktig element av dette steget er å definere problemstilling, som skal være fremstilt på en menneskefokuset måte. I løpet av dette steget er det gunstig å starte prosessen inn mot steg 3 ved å stille spørsmål, for å lete etter løsninger på problemet (Dam, 2021).



På det tredje steget, *idé* (ideate) handler det om å skape idéer. Når man har kommet til dette steget, har man allerede bygget seg opp en bedre forståelse av brukerne og deres behov. Med dette som fundament starter idéfasen. I denne fasen er det mange teknikker som kan brukes, noen eksempler er brainstorming, «verst tenkelige idé» og «brainwriting». Hovedfokuset i starten av idéfasen er å skape så mange idéer som mulig, etter hvert må man endre teknikk for å undersøke idéene, slik at man til slutt finner en potensiell løsning (Dam, 2021).



Det fjerde steget handler om å lage en *prototype* (prototype) som er et eksperimenterende steg der det skal fremstilles ulike prototyper. Disse blir laget i en mindre og billigere skala i forhold til hvordan de originalt er tenkt. Fasen tar sikte på å identifisere den best mulige måten å løse utfordringene som er blitt definert i de foregående stegene. Mot slutten av dette steget er tanken at designerne skal utvikle bedre forståelse for iboende begrensninger og problemer med løsningen. Ønsket slutttilstand på det steget er at designerne har dannet seg et bilde av hvordan brukerne vil interagere, føle og tenke rundt løsningene (Dam, 2021).



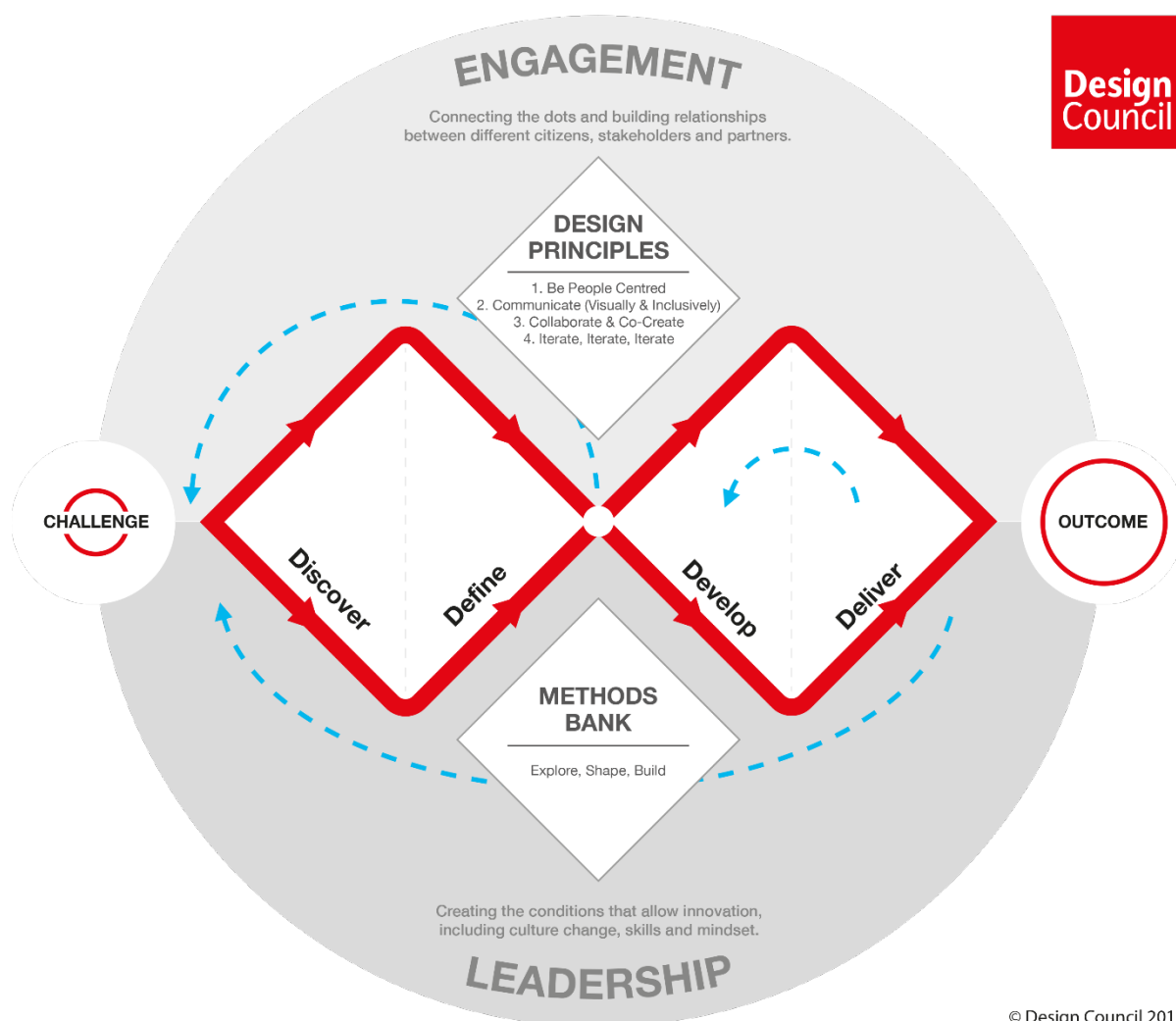
Steg fem er *testing* (test). På dette stadiet handler det om å gjøre grundige tester av de beste løsningene identifisert under steg 4, prototype. Det som er viktig å merke seg med hele denne modellen er at det er en iterativ prosess, på dette stadiet medfører det at et eller flere problemer kan bli redefinert eller endret. Legge frem egen forståelse av hvilken informasjon man har lagt til grunn, hvordan en har forstått brukerne, hvordan en opplever at folk tenker, oppfører seg og føler i den hensikt å skape en dypest mulig forståelse for løsningene og dets brukere (Dam, 2021).



Det som er viktig å bemerke med denne prosessen er at det er en ikke-lineær prosess. Måten denne prosessen anvendes på kan variere fra person til person, noen kan velge å gjøre to steg samtidig, mens andre velger å hoppe frem og tilbake mellom steg. Skape prototyper fra start kan også være en løsning for bringe idéer til live og visualisere dem på en måte som kan være mer hensiktsmessig for andre å forstå. For å oppsummere kort, dette er en iterativ, fleksible prosess, med fokus på samarbeid mellom brukere og designere, samt muliggjøre idéene basert på hvordan virkelige mennesker tenker, føler og oppfører seg (Dam, 2021).

Den andre modellen som presenteres anses også som en design thinking prosess, den er utviklet av British Design Council og går under navnet «Double Diamond» (Elmansy, 2021).

Navnet på denne modellen gir en klar formening om hvordan den ser ut, modellen er satt sammen av to diamanter som ses som en helhetlig prosess. Den første diamanten representerer prosessen med å utforske et problem bredere og dypere, dette ses på som divergent tenkning. Diamant nummer to representerer deretter prosessen med å ta en fokusert handling, dette ses på som konvergent tenkning (DesignCouncil, 2022).



**Figur 5: «Double diamond»-modellen først lansert i 2004 av (DesignCouncil, 2022)**

«Double diamond» er illustrert i figur 5, denne inneholder fire faser, disse blir av DOGA oversatt på norsk til *forstå* (discover), *definere* (define), *utvikle* (develop) og *levere* (deliver) (DOGA, 2022).

Den første fasen handler om å hjelpe mennesker med å forstå, istedenfor å anta hva problemet er. Dette innebærer å tilbringe tid sammen med dem som er påvirket av utfordringene. I den andre fasen tar en med seg det en har oppdaget fra første fase og prøver å anvende dette til å definere utfordringen eller problemet på ulike måter. Etter det er blitt satt en problemformulering blir denne tatt med over i den andre diamanten der fase tre starter. Den andre diamanten oppfordrer mennesker til å gi ulike svar eller potensielle løsninger på det definerte problemet, søke inspirasjon andre steder og samarbeide om et design med en rekke ulike mennesker. Den siste fasen innebærer blant annet å teste ut de ulike løsningene som er blitt presentert, forkaste de som ikke fungerer og bygge videre på de som kan fungere (DesignCouncil, 2022).

I likhet med «5 steg modellen» er dette også en ikke-lineær prosess, som de blå pilene i figur 5 indikerer. «Double diamond» baserer seg også på fire kjerneprosesser som problemløsere bør adoptere for å kunne jobbe så effektivt som mulig. De fire handler om å ha mennesket i fokus, kommunisere på en visuell og inkluderende måte, samarbeide



og skape sammen og «reperer, reperer, reperer», handler om å fange opp feil tidlig, slik at risiko reduseres og det skapes selvtillit i idéene (DesignCouncil, 2022).

Som en del av denne prosessen er det også utviklet en metodebank som har til hensikt å støtte brukeren til å utforske utfordringer, behov og muligheter. Forme, gjennom prototyper, forståelse og visjoner og bygge idéer, planer og ekspertise. Med denne metodebanken og de overnevnte prinsippene lagt til grunn skal dette hjelpe enhver gjennom fasene i denne modellen (DesignCouncil, 2022).

Disse to modellene springer ut fra det samme fenomenet, design thinking, det er trolig årsaken til at begge modellene inneholder flere av de samme elementene. Mye av essensen ligger i menneske-fokusert designmetode og som Hestad et al. (2016) beskriver det handler «Design thinking» om lager en bro mellom den analytiske og den intuitive tilnærmingen, og prinsippene bak tenkemåten skal derfor være med på å skape en bedre forståelse for hvordan en skaper nye løsninger.

### 3.5 Fasilitering

*Ordet fasilitering kommer fra det latinske facilis som betyr «lett» eller «å lette», og fasilitering betyr altså å gjøre noe lettere - Solem and Hermundsgård (2015)*

I følge Hogan (2002) handler fasilitering om å oppmuntre til dialog mellom individer med ulike perspektiver slik at ulike antakelser og alternativer kan utforskes. Disse prinsippene som fasilitering bygger på er ikke noe nytt. Bevisstheten om nytten av involvering og gruppeprosesser er like gamle som menneskeheten selv (Solem & Hermundsgård, 2015). Utover dette kan ønskelige faktorer tilføres denne rollen (Thomas, 2006).

For å sette det i en kontekst kan det være å gjøre det lettere for noen å nå sine mål. Personen som bidrar med denne typen hjelp kalles en fasilitator. Det innebærer at individene som mottar denne hjelpen oppnår noe mer enn det de hadde klart uten denne hjelpen. Fasilitatoren sin rolle handler om å tilrettelegge for at idéer utveksles på en bedre måte, kommer frem til bedre løsninger og skaper en arena der det er lettere å fatte gode beslutninger. (Solem & Hermundsgård, 2015)

Det er viktig å understreke at det å være fasilitator er en rolle som ofte er en nøytral tredjepart som ikke deltar i beslutningene, men Schwarz (2002) kommer med et viktig tillegg. Både ledere og medlemmer av ulike grupper kan bruke teknikkene som forbindes med å være en fasilitator for å hjelpe en gruppe. Denne rollen kan også knyttes sammen med andre roller, eksempelvis en fasiliterende konsulent, en fasiliterende coach, en fasiliterende trener eller en fasiliterende leder (Schwarz, 2002).

Når Solem and Hermundsgård (2015) skal eksemplifisere er det første eksempelet som trekkes frem *arkitekten*. De uttrykker at på samme måte som at arkitekten må tegne opp forslag til design basert på nødvendige funksjoner, må fasilitatoren forstå deltakerne sine behov. Disse må forstås på en måte som gjør at løsningene blir riktige. Fasilitering kan også handle om å skape muligheter for endring og tilrettelegge for at slik endring blir gjennomført på en mer hensiktsmessig måte. (Solem & Hermundsgård, 2015).

Fasilitering trekker også flere paralleller til temaet prosessledelse. I følge Tanggaard and Nordland (2016) eksiterer det forskjellige oppfatninger av hva som legges i begrepet prosessledelse. Hvis man ser til den engelske litteraturen så brukes gjerne ordet *facilitation* om prosessledelse. På norsk brukes både prosessledelse, prosessveiledning og fasilitering litt om hverandre (Tanggaard & Nordland, 2016).

Tanggaard and Nordland (2016) utdyper i sin bok at de vektlegger prosessledelse for å få frem at ansvaret den enkelte har som leder av en prosess. Schein (1999) tydeliggjør dette ved å dele opp i tre ulike roller, eksperten, doktoren og prosess konsulenten. Doktoren anses som personen som stiller en diagnose av problemet, denne rollen ses ikke som så relevant i denne oppgaven og vil derfor ikke utdypes ytterligere. Det er et tydelig skille mellom eksperten og prosess konsulenten. Eksperten blir betalt og kommer inn for å fikse et problem, mens prosess konsulenten prøver å hjelpe individet til å øke sin kapasitet og forståelse på en måte som gjør dem i stand til å løse sine egne problemer (Schein, 1999). Definisjonen av prosess konsultasjon Schein (1988) presenterer bygger på at det er et sett med aktiviteter som konsulenten anvender for å hjelpe klienten til å oppfatte, forstå og handle på ulike hendelser i prosessen som skjer i klientens miljø slik at dette skal være med å forbedre situasjonen slik den er definert av klienten.

*Et grunnprinsipp for fasilitering er involvering - Solem and Hermundsgård (2015)*

### 3.5.1 Kort om praktisk anvendelse av fasilitering i gruppe

Schwarz (2002) skriver at en fasilitators viktigste oppgave er å hjelpe en gruppe med å øke sin effektivitet, samt forbedre deres prosess og struktur. Prosess i denne sammenhengen refererer til hvordan gruppen jobber sammen.

Christine Hogan har skrevet en bok kalt «Practical Facilitation: A toolkit of techniques», hvor det presenteres en rekke verktøy og prosesser knyttet til rollen som fasilitator i en gruppe (Hogan, 2003). I 2008 gjennomførte Judith A. Kolb med kolleger en spørreundersøkelse blant praktiserende fasilitatorer for å finne ut hvilke kompetanser som ble ansett som viktig i arbeidslivet. De viktigste punktene fra Hogan og Kolb er listet under. Stjerne i venstre marg indikerer at det kommer frem hos både Hogan og Kolb.

**Tabell 3: Nødvendig kompetanse og verktøy hos en fasilitator**

	Hogan (2003)	Kolb et al. (2008)
		X
* Aktiv lytting		X
* Lage et miljø som støtter interaksjoner og diskusjoner	X	X
Lage avtaler med ønsket atferd i gruppen	X	
Forklare prosesser til gruppen	X	
Bruke kroppsspråk og ikke-verbal kommunikasjon effektivt		X
* Oppfordre til involvering og ta eierskap til oppgaver/problemer	X	X
* Observer og ivareta de som ikke snakker i gruppen	X	X
Bruker humor på en aktiv måte		X
* Håndtere forstyrrende individer hvis oppførselen er skadelig	X	X
Tilpasse seg prosessene som er forventet av gruppen	X	
Sørge for å ha god tidsstyring i gruppa	X	
Sørge for at idéer og beslutninger er dokumentert	X	
* Stille spørsmål for å få frem idéer, kreativitet, meninger og skjult agendaer	X	X
Oppmuntre til tilbakemeldinger	X	
Overvåke gruppedynamikken		X
Sikre at oppsummerende info blir delt med alle	X	

De punktene som ikke er huket av på både Hogan og Kolb et al., betyr ikke at de er uenige. Men, punktene der begge to sjekker av er en god indikator for punktets relevans i forhold til å være nødvendig kompetanse og verktøy som kan brukes av fasilitator.

### 3.6 Brukerinvolvering

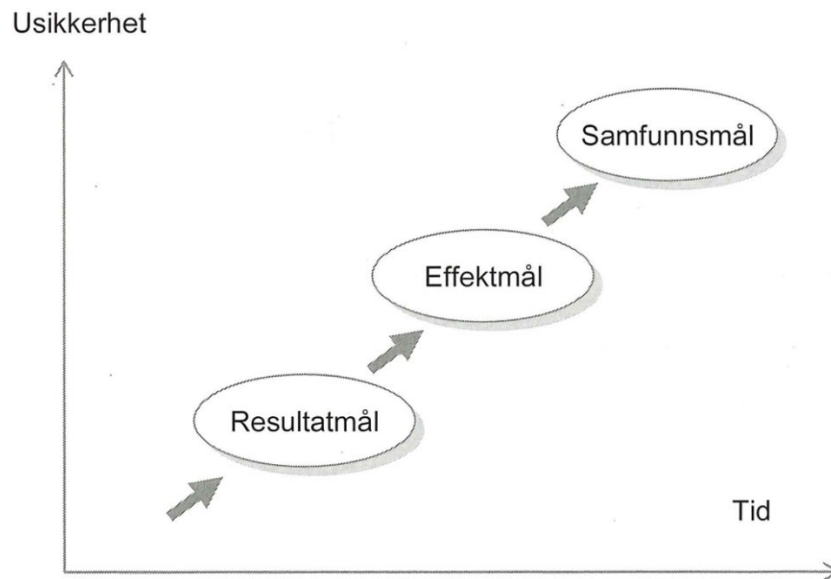
Brukerinvolvering eller brukermedvirkning som noe litteratur også betegner det som er ifølge Eikseth and Arkitektur- og designhøgskolen i (2017) et av de mest etablerte begrepene vi har for samhandling og samarbeid. For de fleste prosjekter, men spesielt i store offentlige byggeprosjekter der brukernes behov ofte er selve kjernen for utgangspunktet av prosjektet spiller brukermedvirkning en sentral og dominerende rolle når det kommer til programmering- og prosjekteringsprosessen (Hansen, 2019). I norsk lov står det skrevet i plan- og bygningsloven om medvirkningen i planleggingen, §5-1 Medvirkning lyder som følger:

*Enhver som fremmer planforslag, skal legge til rette for medvirkning. Kommunen skal påse at dette er oppfylt i planprosessen som utføres av andre offentlige organer eller private. Kommunen har et særlig ansvar for å sikre aktiv medvirkning fra grupper som krever spesiell tilrettelegging, herunder barn og unge. Grupper og interesser som ikke er i stand til å delta direkte, skal sikres gode muligheter for medvirkning på annen måte (Lovdata, 2009).*

Til tross for at medvirkning er fundamentert i loven påpeker Falleth et al. (2008) at kravene er lite konkretisert. Her legger Eikseth and Arkitektur- og designhøgskolen i (2017) til at det også står lite om hvordan disse prosessene skal gjennomføres i byggesaker. Innenfor arkitektfaget er det i stor grad åpent for tolkning hvordan brukermedvirkning skal håndteres (Eikseth & Arkitektur- og designhøgskolen i, 2017).

*God, enkel og visuell kommunikasjon er viktig for å få til en effektiv brukerprosess - Foss (2017)*

Hansen (2019) legger frem at forskjellen mellom brukerrollen og byggherrefunksjonen er viktig å forstå, da disse tidvis blir sett på som samme gruppe med sammenfallende interesser. Byggherre på sin side er juridisk ansvarlig og den som har bestilt prosjektet, mens brukerne er de som skal drive sin virksomhet i årene som kommer (Hansen, 2019). Brukerne vil som regel vurdere et prosjekt ut fra hvilken nytte det har for dem, heller en selve gjennomføringen, de vurderer prosjektet i et annet og bredere perspektiv (Samset, 2014). Disse perspektivene presenterer Samset (2014) som resultatmål, effektmål og samfunns mål. Leverandøren vil ofte fokusere på resultatmålet, mens brukerne vil være mer opptatt av effektmålet. I et lenger tidsperspektiv vil samfunns målet være det som er betyr mest, da man virkelig ser hvordan prosjektet påvirker en større skala (Samset, 2014).



**Figur 6: Vurdering av prosjekter i ulike perspektiver, hentet fra (Samset, 2014).**

Hensikten med å trekke frem figur 6 er å illustrere hvordan de ulike aktørene har ulike perspektiver og sånn sett også ulike mål. I følge mange studier er den største enkeltårsaken til svikt i designprosjekter mangel på forståelse av hva som er viktigst for kunden eller sluttbrukeren (Curedale, 2018, s.121). Kan det tenkes at tenkes at arkitekter, ingeniører og utbyggere fokuserer for mye på egne mål? Eikseth and Arkitektur- og designhøgskolen i (2017) betegner en av de viktigste årsakene til at det har tatt lang tid med en reell etablering av brukerinvolvering innenfor arkitektfaget skyldes en frykt for at utbygger og arkitekt skal miste kontroll og innflytelse over endelig resultat. Arkitekten kan anses å alltid ha vært en del dialogen mellom brukerne og ingeniørene. Det som har endret seg er at det ikke lenger er opp til arkitekten i hvilken grad han ønsker å lytte. Når fokuset på større grad av brukerinvolvering og byggeteknisk utvikling har økt, er det ikke fordi man ønsker å tvinge arkitekten til å lytte, men fordi en ønsker å oppnå et samspill der brukere, teknikere og arkitekter i felleskap utvikler ny kunnskap, tverrfaglige suksesskriterier og nye løsninger (Overgaard, 2012).

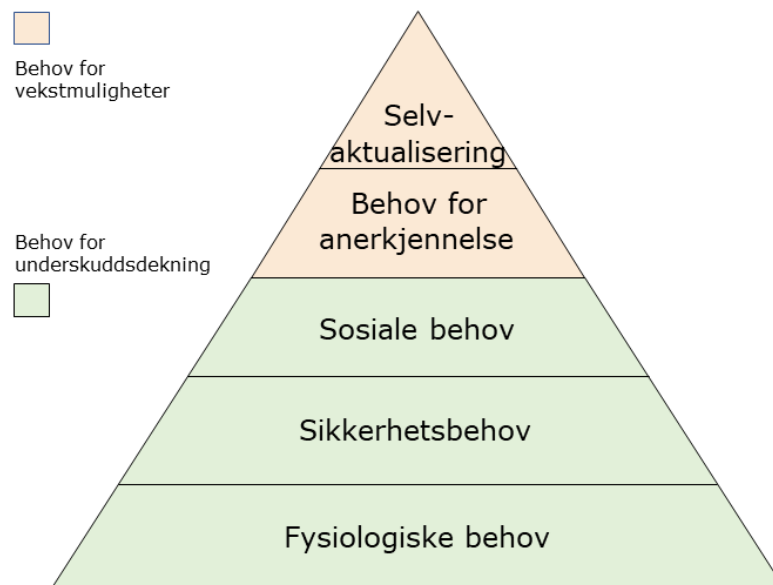
### 3.6.1 utfordringer med å forstå brukerne sine behov

For å forstå brukerne sine behov er det først og fremst viktig å forstå hvem brukerne er. I følge Olsson et al. (2010) er det en tendens at adresseringen av brukere har skjedd som en forenkling, der det er blitt antatt at det bare er én form for brukere. Resultatene fra undersøkelsene til Olsson et al. (2010) indikerer at det er flere typer brukere og legger til at i noen tilfeller kan brukerne være lette å identifisere, i andre tilfeller kan det være langt mer komplisert.

Innenfor fagfeltet behovsteori har et sentralt siktemål vært å finne mennesker grunnleggende behov som forklarer hva som legges til grunn for det vi foretar oss. Den første teorien som siktet mot å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system ble utviklet av Abraham Maslow. Hans teori har fått stor praktisk betydning og er kjent under navnet, Maslows behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Maslow mente at menneskelige behov kunne deles inn i fem hovedkategorier, disse kunne igjen deles inn i to hovedtyper. De fem hovedkategoriene er *fysiologiske behov*, *sikkerhetsbehov*, *sosiale behov*, *behov for anerkjennelse* og *behov for selvaktualisering*.

De tre førstnevnte inngår i hovedtypen kalt *behov for underskuddsdekning*, mens de to sistnevnte som også danner toppen av behovshierarkiet kalles *behov for vekstmuligheter*, illustrert i figur 7 (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



**Figur 7: Maslows behovskierarki**

Kaufmann and Kaufmann (2015) viser til en av grunntankene i denne teorien er at behovene lavest i hierarkiet må være tilfredsstilt før høyere ordens behov kan bli aktivisert. Dette innebærer også at et minimumsbehov på behovet som ligger under må være tilfredsstilt før det rett over kan tilfredsstilles. De *fysiologiske behovene* henviser til helt grunnleggende behov som næring, vann, luft og husly og er viktig for overlevelse og tilpasning. *Sikkerhetsbehovet* kan ses som trygge omgivelser, sikker fra fysisk og psykisk skade. Det *sosiale behovet* baserer seg på tilknytning, i form av gode venner, kolleger, familie og partnere som livets intime sider kan deles med. *Behovet for anerkjennelse* er det første steget som ikke handler om å dekke underskuddsbehov. På dette nivået er fokuset personlig vekst og videreutvikling. Dette nivået i seg selv handler om å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. *Selvaktualisering* er det øverste nivået i Maslows behovshierarki, fokuset på dette nivået er å frigjøre kapasitet til å realisere sitt potensiale (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det umiddelbare poenget som kan trekkes ut fra Maslows teori i konteksten av å forstå brukerne sine behov, er at dette kan bli utfordrende hvis hvert enkelt individ befinner seg på ulike steder i behovshierarkiet.

### 3.6.2 Skape forståelse om brukerne

I dette kapitlet presenteres Joharis vindu, som i utgangspunktet er designet for å oppmuntre til selvforståelse og kommunikasjon om oppførsel. Denne visuelle modellen har også blitt bearbeidet og brukt til å forklare andre fenomener, som for eksempel kunnskap om vår verden (Oliver & Duncan, 2019).

Som illustrert i figur 8 består vinduet av fire ruter, der den *åpne ruten* handler om hva både du og andre vet om deg. Den *skjulte ruten* handler hva du selv vet om deg, men holder skjult for andre. Hvis det er ting du ikke ved om deg selv, men som andre vet om deg ligger dette i den *blinde ruten*. I de tilfellene der verken du eller andre vet visse detaljer om deg, havner det i den *ukjente ruten* (Luft, 1961).

	Kjent for en selv	Ikke kjent for en selv
Kjent for andre	Åpen	Blind
Ikke kjent for andre	Skjult	Ukjent

**Figur 8: Johari's vindu – utviklet av Joseph Luft og Harrington «Harry» Ingham**

Denne modellen kan brukes både på individ nivå- og gruppenivå. Alle rutene kan justeres i størrelse ut ifra hva og hvordan det kommuniseres. Poenget med modellen slik den blir beskrevet er å øke størrelsen på det åpne vinduet, da dette legger til rette for forbedret kommunikasjon og forståelse. I en ny gruppe er det åpne vinduet veldig lite, men etter hvert som gruppen blir bedre kjent så vokser det åpne vinduet i takt med at de andre vinduene blir mindre (Luft, 1961).

Joharis vindu har også vært på å inspirere forfatteren til å utvikle «Behovskvadraten» som presenteres i kapittel 5, som også er primærårsaken til at denne teorien blir presentert her.

## 4 Resultater

Utgangspunktet for denne oppgaven har hele tiden hatt en intensjon om å søke og presentere en arbeidsmetodikk som kan være et verktøy for arkitekten i tidligfase. Denne intensjonen fundamentalerer seg i et ønske om å gjennomføre utviklings- og design prosesser av bygg på en måte som legger til rette for bedre ressursbruk. Håpet er en bedre prosess der bygningene står igjen med bedre kvalitet, mindre ressursbruk og mer fornøyde aktører. Med dette som utgangspunkt har søken etter en anvendbar prosess pågått. I dette kapitlet presenteres resultatene fra intervjuer, møter og spørreundersøkelser som er med på å bygge forståelse rundt de prosesser, verktøy og arbeidsmetoder som kan legges til grunn for å belyse og besvare problemstillingen «Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter?»

### 4.1 Presentasjon av det som kom frem i intervjuene

Det kom derfor frem en rekke ulike «resultater» under intervjuene. Det som blir presentert i de påfølgende seksjonene er et utvalg fra det som kom frem som er med på å belyse problemstillingen, primært fokusert på prosess, metode, verktøy og arbeidsmetodikk som arkitekten kan anvende i tidligfase.

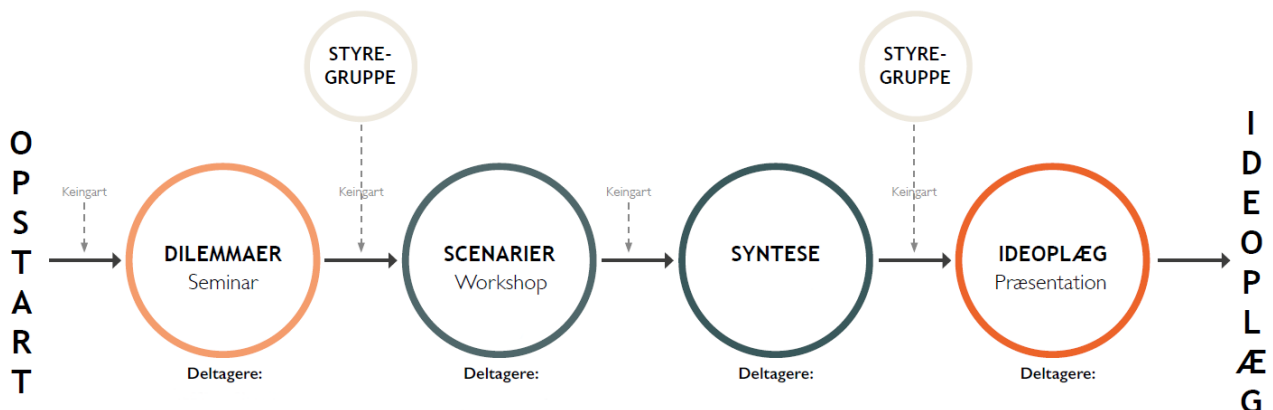
#### 4.1.1 Intervjuene med respondent 1

Det ble i alt gjennomført to intervjuer med respondent 1, det første skjedde fysisk under hospiteringsperioden i Danmark, mens det andre skjedde digitalt over Teams når forfatteren var tilbake i Norge. Intervju nr to ble gjennomført som en oppfølging og for å tydeliggjøre ulike elementer fra det fysiske intervjuet. Grunnet at intervjuene bygger på hverandre blir funnene fra disse intervjuene presentert som en helhet.

Det som er å anse som hovedfunnet i intervjuene er respondent 1 sin fremleggelse, forklaring og refleksjoner rundt egen prosess og arbeidsmetodikk. En av de første faktorene jeg bemerket meg var den tydelige koblingen til brukerne, og fokuset på å ha dem med i prosessen sammen med andre aktører slik at de lettere kunne samhandle, forstå egne behov og de andre partene sine behov bedre. Det ble i denne sammenheng stilt spørsmål til hvorfor han hadde valgt å fokusere så mye på dette og motivasjonen som lå til grunn for å lage PhD på tematikken. Svaret som ble presentert var i sin helhet nokså enkelt, han hadde vært med å tegne et anlegg til en brukergruppe, men så var det en helt annen brukergruppe som tok dette i bruk. Hvordan kunne et så kostbart prosjekt komme så grovt på hvem en prøvde å tilrettelegge for, dette ble utgangspunktet.

Respondent 1 forteller innledningsvis litt om sine erfaringer som arkitekt og hvordan han opplever at verden har blitt mer interdisiplinær, hvor han har erfart at flere av aktørene ønsker å ta del i prosessen på en helt annen måte enn tidligere. Respondent 1 beskriver arkitektens verksted som en «black box», der arkitekten tidligere kunne jobbe uforstyrret, men de senere årene har de ulike aktørene hatt et ønske om å komme seg inn på arkitektens verksted. Han ser derfor behovet for at arkitektene blir mer eksplisitte i sin metode, noe han uttrykker mange arkitekter er skeptiske til. Men, kommer med den beskrivende metaforen at brukerne kan ofte prate om ingrediensene, men vet ikke hvordan de skal settes sammen til et ferdig resultat.

Etter de innledende spørsmålene kom vi etter hvert til kjernen av samtalen, nemlig respondent 1 sin arbeidsmetodikk og utvikling av en prosess som legger til rette for aktiv brukerinvolvering.



**Figur 9: "Keingart"-metoden, illustrasjon mottatt fra respondent 1**

Arbeidsmetodikken til Keingart handler i stor grad om å involvere interessentene og gi dem en plass i prosessen, illustrert i figur 9. Helt innledningsvis gjennomfører Keingart en rekke innledende analysene basert på det oppdraget som er gitt, før andre interessenter involveres. Keingart har spesialisert seg på idrettsanlegg og offentlige plasser og gjennomfører derfor analyser som tilrettelegger for å belyse relevante problemstillinger innenfor disse områdene. Analysene består ofte av kartlegging av eksisterende situasjon, det kan være alt fra antall badeplasser i en kommune, tilknyttede klubber på lokalt og nasjonalt nivå eller utvikling i ulike idretters popularitet. Respondent 1 forklarte videre at alle disse analysene sammen med flere års erfaring var med på å skape grunnlagene for oppstartsseminaret de har kalt «dilemmaer».

Utdrag fra noen av dilemmaene som brukes presenteres i figur 10 og 12. Dilemmaene settes sammen på ulike måter fra prosjekt til prosjekt, noen går ofte igjen, andre gjør ikke det. De ulike dilemmaene blir også kategorisert, ofte anvendte kategorier er «brukerne», «aktiviteter» og «fasiliteter». I figur 10 er det illustrert ett dilemma fra bruker-kategorien. Her blir de ulike aktørene spurt om de mener bør være fokuset til anlegget som skal bygges eller utvikles. Skal det ha størst fokus på «vokse og eldre» eller «barn og unge».



FOKUS PÅ VOKSNE OG ÆLDRE vs FOKUS PÅ BØRN OG UNGE

--	--	--	--

FORDI: \_\_\_\_\_

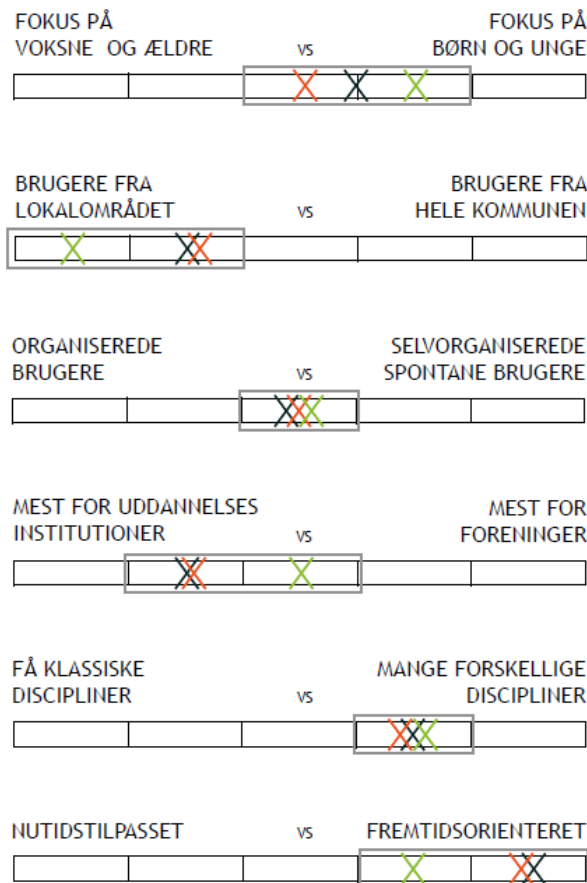


**Figur 10: Dilemma eksempel, ikke utfyllt, mottatt fra respondent 1**

Innenfor hver kategori er det en hel rekke med spørsmål som belyser hvilke tanker, behov og idéer hver enkelt aktør har innenfor de ulike kategoriene. Det som vanligvis skjer på oppstartsseminaret, er at alle aktørene deles inn i grupper for å diskutere de ulike dilemmaene. Som illustrert i figur 11 skal det ut ifra gruppen sine vurderinger sette kryss på aksene som indikerer hvilken retning de mener prosjektet skal gå i. Det øverste punktet som tar for seg barn og vokse har tre kryss, et grønt, et rødt og et sort, der man ser at gruppen med rødt kryss legger seg i midten og dermed tenker at det må være like

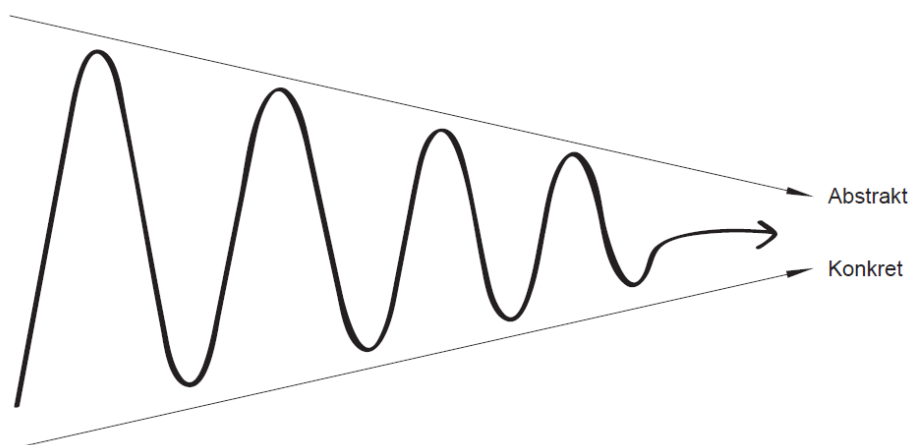


stort fokus på alle, mens gruppen med grønt kryss mener det bør være større fokus på barn og unge. I noen tilfeller kan det vært helt motstridende tanker om hva det skal fokuseres på, i slike tilfeller går gruppene i dialog for å utdype sine meninger og se om det er rom for å enes på en bedre måte.



**Figur 11: Utdrag fra dilemmaer, mottat fra respondent 1**

En får inntrykk av respondent 1 er veldig bevisst på sin kommunikasjon med interessentene, han forklarer videre hvordan han bruker modellen «abstrakt-konkret» i møtet med interessentene. Han skyter raskt inn at den er laget av Erik Lerdahl (Lerdahl, 2001, s.101). Respondent 1 forklarer at han bruker denne modellen for hele tiden å justere tematikken han prater om, fra det abstrakte til det konkrete. Han bruker eksempelet med å prate om «hvilken rolle spiller denne idrettshallen i det kulturelle landskap» på den abstrakte siden til «hvor mange toaletter man skal ha» på den konkrete siden. Hensikten og bevisstheten rundt denne modellen handler om at man ikke kan kommunisere med alle interessentene for lenge på den abstrakte siden, fordi da vil de til slutt ikke lenger henge med. Det anses derfor som en nødvendighet å skifte frem og tilbake for å hele tiden få med seg alle.



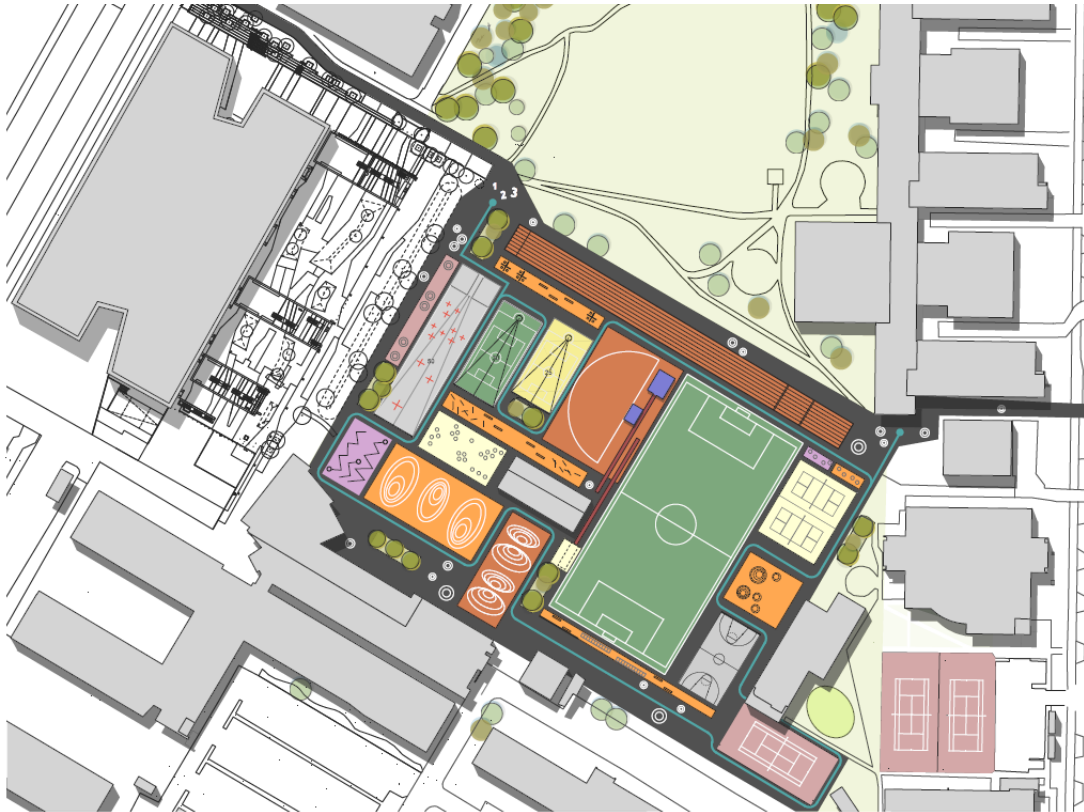
**Figur 12: "Abstrakt-konkret" - modell utarbeidet av (Lerdahl, 2001)**

Respondent 1 presiserte at det var viktig å dokumentere det som skjedde på oppstartsseminaret og de andre workshopene, i form av å samle inn det han kalte «x-formasjon», dette beskrev han som informasjon som har kommet frem, vært drøftet og forkastet. Grunnen til at det var så viktig å også få kontroll på denne var rett og slett å unngå at tidligere gjennomførte diskusjoner ble tatt opp igjen. Ved å ha god kontroll på «x-formasjonen» så kan respondent 1 som leder av denne prosessen stoppe diskusjonene hvis det allerede er noe som har vært diskutert og blitt tatt en avgjørelse på. Rett og slett ved å referere til «x-formasjonen» som er blitt dokumentert.

Etter gjennomført oppstartsseminar tar Keingart med seg alle de besvarete dilemmaene, disse skal analyseres og brukes videre som fundament for neste steg som er «scenarioer». I fasen mellom dilemmaer og scenarioer er også styringsgruppen involvert. Respondent 1 forklarer at Keingart ofte legger opp til tre scenarioer. Dilemmaene har lagt til rette for å forstå brukerne og de andre aktørene sine forventninger og behov, disse blir skissert ut i scenarioene der hver av dem har sitt fokusområde slik at de skiller seg fra hverandre i stor grad. Når brukerne og de andre aktørene ser disse forslagene legger man til rette for at de bedre kan forstå hva det er de faktisk ønsker når dette er visuelt fremstilt. Etter oppstartsseminaret blir det også identifisert ulike «må med» eller krav, slik at disse blir tatt med i alle forslagene for å faktisk svare på minimumsbehovet.

I figur 13 nedenfor kan man se scenario 1, kalt «Sportsplassen». Dette scenarioet har særdeles høy utnyttelsesgrad på kvadratmeter brukt til sportsfunksjoner. Tanken var å pakke det maksimalt med ulike sportsfunksjoner. De ulike banene ligger tett i tett, med gjerder imellom der det måtte være behov for det, og tilpasset underlag til den tiltenkte aktiviteten. Noen få trær står sporadisk rundt på området.

Scenario 2, kalt «Skogen» er presentert i figur 14. I dette scenarioet er fokuset som navnet tilsier, skog, mye vegetasjon, en parkfølelse og trær langs alle traseer. Respondent 1 forklarer at «det grønne præg» var noe som var viktig for interessentene, derfor ble det også viktig å utvikle et scenario som tar høyde for dette og maksimerer denne utfoldelsen. Hvordan responderer interessentene? Blir det for mye skog, helt passe eller behov for enda mer? Det er slike spørsmål Keingart får svar på ved å presentere et forslag som dette.



**Figur 13: Scenario 1 for prosjekt X, illustrasjon mottatt fra respondent 1**



**Figur 14: Scenario 2 for prosjekt X, illustrasjon mottatt fra respondent 1**

Det tredje scenarioet er illustrert i figur 15 og er kalt «Byparken». Hovedfokus til dette scenarioet er å trekke byen inn i området og koble området sammen på en bedre måte. I dette forslaget er det større grad av synlig asfalt som danner de ulike traseene. Mellom «asfalt-fingrene» er det lagt til rette for store grøntområder, slik at det skal skapes en god balanse mellom by og park.



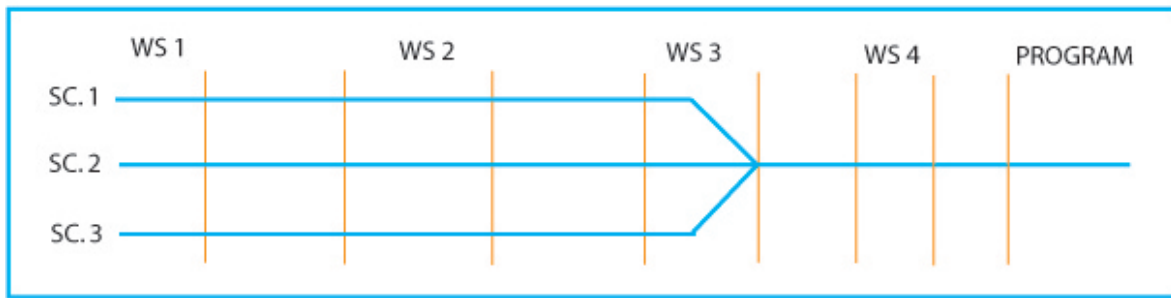
**Figur 15: Scenario 3 for prosjekt X, illustrasjon mottatt fra respondent 1**

Etter å ha blitt presentert for de tre scenarioene kom interessentene med sine vurderinger. I det første scenarioet ble vurdert som stor fordel at det kunne ha mange aktiviteter pågående samtidig, men det ble ikke ansett som særlig inspirerende for den spontane bruker og det ble bemerket at dette forslaget manglet en 400m løpebane. I scenario 2 viste interessentene stor begeistring for det grønne preget, gode løpebaner og det usedvanlige uttrykket. Men, også her var det flere elementer de ikke var like tilfreds med, blant annet kastene skulle gå over fotballbanene og at sandarealene var blitt noe for store. Også det tredje scenarioet hadde sine fordeler og ulemper. Fotballbanen i kunstgress, den nedgravde kastegraven, og det urbane preget ble ansett som fordeler, mens løpebanen var savnet og et mer homogent sammenhengende område.

Tilbakemeldingene på de tre scenarioene fra workshop 2 (scenarioer) ble deretter tatt med videre til ny bearbeiding hos Keingart, hensikten videre er dermed å samkjøre alle tilbakemeldinger og behov inn i en felles syntese. Respondent 1 nevnte litt humoristisk at han av og til fikk tilbakemeldingen: «Du har jo bare gjort akkurat det vi sa». Når de legger frem sin syntese for prosjektet.

En noe mer skjematisk avbildning av prosessen er presentert i figur 16. Respondent 1 nevnte bruken av slike enkle figurer for å forklare ovenfor interessentene hvordan prosessen kommer til å utarte seg. Det er tydelig at det er 3 scenarioer som utarbeides

parallelt gjennom de to første workshopene (oppstartsseminar med dilemmaer og scenarioene), før disse tre samkjøres og blir presentert som én syntese på workshop 3.



**Figur 16: Skjematisk illustrasjon av prosessen, mottatt fra respondent 1**

Den presenterte syntesen kan ses i figur 17. Respondent 1 bemerket hvordan denne har tatt med seg de beste elementene fra hver av de tre scenarioene. Her kan man blant annet se hvordan sprintbanen fra scenario 1 er blitt plassert i det nordvestlige hjørnet og pakket sammen med flere andre idrettsfunksjoner som kobler seg på instituttet for idrett. Løpesløyvene som går ut og inn fra 400m løpebanen fra scenario 2 er tatt med og asfaltstien fra scenario 3 som er med på å koble det hele sammen, er også inkludert. I tillegg til at det er en hele rekke trær og parklignende områder i tilknytning til idrettsanlegget. Respondent 1 forklarte det som at syntesen har trukket med seg flest elementer fra scenario 2, men har i tillegg de nevnte elementene fra scenario 1 og 3 som ble ansett som gode løsninger.



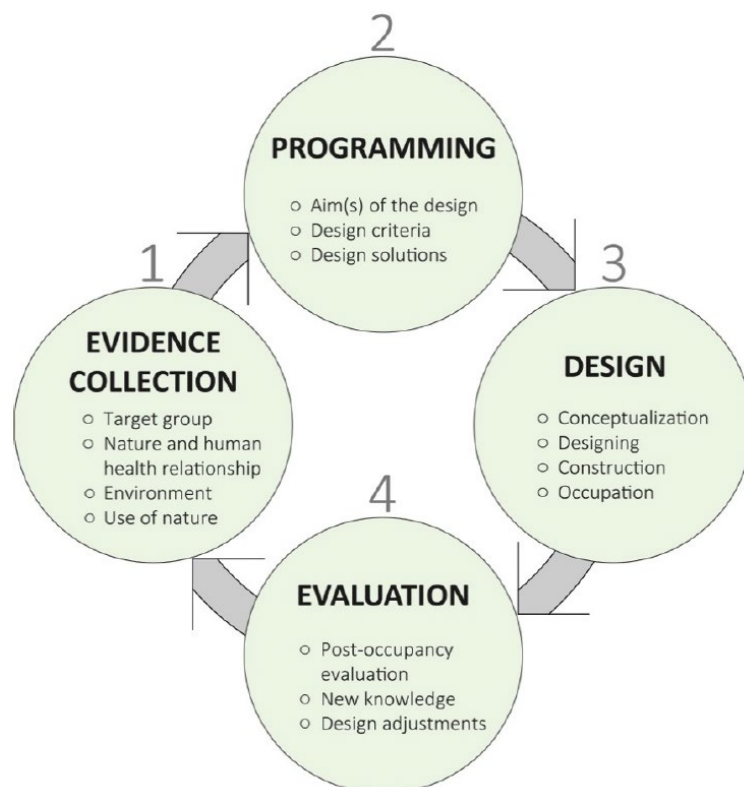
**Figur 17: Syntese for prosjekt X, illustrasjon mottatt fra respondent 1**

Respondent 1 uttrykket at deres prosess ofte foreligger som beskrevet over, men at det i visse tilfeller er behov for å gjøre justeringer. Han nevnte blant annet en kommuneplan analyse de jobbet med der denne prosessen ble implementert, for å lage flere scenarier for potensielle visjoner for kommunen sin utvikling. Forskjellen her lå i at det ble utarbeidet fem scenarier. Respondent 1 påpekte også at selv om de i de fleste prosjekter tar utgangspunkt i denne prosessen er det noen prosjekter som er begrenset økonomisk og det må derfor gjøres tilpasninger for å redusere kostnaden knyttet til arbeidsomfanget. Det er med andre ord et visst spillerom i denne prosessen.

#### 4.1.2 Intervju med respondent 2

I den innledende delen av intervjuet med respondent 2 kom det frem at respondent 2 jobbet på et av de samme prosjektene som respondent 1, i det samme arbeidsmiljøet, parallelt med arbeidet rundt hans PhD. Han reflekterte over at dette kunne ha påvirket arbeidet med hans prosess til en viss grad.

Hovedfunnet anses å være respondent 2 sin beskrivelse av egen arbeidsprosess, denne støttet han på flere modeller. Respondent 2 var tydelig på at han ikke har én arbeidsprosess som han ønsker å ta utgangspunkt i hver gang. Argumentasjonen for dette var at alle prosjekter er så ulike og vil kreve forskjellige fremgangsmåte. Han formulerte det som å ha en verktøykasse, der en plukker frem det verktøyet som anses nyttig i de ulike situasjonene. Til tross for at respondent 2 ikke ønsket å låse seg til én prosess så var kjernen i arbeidsmetodikken hans knyttet til det han kalte *evidens basert designprosess*. Denne metoden fokuserer på å hente inn evidens som et innledende steg for å skape forståelse for det prosjektet en ønsker å løse. Respondent 2 uttrykket at han på dette punktet var inspirert av Ulrika K. Stigsdotter sin modell, som senere ble oversendt, vist i figur 18.

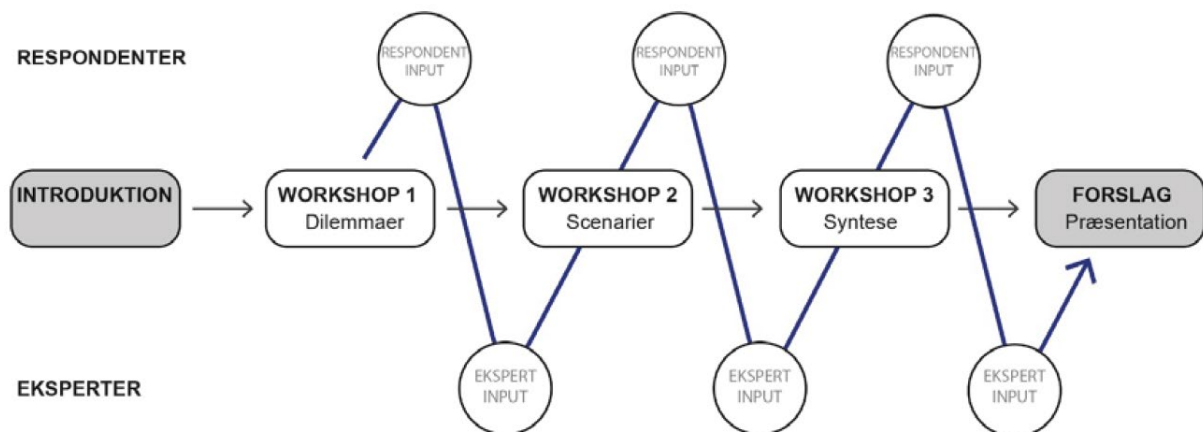


**Figur 18: Evidens-basert designmodell, med fokus på helse og landskapsarkitektur (Gramkow et al., 2021)**

Respondent 2 uttrykket at dette var en viktig modell for hans arbeidsmetodikk. Den nøye gjennomgangen av denne modellen uteble da respondent 2 begynte å utdype hvordan han så på innhenting av viden som en slags kontinuerlig trianguleringsprosess. Denne trianguleringen gikk ut på å bruke samspillet mellom innhenting av evidens, brukerinvolvering og egne erfaringer. Fundamentet i denne prosessen var spørsmålet «Hva er det vi ønsker å løse». Respondent 2 beskrev denne prosessen som mer enn til å bare være det første steget i figur 18, han så på det som en overordnet prosess som hele tiden gikk i bakgrunnen.

Basert på respondent 2 sitt PhD-arbeid uttrykket han behovet for en transparent design prosess. Dette handlet om at når en har en designprosess skal gjennomføres, bør den gjøres transparent slik at andre kan gå inn og se hvorfor man har tatt de beslutninger en har gjort. Fordelen med dette slik han uttrykket det er prosessen da kan gjenbrukes. Et stort potensial i å dele, slik at vi kan lære av hverandre og prosjektene kan bli bedre i fremtiden. På dette punktet ble det naturlig å spørre om hvordan dette kunne påvirke det som anses som «yrkeshemmeligheter» og ens egen praksis. Respondent 2 så på dette som uproblematisk fordi vi hele tiden er avhengig av å innhente ny viden og bli klokere, fordi det hele tiden stilles nye og mer komplekse krav. Dette var også en av grunnene til at den triangulerende prosessen gikk i bakgrunn hele tiden.

Figur 19 er presentert i respondent 2 sin PhD, den har en rekke likhetstrekk med prosessen som respondent 1 beskrev, det ble derfor naturlig å spørre om denne prosessen i intervjuet og i hvilken grad den ble aktivt brukt.



**Figur 19: Diagrammet forklarer designprosessen gjennom tre workshoper med skiftende input fra respondenter og eksperter - (Hjort, 2019)**

Respondent 2 som også er kjent med respondent 1 sin prosess uttrykket at han syntes respondent 1 sin prosess i for stor grad er stringent, dette forsto jeg som at han syntes prosessen i for stor grad ble fulgt på samme måte i de prosjektene som ble gjennomført. I forklaringen av denne prosessen var respondent 2 tydelig på at dette er et iterativt prosessforløp der de samme elementene som brukt i respondent 1 sin prosess er relevante, men uttrykket behovet for å være fleksibel og ha muligheten til å endre i større grad. Dette kunne for eksempel være gjennom flere scenarier (enn 3) i workshop 2. Det som betegnes som workshops trengte heller ikke være det, men kunne representere mindre møter.

I løpet av intervjuet ble respondent 2 også spurt om hva han anså som sin viktigste rolle som landskapsarkitekt ut i arbeidslivet. Respondent 2 uttrykket at det å være en

fasilitator for prosessen var meget viktig, i stor grad for å lede prosessen, men også for å inspirere brukerne og de andre aktørene. Det å opptre som en videns-person som skal komme med innspill som brukerne ikke er klar over er også en viktig del av rollen. Det er ikke rettferdig hvis vi (arkitektene) tenker at det er brukerne som skal komme med løsningene, fordi det er det vi som skal, men vi skal hele tiden inkludere brukerne, dette var et tydelig standpunkt hos respondent 2.

Mot slutten av intervjuet ble temaet vridd over på tidligfase og brukerinvolvering. Når denne tematikken dukket opp var respondent 2 tidlig ute med å uttrykke at han syntes det var dumt å dele opp på en måte med tidligfase og senere faser. Grunnen til dette var at de svarene og den viden en klarte å erverve i tidligfase ikke nødvendigvis ble tatt med videre i prosessen på en hensiktsmessig måte. Veldig viktig å ha fokus på at den viktigste informasjonen følger hele prosessen.

Gjennom flere deler av intervjuet ble det nevnt ulike verktøy respondent 2 bruker og har brukt i sin prosess, med fokus på brukerinvolvering. Noen av de viktigste som kom frem var observasjon, collage (ofte brukt når barn og unge er involvert), litteraturstudie, spørreskjema, møter, workshops, «walk and talk». Det ble også påpekt at et forsøk på å flytte en workshop lenger ut i prosessen kunne være med å sikre at viktig viden fra tidligfase kom med videre i prosessen. I realiteten innebærer dette at flere medvirkningsprosesser skjer også lenger ut i prosjektet. Respondent 2 konkluderte med at det er to grunner til å drive med brukerinvolvering, det er for å få deres synspunkter på saken og for å skape et eierskap til prosjektet hos dem, som er viktig for at de skal føle seg tilknyttet prosjektet.

## 4.2 Erfaringer og funn fra hospiteringen hos LOA-fonden

Det som blir presentert i kapittel 4.2, er de mest relevante funnene som har kommet frem gjennom samtaler, intervjuer, møter, foredrag og andre interaksjoner under hospiteringsperioden.



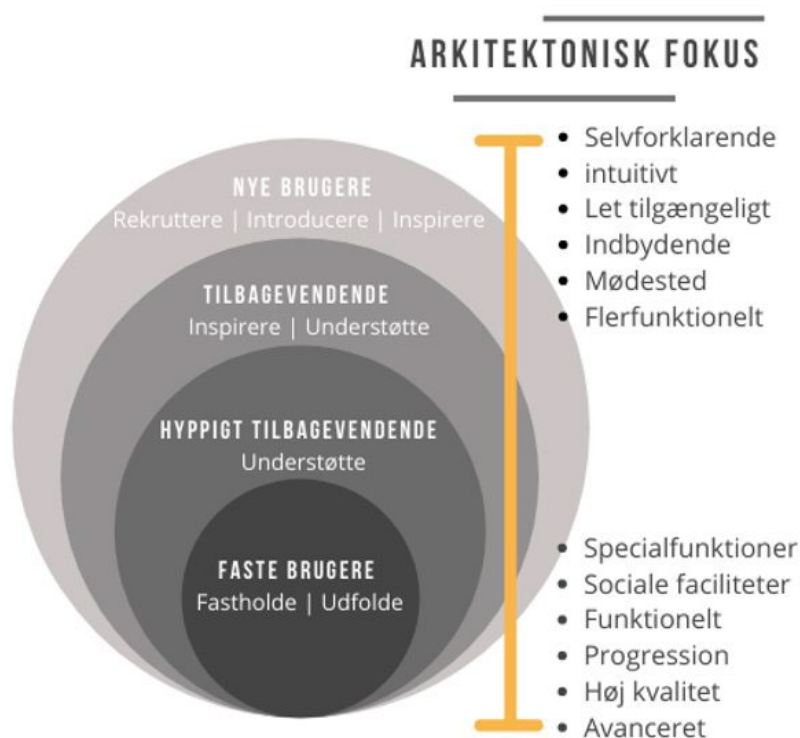
**Figur 20: Prosjektparadokset, mottatt fra LOA-fonden**

Under hospiteringen ble det tydelig for meg at LOA-fonden var særdeles opptatt av å innhente viden i alle sine prosjekter, de presentere meg tidlig for «Prosjektparadokset», presentert i figur 20 og 22. Det handler rett og slett om å innhente viden i tidligfase for å



danne seg et bedre beslutningsgrunnlag. Innhente viden fikk jeg inntrykk av at ble gjort på veldig mange forskjellige måter, dette kunne være alt fra å fasilitere brukerne ved å stille dem spørsmål eller vise dem eksempler, dette kunne legge til rette for bedre viden i form av bedre forståelse for brukerne sine behov. Vise referanseprosjekter var også et verktøy som regelmessig gikk igjen på møter med brukerne, dette var rett og slett for å hjelpe brukerne til å forstå hva som er mulig og inspirere dem. Et enormt engasjement i prosjektene ovenfor brukere og andre aktører gikk igjen hos LOA-fonden sin ansatte.

Et annet ofte brukt virkemiddel for å innhente viden er å se til forskning, ulike analyser, rapporter og evidens. I flere av møtene jeg deltok på ble jeg presentert for tallmateriale og statistikk, eksempelvis fra «Idrættens analyseinstitutt», det ble vist diagrammer som var enkle å forstå, og relatere til. Disse ble brukt for å bedre forstå det overordnede behovet i ulike kommuner.

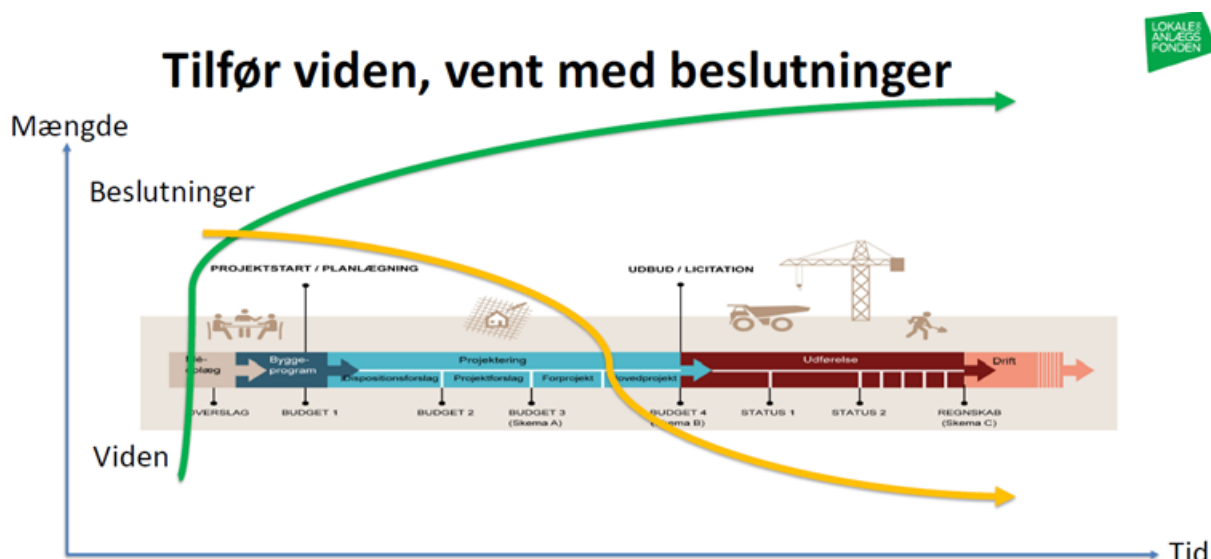


**Figur 21: Perspektivpaletten, mottatt fra LOA-fonden**

I møte med beslutningstakere ble også perspektivpaletten brukt som et nyttig verktøy, rett og slett for å skape bevissthet rundt hvem de aktuelle interessentene er og kan være. I figur 21 ser en hvilke egenskaper det er tenkt å fokusere på avhengig av hvilke eller hvilken brukergruppe en henvender seg til. LOA-fonden bruker perspektivpaletten i diskusjonen for å identifisere hvilke grupper en ønsker å fokusere på i et byggeprosjekt. Dette er med på å skape tydeligere rammer for hva slags bygg eller anlegg som er rett i ulike situasjoner. Noen som vil ha en helt praktisk betydning i forhold til hvilke funksjoner det legges til rette for og hvordan byggeprosjekt blir seende ut.

Alle de overnevnte verktøyene, prosjektparadokset, referanseprosjekter, vise til evidens og perspektivpaletten er brukt for å øke viden så tidlig som mulig i prosjektet. Hensikten er illustrert i figur 22, der en ser at kurven for viden for et tydelig skift, sammenlignet

med figur 20. Denne metodikken har som hovedfokus å skape så mye viden som mulig i tidligfase, for å danne et bedre beslutningsgrunnlag.



Vidensniveauet skal harmonere med de beslutninger der skal tages !!!

**Figur 22: Tidlig innhenting av kunnskap (viden) gir bedre beslutningsgrunnlag, mottatt fra LOA-fonden**

Fokuset på å forstå eller skape en visjon og misjon hos de ulike aktørene som LOA-fonden samarbeidet med, ble også sett på som en viktig fremgangsmåte i tidligfase. Gjennom å skape denne forståelsen for hva det faktisk var ønskelig å oppnå i de ulike prosjektene la også de ansette i LOA-fonden til rette for seg selv i videre fasilitering av prosessen.

### 4.3 Presentasjon av svarene fra spørreundersøkelsen

Av de syv ansatte i LOA-fonden spørreundersøkelsen var det tre som svarte på undersøkelsen. I tillegg var det en av respondentene som responderte via mail og uttrykket et stort omfang i undersøkelsen og forespurte en gjennomgang over telefon, denne samtalen ble det dessverre ikke tid til før avslutningen på oppgaven. Risikoen ved en omfattende undersøkelse som kunne medføre færre respondenter ble vurdert som gunstig i forhold til potensielle svar.

De tre respondentene har alle mer enn 15 års relevant erfaring. Med optimalt sett syv respondenter ville de i alle tilfeller vært umulig å trekke sterke empiriske slutninger ut fra denne undersøkelsen, hensikten har hele tiden vært å bruke svarene til å støtte oppunder eller belyse ulik tematikk i samspill med andre funn. I de følgende avsnittene vil noen av funnene fra undersøkelsen trekkes frem, fokuset vil være på de der det er stor enighet eller store sprik mellom de tre respondentene. De spørsmålene som får lite utfyllende svar eller færre en tre svar vil blir ikke presentert.

Spørsmål og et oppsummerende avsnitt fra svarene fra spørreundersøkelsen blir presentert i tabell 4 under, de viktigste poengene fra svarene er også markert ut slik at det skal bli lettere å dra med seg det viktigste videre.

#### Tabell 4: Spørsmål og oppsummering av svar

SPM1: Hvor bevisste er brukerne som henvender seg til LOA-fonden på eget behov?

Det er **store sprik** i respondentene sine erfaringer. Det oppleves både at brukerne er veldig bevisste på eget behov og at mange ikke er det, og i større grad kommer med sine ønsker for hva de vil ha. En av respondentene uttrykker at dette **varierer fra veldig lite bevisst til veldig bevisst**, som i dette tilfelle ser ut til å oppsummere det bra.

SPM2: Kan du beskrive hvordan du går frem for å finne brukernes behov?

De spurte nevner ulike verktøy som **perspektivpaletten, prosjektparadokset** og vise **referanseprosjekter** blir flittig brukt, i forlengelsen av dette forsøker de å avklare med bruker hva som er «need to» og hva som er «nice to».

SPM3: Hva skal til for å oppnå en vellykket brukerinvolveringsprosess?

Her er de tre respondentene enige. Det handler om å skape **åpenhet fra begge sider**, der brukerne blir fortrolig med sin rolle, og hvilken **reell innflytelse** de kan ha på prosjektet. Også tidlig involvering og skape **enighet rundt visjonen** trekkes frem som viktige punkter.

SPM4: Hva vil du er den største gevinsten med å involvere brukerne?

Her er det veldig tydelig at alle respondentene er enige om at dette skaper «**eierskap hos brukerne**». Det at brukerne fungerer som en kvalitetssikring medfører at større sannsynlighet for at bygget passer brukerne, prosjektet får en bedre stedstilpasning med høyre arkitektonisk kvalitet og opplevd funksjonalitet. Dette kan ses på som **reduisert risiko i prosjektet!**

SPM5: Har du erfaring med at det oppstår problemer, utfordringer eller barrierer ved aktiv brukerinvolvering?

På dette spørsmålet var de spurte samstemte på at en av de største utfordringene er å **jobbe frem en enighet blant interessentene**. Det er derfor meget viktig å **kommunisere godt og være tydelig på rammer i prosjektet**. Det trekkes også frem at fasiliteringen må være godt gjennomtenkt slik at man ikke ender opp med en «ønskeliste».

SPM6: Er det noen grep som generelt sett er viktig i tidligfase for å få til et godt prosjekt?

Her trekkes viktigheten av en **forventningsavklaring** frem blant flere. Det å **ikke forhaste** prosessen trekkes også frem som et mulig grep.

SPM7: Hvordan vil du beskrive rollen å være fasilitator?

Være **god til å lytte** trekkes frem av alle, mens det å fungere som **en oversetter mellom brukere, rådgiver og byggherre** trekkes frem av flere. Nysgjerrighet og kritisk sans til det som blir foreslått trekkes også frem.

SPM8: Hvilke kompetanse/egenskaper mener du en fasilitator bør ha?

**Lytte** trekkes igjen inn av alle. I tillegg til det nevnes mot til å stille spørsmål, viden om prosessen, analyserende og inspirerende.

SPM9: Kan du beskrive hvilken rolle du mener arkitekten skal ha i et prosjekt?

Det er enighet om at arkitekten må være **fag kompetent** og ha evne til å vurdere **muligheter og konsekvenser av ulike løsninger**, samtidig som vedkommende skal utfordre idéer, ønsker og behov på **en kreativ og realistisk** måte.

SPM10: Har arkitekten noen særegen kompetanse å bidra med?

Flere av respondentene trekker frem at arkitekten skal være den som **omsetter informasjon, idéer, ønsker og behov til fysisk form**. Burde forstå prosessen og hente inn nødvendig kompetanse der det er nødvendig.

Ikke så veldig overraskende, men mange av funnene fra spørreundersøkelsen er med på å underbygge det som har kommet frem under hospiteringsoppholdet. Det var noen nye poenger, som hvordan brukerinvolvering kan være med på bidra til redusert risiko i prosjektene. Det var også interessant å se hvor tydelig samtlige respondenter gjorde det at det å *lytte* er viktig i rollen som fasilitator.

#### 4.4 Funn og relevans fra samtalen

**Byarkitekten i Trondheim:** Denne samtalen utviklet seg i stor grad til å handle om Områdeløftet Saupstad-Kolstad<sup>7</sup>, der Øyasæter var programleder. Samtalen gikk mye i hvordan utviklingen av dette området ble fundamentert i aktiv deltakelse på stedet og samarbeid med lokalbefolkningen. Det forelå ikke en konkret plan for prosessene knyttet til brukerinvolvering, men både intervjuer, samtaler, samarbeidsarenaer (nettverk), møter og forelesninger ble tatt i bruk. Prosjektet ble nominert til prisen i den nasjonale kåringen «Attraktiv by 2021».

*Juryen er imponert over de humane og bærekraftige verdiene som ligger til grunn for utviklingen i bydelen, og hvordan medvirkning har bidratt til å forme prosjektene, og skape entusiasme og eierskap (Regjeringen, 2021).*

**Senterleder Prosjekt Norge:** Samtalen handlet i stor grad om byggelig.no og «Neste Steg», samt noe diskusjon rundt hvordan brukerinvolvering kunne vært implementert i modellen på en mer tydelig måte. Innlegget til Andersen på et presentasjonswebinar i 2021 ble også snakket om. På spørsmål om mangler i fasemodellen ble følgende sagt:

*Fasemodellen er nokså tydelig på hva som byggherre, arkitekt, prosjekterende og entreprenør forventes å gjøre i de ulike fasene, men det sies lite om hva fremtidig bruker bør komme med av innspill, hvilken rolle de bør ta, hvordan andre aktører bør legge til rette for deres involvering, osv» (Andersen, 2022a).*

**Tidligere fakultetsdirektør for arkitektstudiet på NTNU:** En samtale som utviklet seg til å handle om både arkitektens rolle, brukerinvolvering, hvilken kompetanse arkitekten må besitte og arkitektfaget generelt. Der arkitektfaget foregår i en slags triangulering mellom bransjen, vitenskapen og kunsten, og her har arkitektfaget muligheten til å fornye seg og sin kultur gjennom å stoppe med det en selv driver med og søke ut for å finne ut hvordan de andre elementene utvikler seg. Arkitekten ble også ansett som en som hjelper andre med å komme til ordet (innenfor arkitekturen).

**Avdelingsleder Eiendomsledelse, Multiconsult:** Denne samtalen utviklet seg i en retning der prosessforståelse ble stående sentralt. Inntrykket jeg satt igjen med til slutt var at denne gjengen ikke nødvendigvis hadde en tydelig forståelse for egen prosess, men de brukte allikevel mange av de verktøyene som ifølge litteraturen anses som gode brukerinvolveringsverktøy. Deriblant workshops, intervjuer og spørreskjemaer.

Avdelingslederen fortalte også om en medvirkningsprosess de hadde hatt. Det var et prosjekt på et universitet der blant annet vaskepersonalet og ledelsen var tatt med inn i prosessen. Utfordringen lå i at vaskepersonalet ikke uttalte seg så lenge ledelsen var til stede, grepet de her gjorde var å kjøre intervjuer med vaskepersonalet for også å få frem deres meninger. Jeg bemerket meg dette som en god justering underveis i prosessen.

---

<sup>7</sup> For mer info se: <https://saupstad.no/>

**Utviklingskonsulent 1:** Samtalen hadde som hovedfokus å bli bedre kjent med Vejen Idrætscenter hvor LOA-fonden har vært inne som rådgivere. Dette er et 19 000 kvm stort anlegg i en by med ca. 10 000 innbyggere. Det som kom frem i samtalen som viktige momenter for å få til dette var følgende:

La anlegget gro over tid, bygge i flere trinn, der fokuset på utprøving i drift la grunnlaget for neste trinn. Høyt fokus på brukergruppene og deres behov som primærdriver for utvikling. Meget høy presisjon på tidsstyring, som la til rette for en god politisk dialog. Også evnen til å si at noe hadde innholdsmessig kvalitet god nok, ble trukket frem som en faktor for å få til dette prosjektet.

**Utviklingskonsulent 2:** Denne samtalen handlet primært om programmering og hvordan brukerinvolvering i tidligfase kunne bidra til god programmering. Et par viktige elementer fra denne praten var en ren anbefaling om at en i tidligfase burde forholde seg til et funksjonsprogram istedenfor et romprogram. Årsaken til det er at det skaper en annen fleksibilitet og legger til rette for kreativ utfoldelse i større grad.

Det andre viktige elementer som ble belyst under denne samtalen henger sammen med et gjennomført prosjekt der brukerne hadde begynt å oppgi hvor mye areal de hadde behov for på ulike tidspunkter i løpet av uken. Ved å summere dette var det totalt sett behov for 2800 kvm, men gjennom den gjennomførte brukerinvolveringsprosessen klarte de å sette fokus på at mange av arealbehovene kunne være overlappende, og fremdeles få dekket behov fra brukerne. Dette resulterte i at det totale arealbehovet ble redusert til 1800 kvm!

**Seniorrådgiver på DOGA:** Hovedessensen i denne samtalen var tidligfase, og spesielt det som kan skje før tidligfase. Blant annet Urban Trigger Agency ble diskutert og hvordan de jobber med generelle analyser som er med på å synliggjøre og kartlegge verdikjeder og ressurssystemer. I denne dialogen ble det uttrykt at «Neste steg» og byggelig.no ikke tar for seg denne fasen i det hele tatt, da den fokuserer på det som er helt prosjekt spesifikt og ikke de analyser som kan lede frem til et potensielt prosjekt.

**Dekan, Fakultet for Arkitektur og Design, NTNU:** Dette var den korteste gjennomførte samtalen, der hovedfunnet i stor grad var anbefalinger på diverse litteratur som kan belyse arkitektens rolle og design thinking. Blant annet Jeremy Till, Barbro G. Eikseth og Robert Mull var navn nevnt i denne samtalen. Det ble også henvist til utdanning.no om arkitekten, New European Bauhaus som et spennende prosjekt og en artikkel om design thinking på archdaily.com. På forespør ble det også oppgitt en kortversjon på arkitektens rolle i ettertid: *Arkitekten er samfunnsbygger og gir form til de bygde omgivelsene.*

**Utviklingskonsulent 3:** Denne samtalen tok utgangspunkt i en fremføring om LOA-fonden sin prosess i møte med nye prosjekter. En av momentene som ble ekstremt tydelig i denne samtalen var viktigheten av innhenting av viden og hvordan dette ble gjort. I presentasjonen vi så på var det mye statistikk, rapporter, historisk utvikling og annen forklarende informasjon som var med på å skape gode argumentasjonsrekker for spesifikk utvikling.

**Utviklingskonsulent 4:** Også denne samtalen tok utgangspunkt i en fremføring om LOA-fonden sin prosess. Fokuset i denne samtalen var «fra idé til fasilitet». I tillegg til viktigheten av å innhente viden, ble også LOA-fonden sitt arbeid med eksperimenter presentert, som viste hvordan de aktivt prøvde å finne prosjekter som ikke var testet ut før og kunne tilføre noe nytt til eksisterende viden.

### **Universitetslektor, faglærer i «Fordypning i fasilitering av gruppeprosesser»:**

Utgangspunktet for denne samtalen var en forespørsel om råd til relevant fasiliteringslitteratur, der også design thinking ble nevnt som interessant tematikk for oppgaven. Forespørselen utviklet seg raskt til en interessant dialog der vi ble enige om å ta en prat. Dette resulterte i et 3 timer langt Teams møte.

Samtalen gikk i stor grad med til å diskutere fasiliteringslitteratur der Schwarz og Schein sine tanker utspilte en sentral rolle. Det som er å anse som et viktig funn er vår diskusjon rundt Schein sin definisjon av prosesskonsulent rollen som ble knyttet direkte til fasiliteringsrollen. Her ble den viktige detaljen fra definisjonen «...to improve the situation as defined by the client» bemerket og diskutert. Dette ble en viktig brikke i viktigheten av at behovet til brukeren må defineres av brukeren selv og ikke arkitekten eller andre.

## **4.5 Oppsummering av resultater**

Kapittelet 4.5 har til hensikt og trekke frem noen viktige momenter fra det som har kommet frem gjennom kapittel 4.

Fra intervjuene kom viktigheten av brukerinvolvering i tidligfase frem. Respondent 1 og 2 var samstemte i en del punkter når det gjaldt prosessen i tidligfase, det som opplevdes som det største skille mellom dem var at respondent 2 i betydelig større grad ønsket større grad av kontinuerlig endring av prosessen, tilpasset hvert prosjekt. I respondent 1 sitt tilfelle, var utgangspunktet i større grad likt fra gang til gang, men også han åpen for justeringer.

Hospiteringsoppholdet og spørreundersøkelsen hadde i stor grad sammenfallende funn. Arbeidsmetodikken gikk i stor grad ut på å fungere som en fasilitator som stiller spørsmål og lytter. Av nyttige verktøy ble prosjektparadokset, vise referanser, perspektivpalletten, innhente viden gjennom forskning og eksperimenter trukket frem. God dialog med interessentene og tidlig inndragelse av brukerne ble sett på som nøkler til å få i stand gode prosjekt.

De viktigste momentene fra samtalene er at disse i stor grad har virket motiverende og inspirerende til videre arbeid med denne oppgaven. Det har også kommet frem navn, relevant litteratur og forslag til ulike veier å ta fatt på, som har vært med å berike oppgaven.

## 5 Diskusjon

Innledningsvis i denne oppgaven ble det nevnt at det skal gjøres et forsøk på å bryte ned problemformuleringen. Alle de ulike elementene i kapittel 2, 3 og 4 ses som denne nedbrytingen og kan betraktes som en rekke brikker i et større bilde. Gjennom denne delen av oppgaven vil fire ulike seksjoner av bildet settes sammen, i kapittel 5.1 til 5.4. Hver av disse brikkene vil bli belyst og noen vil det stilles spørsmål til. Dette er nødvendige justeringer før hele bildet settes sammen i 5.5, hvor selve problemstillingen blir diskutert i lys av de foregående delene og oppgaven generelt. Hensikten med dette er skape noe mer forståelse for hvordan disse ulike begrepene henger sammen, før de kobles på kryss for tvers som en helhet og følgende blir diskutert:

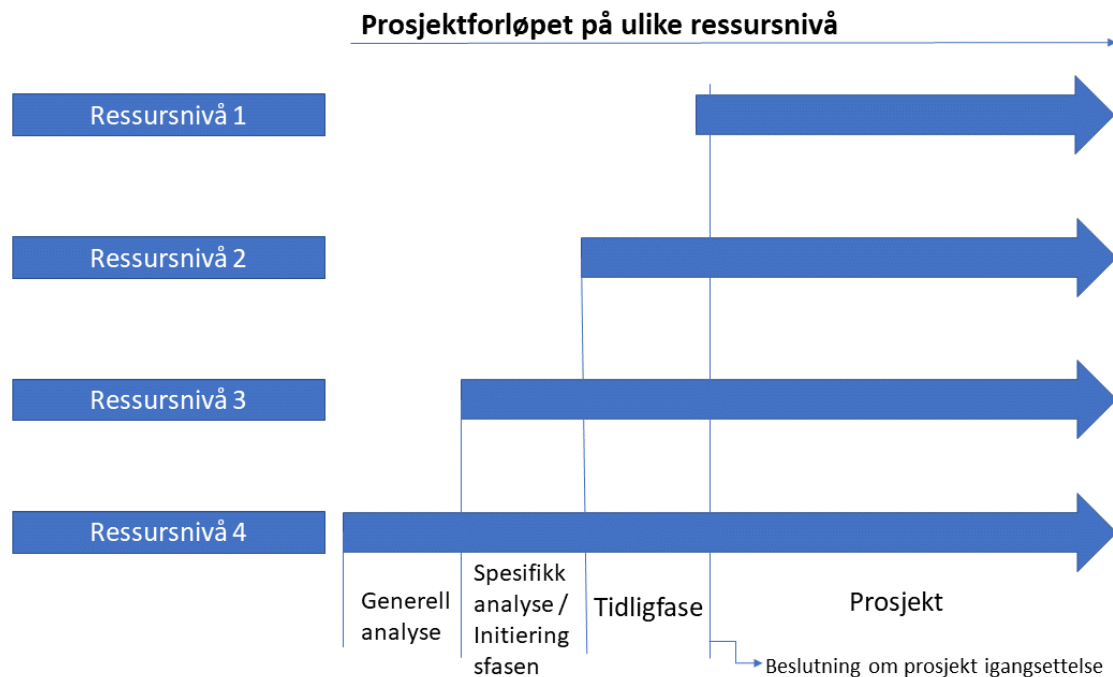
*Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter?*

### 5.1 Hva kjennetegner prosjekter i tidligfase

Gjennom samtaler, intervjuer og litteratur i tilknytning til denne oppgaven har jeg forsøkt å danne meg et tydelig bilde av hva tidligfase er og når den starter. Samset mener det starter med unnfangelsen av én idé, Overgaard påpeker at det kommer an på hvem man spør, OSCAR rapportene definerer start av tidligfase med et vedtak om å starte prosjektet frem mot en eventuell investeringsbeslutning. Det er nærliggende å tenke at det ikke er noe entydig svar, og det tror jeg stemmer, jeg sitter nemlig igjen med flere svar. En faktor som jeg opplever skiller disse fra hverandre er *bruken av ressurser*, eller som jeg har valgt å kalle det i figur 23, «ressursnivåer». Det var i dialog med senterleder for Prosjekt Norge at jeg ble anbefalt å se på det som kalles et «utfordringsnotat». Det var ved å se på bruksområdene til et utfordringsnotat at det gikk opp et lys for meg. Når tidligfase begynner og hva det er, varierer ut ifra prosjekttype.

Størrelsen, kompleksitet og omfanget på prosjektet styrer hvor mye ressurser som legges i det, som dermed også stiller krav til omfanget på utredninger og analyser. Små prosjekter har kun anledning til en kort tidligfase, i form av å besvare «hva er behovet» eller «hvilket problem skal løses?» Denne typen prosjekter ser ikke behov for analyser og tidkrevende utredninger, de vil ha mest mulig fysiske prosjekt ut av de pengene som brukes. På en annen side vil store offentlige prosjekter på kommunalt-, fylkes- og nasjonalt nivå kreve utredninger og undersøkelser på et helt annet nivå. Tatt i betraktning at litteraturen som er blitt brukt i denne oppgaven ikke ser ut til å belyse dette på en tydelig måte, har jeg sett behovet for å få det illustrert, som ble til figur 23. Det er de største prosjektene som jeg i denne modellen plasserer på ressursnivå 4. Statens prosjektmodell for store investeringer er omfattet av kvalitetssikring (KS-ordningen) som omfatter prosjekter med en samlet kostnadsramme på 1 milliard, dette kan være et utgangspunkt for å sette en verdi på ressursnivå 4 (Longva, 2019). Ressursnivå 1 er tenkt som prosjekter som har en tidligfase der kun de helt elementære spørsmålene «hva er behovet» eller «hvilket problem er det vi ønsker å løse» blir besvart. Dette blir løst innad av oppdragsgiver, og det blir ikke utført omfattende analyser på dette nivået. Dette kan være private prosjekter som ikke krever noen form for utredning. Eksempelvis ikke søknadspliktige endringer på bygg. I kapittel 3.3.2 «hva inngår i tidligfase» er det beskrevet en rekke elementer og prosesser som er ansett som en del av tidligfase, disse gjør seg i større grad gjeldene på ressursnivå 2. Det er

mengden anvendte ressurser (i form av tid, penger, arbeidskraft, etc) som skiller ressursnivåene fra hverandre. Ressursnivå 3 havner mellom 2 og 4 fordi det medgår mer ressurser enn 2 og mindre enn nivå 4. Det kan også være hensiktsmessig å tillegg de ulike nivåene i mer presise verdier for å skape tydelighet rundt behovet for disse prosessene. Behovet er der, og slik Samset, Overgaard, LOA-fonden og flere andre er enige om så er påvirkningsmuligheten størst tidlig i prosjektet og minst ressurskrevende.



**Figur 23: Prosjektens forløp på ulike ressursnivå**

I OSCAR-rapportene har de valgt å sette initieringsfasen som fasen før tidligfase, og beskrives som fasen der det gjennomføres en rekke analyser og kartlegginger for å tydeliggjøre spesifikke behov, mål, prioriteringer og strategier. Samset (2014) ser ut til å ha det som her er delt opp i tidligfase og initieringsfase som et samlet steg. I figur 23 har jeg valgt å bruke initieringsfasen, dette henger sammen med at Bygg21 gjennom flere år har jobbet for å lage en felles norm for byggeprosjekter i Norge, og siden OSCAR prosjektet henger sammen med dette arbeidet ser jeg det ikke som hensiktsmessig å skape endring i forhold til denne modellen. Heller bygge videre på den og anvende den. Derfor har jeg lagt opp til at initieringsfasen er koblet med spesifikke analyser. Med det så menes analyser som har til hensikt å utrede et kjent problem, eller kartlegge et bestemt behov. Måten den skiller seg fra de generelle analysene på er at de generelle analysene i større grad skal synliggjøre latente verdier, verdikjeder og ressurssystemer. Basert på utfallet av en generell analyse vil det bli vurdert om det er grunnlag for et prosjekt og hvem som eventuelt er best egnet for å ha ansvaret for et slikt prosjekt. En generell analyse kan være spesielt relevant for kommuner som ønsker å kartlegge et potensiale. I denne oppgaven definerer jeg dette til å være før tidligfase. Hva er så hensikten med å forklare dette? Tanken er å definere og skape en innramming for tidligfase, slik at det er lettere å forstå hva som kjennetegner denne fasen og hva som ikke inngår i denne fasen.



Når det så kommer til forskjellen på initieringsfasen og tidligfase i figur 23 velger jeg å anvende skille brukt i OSCAR-prosjektet. Disse to fasene skiller seg fra hverandre med to typer beslutninger. Initieringsfasen avsluttes med en beslutning om et prosjekt skal initieres eller ikke, som også blir en eventuell start på en tidligfase. Mens tidligfase avsluttes med en beslutning om et prosjekt skal realiseres eller ikke (Foss, 2017). Dette skaper dermed en sammenheng mellom det jeg tidligere har definert med utgangspunkt i byggelig.no sine steg, der fase 1 til fase 3 er det som inngår i tidligfase. Fase 4 i byggelig.no handler om detaljprosjektering og det er dermed rimelig å anta at det er tatt en beslutning om at prosjektet skal realiseres på dette tidspunktet for de fleste prosjekter.

Prosjekter i tidligfase kjennetegnes av en rekke ubesvarte spørsmål, og den naturlige refleksjonen hos mange vil trolig være å finne svar, om så midlertidige, for å skape mer ro. Det er her viktigheten av en person som er trygg i denne rollen kommer inn, i denne fasen hvor det kan virke som det er kaos i ubesvarte spørsmål. Under hospiteringsoppholdet ble det tydelig for meg hvordan LOA-fonden sine utviklingskonsulenter oppfordret til bruk av en visjon og en misjon rett og slett for å ha en egen ledestjerne gjennom prosjektet. Vet bruk av denne ledestjernen kan det være enklere å gå gjennom kaoset, når man vet at man hele tiden har muligheten til å heve hodet og umiddelbart vite hvilken retning man skal i. Visjonen og misjonen kan også være et godt grunnlag for å definere tydelige mål, som er en viktig del prosjekter i tidligfase.

De ulike målene kan påvirke prosjektet på flere måter. Som presentert i figur 7 vil et vært prosjekt være tjent med å definere et resultatmål, et effektmål og et samfunns mål. Utfordringen med disse målene er at ulike aktører vil sitte på ulike behov for hvilke mål som skal prioriteres. Funn presentert i DP1 fra OSCAR-prosjektet var tydelige på at de kortsiktige finansielle investeringene har høy prioritet i prosjektet, mens langsiktig verdiskaping for eiere og brukere vektlegges i mindre grad (Foss, 2017). Dette tror jeg handler om at fokuset til leverandørene som jobber på prosjekter i tidligfase er hovedsakelig fokusert på resultatmålet, som også er det det måles på i første instans, men det er først når man ser utfallet av effektmål og samfunns mål at en virkelig ser hvor godt et prosjekt har prestert. I denne sammenheng nevner Foss (2017) at byggeprosjekter i tidligfase ikke tilstrekkelig fokuserer på den verdien bygget skal akkumulere for brukere og eiere i byggets levetid. Her ønsker jeg å peke på det potensiale som ligger i et større fokus på nettopp det å tydelig definere og forme en prosess som synliggjør hvilke verdier prosjektet skal akkumulere for brukere og eiere i løpet av byggets levetid.

## 5.2 Hvordan kan vi forstå arkitekten sin rolle

I samtalen med byarkitekten i Trondheim ble det sagt at arkitekter ikke er gode på å forklare hva de holder på med, dette slår meg som veldig sant og noe pussig. Grunnen til at det slår meg som noe pussig er basert på et Lundevall (2015) sine oppsummerende punkter, *særtrekk ved yrkesutøvelsen og arkitektens samfunnsmessige rolle har endret seg lite de siste 200 årene*. Det er da jeg begynner å stille meg selv spørsmålet, hvis denne rollen har vært lite endret i 200 år og arkitekter ikke er gode å forklare hva de holder på med, det virker litt rart. En umiddelbar tanke er at en burde være ganske god på å forklare hva en holder på med når det har vært nesten det samme i 200 år. Så hva kan årsaken være?

Det er blitt tydelig for meg at rollen henger tett sammen med hva man gjør, tidligere så jeg noe annerledes på det. Jeg har sett på «rolle» som et overordnet, samlende begrep som forstås som noe som ligger et nivå over oppgavene en er tenkt å utføre i rollen. Gjennom litteratur, samtaler og intervjuer har jeg etter hvert innsett at hvilke oppgaver som skal utføres har en sterkere kobling til hva rollen er. Ved å søke på definisjonen av en «rolle», ser en begrepet defineres som summen av normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave (Tjora, 2021). Respondent 1 og 2 var nokså samstemte i denne tematikken, der respondent 1 snakket om hvordan arkitekten sin «black box» måtte bli mindre mystisk og respondent 2 sine ambisjoner om å bygge bro mellom praksis og forskning gjennom en evidens basert designprosess som skulle være mer transparent. Disse behovet de uttrykker om en endring av rollen slik den er kjent for mange er også mye av grunnen til at jeg opplevde utsagnet til byarkitekten som veldig sant. Hvilke normer og forventninger kan knyttes til arkitektrollen hvis det arkitekten driver med av mange ses som en «black box»?

Tidligere fakultetsdirektør for arkitektur på NTNU beskrevet arkitektene som gode på prosessforståelse, det er tross alt det en er trent på i hvert prosjekteringsprosjekt i løpet av studiet. Prosessen i å forstå et problem, skape en kreativ løsning og visualisere svaret gjennom blant annet med tegning som verktøy. Erfaringsmessig har prosessen i prosjekteringsfagene utviklet seg over tid, og de siste prosjektene sitter en med en ganske klar idé om hva som skjer når man starter prosjektet, hvilke steg en skal gjennom og hvor en ender opp. Det som derfor kom som en overraskelse på meg var at design thinking prosessen minner usedvanlig mye om det som er blitt gjort i mange av prosjektene opp gjennom. Prosessen jeg har jobbet meg gjennom har aldri blitt navngitt, den har bare skjedd, og design thinking har meg bekjent, aldri vært nevnt. Min prosess har blitt gjennomført som enkeltelementer i en rekkefølge. Som fakultetsdirektøren sa er arkitektene gode på prosessforståelse, men som byarkitekten påpekte er arkitektene ikke gode på å forklare hva de holder på med. Er arkitektene sin prosess for komplisert til å forklare? Det tror jeg ikke, fordi det er tydelig hvordan andre får det til. Jeg tror det henger sammen med at arkitektenes «black box» har vært akseptert i samfunnet. I form av at så lenge jobben ble gjort, er det ingen som hadde behov for å vite nøyaktig hvordan en har kommet frem til det. Historisk sett hører en lite om at arkitekten har jobbet mye med andre mennesker i utviklingen av sine prosjekter, men slik rollen er i dag er både Lundevall (2015) og Hvattum (2015) enige om at denne rollen i stor grad er preget av samarbeid og interaksjon med andre mennesker.

I den norske byggeprosessen i dag er det liten tvil om at en er avhengig av tverrfaglig samarbeid for å få prosessene til å gå mest mulig smertefritt. «Neste Steg» og byggelig.no trekker frem relasjonskompetanse som viktig for nøkkelpersoner i et prosjekt. Relasjonskompetanse er ikke noe litteraturen i denne oppgaven har trukket frem som en sentral del av arkitektens rolle. I Stortingsmelding 28 fremgår det at en ønsker *gode bygg for eit betre samfunn* og måten dette er tenkt gjort på er gjennom bedre samarbeid tilknyttet kompetanseutvikling (Regjeringen, 2012). I arkitektutdanningen er det lagt opp til mye gruppearbeid, som gjør an en utvikler enn hvis grad av samarbeidskompetanse (Eikseth & Arkitektur- og designhøgskolen i, 2017). Utfordringen ligger i at når arbeidslivet inntreffer er det ikke bare arkitekten man i det fleste tilfeller skal samarbeide med. Politikere, økonomer, ingeniører, håndverkere og en hel rekke andre faggrupper kan være koblet på et prosjekt. Alle disse aktørene vil ha sin oppfatning av hvordan de forstår arkitekten sin rolle, utfordringen blir at noe har de plukket opp i media, noe har blitt sagt av en bekjent eller et inntrykk som har formet seg opp gjennom årene. Poenget er at det kan være veldig mange ulike syn på denne rollen,

og derfor tenker jeg meg at det blir langt mer viktig at arkitekten selv klarer å sette noen velvalgte ord på hva denne rollen faktisk handler om. I mange prosjekter vil det vil arkitektens oppgaver være tydelig definert i form av at det er en rekke tegninger som skal produseres og visualiseringer som skal utarbeides. Men, slik som arkitektfaget har utviklet seg i takt med hvordan samfunnet har utviklet seg så handler arkitektens rolle om langt mer enn å bare tegne.

### 5.3 Hvordan kan fasilitering ses på som et verktøy i tidligfase

En av de store utfordringene med tidligfase er at mye er uklart, som Overgaard (2012) påpekte så vet ikke byggherre og brukere nødvendigvis hva de får bruk for i de tidlige faser og arkitekten vet ikke nødvendigvis heller hva som skal tilbys. Det blir derfor viktig å få frem de rette spørsmålene som klarer å identifisere hva det egentlig er brukt for, ifølge Hogan (2002) er det her man treffer kjernen av fasilitering. En opplevd erfaring på en av møtene med brukerne i Danmark var at folk er så forskjellige og har veldig ulike synspunkter på en rekke faktorer, dette skapte diskusjoner. Det kan skape utfordrende dynamikker i det som er å anse som «gruppen», altså de som er til stede på møtet. Overgaard (2012) var inne på disse utfordringene der alle rundt bordet sitter og kommer med sine ønsker for hva som skal skje. Disse ønskene er ikke nødvendigvis realistiske og treffer ikke alltid de overordnede behovene. Denne sammensetningen av ulike individer, med ulike meninger, ønsker og behov kan være utfordrende.

Utviklingskonsulentene i LOA-fonden brukte sine spørsmål til å utfordre som et aktivt verktøy i møte med de ulike aktørene, dette støttes som god fasilitator praksis av både Hogan (2003) og Kolb et al. (2008). Spørsmålene stilt på den riktige måten har til hensikt å få de involverte partene til å reflektere og vurdere sine egne tanker og meninger. Bruk av spørsmål kan også aktivisere kreativitet og idéer. Et viktig fokus for fasilitatoren i dette tilfelle er som Schein (1988) påpeker at dette må være basert på hvordan situasjonen er definert av klienten, som i dette tilfelle kan være brukere, byggherre eller en av de andre involverte aktørene. Poenget jeg vil få frem at Schein adresserer er at behov og meningene ikke bør fundamenteres i ekspertens synspunkter (eksempelvis arkitekten). Det kan være lurt å se på det som at fasilitator i tidligfase skal «legge til rette» i større grad enn å «styre» prosessen. Her vil det være hensiktsmessig å presisere at «styre» i denne sammenheng skiller seg fra det å «lede» prosessen.

Schwarz (2002) uttrykket at fasilitering handler om å hjelpe en gruppe til å bli mer effektiv, forbedre egen prosess og struktur. Her ønsker jeg å trekke paralleller til den arbeidsmetodikken jeg ble presentert for i intervjuene med respondent 1. I flere av tilfellene handlet det om at brukerne og de andre aktørene ikke visste hva det var de faktisk hadde behov for eller hvordan det skulle utforme det de faktisk opplevde å ha behov for. Det var i disse tilfellene jeg fikk inntrykk av at respondent 1 sin fremgangsmåte skapte en arena som hjalp brukerne til å forstå sine egne behov bedre. Prosessen med å skape denne arenaen står stadig sammen med både Hogan (2003) og Kolb et al. (2008) sine tanker lage et miljø som støtter interaksjoner og diskusjoner. Respondent 1 legger opp til en rekke workshops, der de ulike brukerne og andre aktører møtes. Med utgangspunkt i at de ikke har noen anelse om hva de faktisk trenger blir de på den første workshopen presentert for en rekke dilemmaer. De trenger på ingen måte vite hva de har behov for, det skal kun vurderes to alternativer opp mot hverandre. Det at brukerne og de andre aktørene blir satt i grupper legger til rette for at dette kan diskuteres videre. Hogan (2003) definerer det å forklare prosessen for gruppene som en del av fasilitator rollen. Det at respondent 1 har definert en tydelig prosess som

presentert i figur 9, legger til rette for at alle andre involverte parter har bedre forutsetninger for å forstå hva de skal gjennom, hvorfor de skal gjennom det og hva deres rolle blir i løpet av denne prosessen. Slik jeg ser det er en stor styrke med disse dilemmaene at de ikke spør direkte «hva vil du ha», fordi dette er det ikke nødvendigvis sikkert de brukerne og de andre aktørene har klart for seg. Men, med en gang de kan begynne å sammenligne ulike faktorer eller sider av en sak, skaper man et miljø for diskusjon.

Noen av de viktigste trekkene handler om å legge til rette, hjelpe, gjøre noe lettere for andre, dette kan for eksempel gjøres gjennom å stille spørsmål, skape gode prosesser/arenaer for diskusjon og sette mennesker i posisjoner der de blir involvert og hørt. Hvordan fasilitering kan ses som et verktøy kan dermed bli en uendelig lang rekke med ulike prosesser, tiltak eller andre måter å legge til rette for å få frem tanker og synspunkter i grupper. I dette tilfellet er verktøyene fasilitering kan bidra med begrenset til det som fungerer best i tidligfase. I kapittel 5.5 skal jeg forsøke å fokusere på hvordan arkitekten kan ses i denne rollen, og vurdere i hvilken grad den kan være en gunstig eller ugunstig sammensetning.

## 5.4 Hvordan kan brukerinvolvering i tidligfase bidra til bedre prosjekter

Tatt i betraktning at medvirkning i planforslag er et krav i henhold til plan- og bygningsloven §5-1, burde dette i seg selv egentlig være argument nok for at brukerinvolvering har noe å bidra med. Hvorfor skulle man ellers innført en lov som dette? Nå er det riktignok slik at det er nokså bred enighet om at brukerinvolvering har noe å bidra med. Funn fra OSCAR-rapportene viser blant annet til at brukerinvolvering er viktig for å få verdifulle bygg i bruksfasen (Foss, 2017). Dette utdyper også Hansen (2019) som forklarer at de fleste prosjekter, spesielt store offentlige, der brukernes behov er selve kjernen for utgangspunktet av prosjektet spiller brukermedvirkning en sentral og dominerende rolle når det kommer til programmering og prosjekteringsprosessen. Her tenker jeg at det igjen kan trekkes paralleller til Samset (2014) sin figur 7, som presenterer samfunns målet som det målet som henger høyest. Hvis et prosjekt settes i konteksten av hva det bidrar med til samfunnet så kan dette i stor grad kobles til bruken av bygget, hvordan det oppleves utad og hvilke ringvirkninger det får på samfunnet generelt. Er bygget mye i bruk, folk er generelt fornøyd med bygget og det får positiv oppmerksomhet er det plausibelt å anta at dette også vil score høyere på samfunns målene. Så hva er det egentlig som skjer når brukerne involveres tidlig i prosjektet?

Som tidligere nevnt er Overgaard (2012) nokså tydelig på at brukerne ikke alltid vet hva de vil ha eller hva de får bruk for, dette kan tenkes vanskelig å forholde seg til. Men, hvem er det egentlig som har best forutsetninger for å definere hva brukerne har behov for? Respondent 1 og 2 var nokså samstemte på at det er brukerne selv som må svare ut egne behov, mens de som fasiliterer prosessen skal legge til rette for at brukerne klarer å forstå sine egne behov bedre. I intervjuet med respondent 2 ble det presisert at brukerinvolvering var viktig av spesielt to årsaker. Det var først og fremst å få frem brukerne sine behov, som i siste instans er dem som skal bruke byggene. Det andre var å legge til rette og skape en eierskapsfølelse hos brukerne. Rett og slett et sterkere bånd mellom brukerne og bygget. I dette tilfelle tror jeg det er et kjent fenomen at mennesker har en tendens til å føle seg tryggere rundt det de kjenner til. Som kan være et positivt effekt av en slik prosess. Respondent 1 var også tydelig på viktigheten av å etablere en

eierskapsfølelse hos brukerne, når han i det andre intervjuet ble utfordret på hvilke positive effekter som kunne oppstå gjennom brukerinvolveringsprosessen. I forlengelse av dette spørsmålet påpekte respondent 1 at potensiell ringeffekt av å skape eierskapsfølelsen hos brukerne er at de potensielt tar bedre var på prosjektet. Dette kan også være gjennom de ansvarlige for rengjøring og generelt vedlikehold har bedre forståelse og vært med i prosessen for å legge til rette for hvordan bygge kan ivaretas på en enklere og mer effektiv måte i fremtiden.

Det bør også belyses at brukerinvolvering er ikke en dans på roser der prosjektet ender opp med å bli bra, bare fordi man har involvert brukerne. Det nevnte møtet under hospiteringen i Danmark gjorde meg bevisst på hvor komplisert denne prosessen kan være. Dette kan figur 7, Maslows behovshierarki være med å belyse. I takt med antall involverte brukere øker også sannsynligheten for at disse individene sitter på ulike behov. Folk kan rett og slett være på vidt forskjellige steder i livet med ulike behov. Dette vil jeg belyse gjennom et eksempel, der jeg selv sitter med et idrettsanlegg i hodet, men prosjektet kunne på mange måter vært av helt annen karakter. Det kan for eksempel hende at en av brukerne i medvirkningsprosessen har små barn som blir en aktiv bruker av prosjektet og derfor er ekstra opptatt av å få dekket det Maslow betegner som *sikkerhetsbehov*, rett og slett det for foreldre vil skape ro ved å vite at deres barn utfolder seg i trygge omgivelser. Mens det på en annen involvert bruker potensielt kan være toppidrettsutøver på høyt nivå, og driver med selvaktualisering på daglig basis. Vedkommende vil trolig ha større behov for tilrettelagte fasiliteter som bidrar til effektive og gode treningsøkter. I noen tilfeller utelukker eller begrenser det ene behov et annet, men det trenger ikke alltid gjøre det. Samtalen med utviklingskonsulent 2 gjorde det tydelig at brukere i mange tilfeller kan ha overlappende behov som kan bearbeides gjennom brukerinvolveringen. Resultatet fra det nevnte eksempelet i samtalen var at arealbehovet ble redusert fra 2800 kvm til 1800 kvm, noe som kan innebære positive effekter i både økonomisk-, miljømessig- og sosial forstand.

## 5.5 Hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter

Noen ganger er det greit å vurdere om en stiller de riktige spørsmålene, for er det egentlig nødvendig med en fasilitator i tidligfase? Respondent 1 uttrykket at samfunnet har blitt mer interdisiplinært og samtidig etterspør stortingsmelding 28 bedre samarbeid for kompetanseutvikling i byggenæringen (Regjeringen, 2012). Det indikerer at vi lever i et samfunn der tverrfaglighet og samarbeid blir viktige komponenter i arbeidslivet og samfunnet forøvrig i tiden som kommer. I fase 2 i den digitale portalen byggelig.no har ProsjektNorge (2022) spesifisert at individene som sitter på nøkkelroller må besitte relasjonskompetanse. Som det ligger i navnet er det plausibelt å anta dette handler om evnen til å skape gode relasjoner. En av punktene som både Kolb et al. (2008) og Hogan (2003) er enige i fra tabell 3 er at fasilitatoren skal inneha kompetansen til å skape et miljø som støtter interaksjoner og diskusjoner. En slik tilrettelegging fra fasilitatoren sin side kan i tillegg til å skape bedre relasjoner mellom fasilitatoren og individene også være med på å skape et miljø. Et miljø som legger til rette for at individene seg imellom også etablerer bedre og sterkere relasjoner. Schwarz (2002) beskriver en av fasilitator sine viktigste oppgaver til å hjelpe grupper til å bli mer effektive, samt forbedre deres prosess og struktur. Hvis en fasilitator klarer å legge til rette for alle disse kvalitetene i de tverrfaglige gruppene en ser i arbeidslivet i dag, så kan jeg med stor sannsynlighet si

at dette også vil legge til rette for bedre samarbeid for kompetanseutvikling. Dette kan indikere at det kan være hensiktsmessig med en fasilitator i tidligfase i byggeprosjekter.

Hvem skal så innta denne rollen? Et viktig punkt denne diskusjonen enda ikke har tatt for seg er ikke bare hvordan arkitekten kan være en fasilitator, men om arkitekten faktisk er egnet til å være en fasilitator? Ferdighetene som Hogan (2003) og Kolb et al. (2008) presenterer er ikke akkurat det som kommer frem som viktigste brikkene i arkitektens rolle. I følge Lundeval (2015) har arkitekten tradisjonelt sett hatt samfunnets makthavere som sine viktigste oppdragsgivere. Hva er det som tilsier at arkitekten nå skal gå inn som fasilitator for en tidligfase, der brukerinvolvering er blitt definert av blant annet Overgaard (2012) og Foss (2017) som et viktig elementene for å lykkes. Hvilken relasjon er det arkitektene har klart å etablere ovenfor brukerne når de har jobbet i sin «blackbox» og primært har jobbet for samfunnets makthavere? Disse faktorene taler i større grad for at arkitekten ikke nødvendigvis eger seg til å være den som skal fasilitere byggeprosjekter i tidligfase. Når det er sagt, så handler tidligfase om mer enn bare brukerinvolvering. Her skal det blant annet utvikles konsepter, mulighetsstudier, en skal gjennom en programmeringsprosess og se på rom- og funksjonsprogram, alt disse punktene tar del i tidligfase (Longva, 2019; Torgersen & Lilleland-Olsen, 2016). Tidligere fakultetsdirektør for arkitektur på NTNU påpekte at arkitektene skal være gode på prosessforståelse. Når dette kombineres med det faktum at arkitekten tradisjonelt sett har vært og skal være god til visuell fremstilling ligger elementer til rette for at arkitekten kan bidra med en felles forståelse (Eikseth & Arkitektur- og designhøgskolen i, 2017). Dette minner etter hvert veldig mye om det Tiltnes (2016) betegner som hensikten med hele fasenormen, nemlig å etablere et felles språk for byggebransjen. En ting er det verbale språket, et annet språk er det som kan kommuniseres blant annet gjennom tegninger, figurer og visualiseringer. Det er her en treffer kjernen av det arkitektene driver med. Gjennom studiet jobber en i mange forskjellige skalaer, både på inn-zoomet detaljnivå og ut-zoomet nivå der en ser på bystrukturer og større områder. Denne måten å jobbe på der en hele tiden må zoome inn og ut for å fange opp hvordan de ulike elementene påvirker hverandre kan ses som et godt utgangspunkt for å etablere en helhetsforståelse for hvordan ting henger sammen. Det at arkitekten utvikler en helhetsforståelse kan også underbygges med respondent 1 sitt utsagn om hvordan de som arkitekten gjennomfører kartleggende analyser for å forstå eksisterende situasjon.

Jeg forsøker her å male et bilde av hvordan arkitekten ser ut i tidligfase og hvilken kompetanse arkitekten kan bidra med. Hvis en tar utgangspunkt i Tiltnes (2016) sitt utsagn om å etablere et felles språk er det nå flere faktorer som taler for at dette er en rolle arkitekten kan ta. Der evnene til å skape en helhetsforståelse, kartlegge eksisterende situasjon og gjennom sin evne til å visualisere kommunisere dette på en lettfattelig måte til de en samarbeider med. Samarbeid er tross alt en viktig del av arkitektens rolle (Hvattum, 2015; Lundeval, 2015). Dette ser jeg nå på som en side av saken, der arkitekten er godt skodd, men gjennom denne oppgaven har det blitt veldig tydelig at brukerinvolvering i tidligfase er særdeles viktig for å oppnå gode prosjekter. Det er her det ser ut til at arkitekten har et potensiale. Byarkitekten i Trondheim uttrykket at arkitekten ofte er mindre god på å forklare hva de holder på med. Respondent 1 og 2 har identifisert at arkitekten bør bli mer åpen om egen prosess. Men, kan dette rett og slett være noe som er vanskelig å snakke om fordi en rett og slett er mindre god til å forklare hva en driver med og dermed dropper å snakke om det i sin helhet? Det har jeg ikke noe konkret svar på, men det jeg kan påpeke er hvordan det slo meg at den prosessen en gjennom studiet har holdt med trekker veldig mange paralleller til design thinking. Curedale (2018) og Siang and Dam (2021) trekker inn arkitekten som eksempel på den

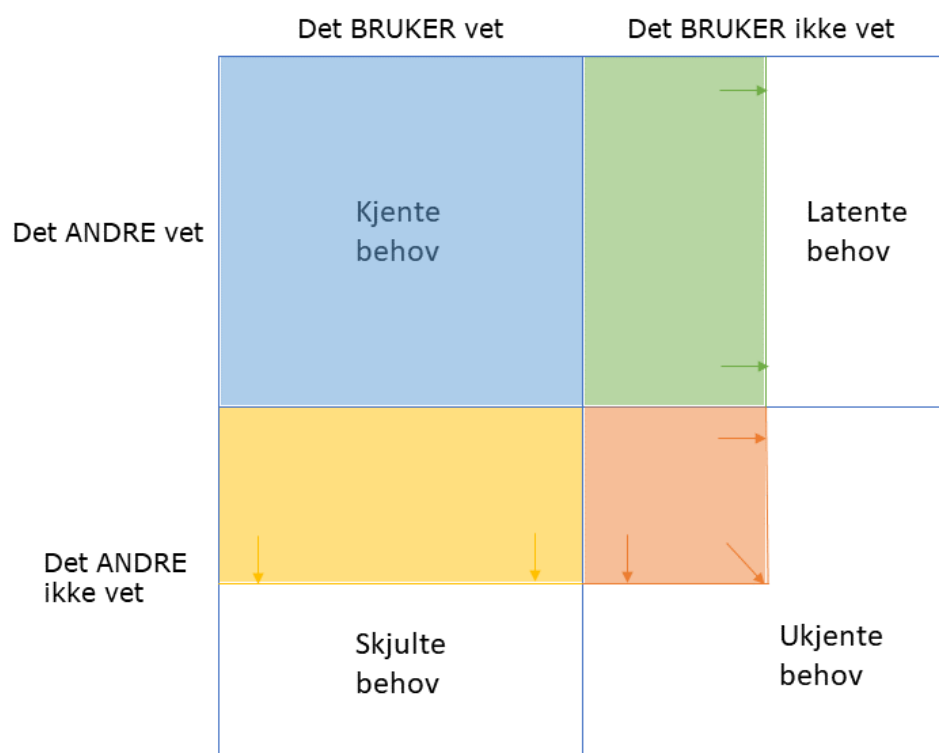
løsningsfokuserte personen som gjør gjentatte forsøk istedenfor å begrave seg i en analyse, rett og slett som eksempel på hvordan design thinking fungerer. Arkitekten er tross designeren av bygg. Det jeg vil frem til her med utgangspunkt i uttalelsene til respondent 1,2 og byarkitekten er at mer tydelighet rundt egen prosess kunne vært nøkkelen til å klare å forklare den prosessforståelsen en som arkitekt besitter. Og en av nøklene kan være å ta tak i design thinking prosessen, i dagens teori betegnes den som en design prosess, men det er det arkitekter driver med, designer bygg. I følge Brown and Katz (2009) er design thinking en menneske-sentret tilnærming til innovasjon. Begge de presenterte design thinking modellen tar utgangspunkt i å forstå brukerne. Det første steget i «5 steg modellen» er empati, og handler om å skape en empatisk forståelse for den en prøver å løse (Dam, 2021) og det første steget i «double diamond» modellen handler om å hjelpe mennesker med å forstå, istedenfor å anta (DesignCouncil, 2022). Er dette den lille brikken som må på plass for at arkitektene skal klare å forklare egen prosess, komme seg ut av sin «black box» og ikke bare samarbeide som en deltaker i prosessen, men også fasilitere prosessen?

Det første stegene i de to presenterte design thinking prosessene har en rekke likhetstrekk med det som går igjen for å være en fasilitator. Der hovedfokus er å hjelpe andre mennesker ved å utvikle noe de har behov for, rett og slett ved å forstå hva de trenger. Det er her vi treffer kjernen av brukerinvolvering. Det at arkitekten er og alltid har vært godt involvert i utformingen av våre bygde omgivelser er et godt utgangspunkt for å stå sentralt i byggenæringen. Det er her Tiltnes (2016) har påpekt behovet for et felles språk, som for øvrig fundamentet seg i stortingsmelding 28 (Regjeringen, 2012), der arkitekten besitter kvaliteter som gjør han egnet på flere måter. Men, ifølge respondent 1 og ligger det et stort potensial i å ikke bare samarbeide rundt de ferdige tegningene, men også utviklingen av tegningene. Det som skjer inne i «black box», det respondent 1 påpekte at mange arkitekter har stor aversjon mot å dele. Men, med samfunnets store endringer, som skaper mer kompliserte interdisiplinære team som krever samarbeid i alle deler av prosessen, så er kanskje dette riktig tidspunkt med å ta tak og definere egen rolle, eller i alle fall en liten del av den på en tydelig måte? Slik jeg ser det etterspørres fasilitatoren som er etablert i tidligfase og evner å skape et visuelt språk som legger til rette for felles forståelse. Er dette tidligfase arkitekten?

Designmiljøet har klart å ta et godt grep rundt menneskefokuset designprosesser der brukerinvolvering er en av de viktigste brikkene for å forstå det reelle behov. Av figur 2 fremgår det hvordan usikkerheten reduseres utover i prosjekter etter hvert som informasjonen og kunnskapen om prosjektet øker. Det er den sistnevnte kurven LOA-fonden fokuserer på i prosjektparadokset, presentert i figur 22. Fokus på å innhente viden, kunnskap, forskning, evidens og informasjon i tidligfase skaper et bedre beslutningsgrunnlag, som innebærer redusert usikkerhet og risiko. Svarene fra spørreundersøkelsen ga tydelige signaler om økt eierskap hos brukerne økte sannsynligheten for et vellykket prosjekt og dermed reduserer risikoen. Prøve og feile, mye, i tidligfase er også beskrevet som en fremgangsmåte i «Double diamond» modellen som har til hensikt å øke tilfredsheten og dermed redusere risikoene for at sluttbrukerne blir misfornøyd (DesignCouncil, 2022). Kan en tidligfase arkitekt adoptere en slik holdning til med å forstå brukerne sine behov gjennom brukerinvolveringsprosesser for å forstå bedre hva som vil føre til mer fornøyde sluttbrukere? Er det noen verktøy arkitekten kan benytte seg av i tidligfase for å skape en bedre forståelse rundt behov?

Maslows behovshierarki er blitt trukket inn tidligere for å belyse utfordringene med at ulike brukere har ulike behov og disse vil stadig være i endring basert på en rekke ulike

faktorer gjennom livet. Medvirkningsprosesser kan derfor bli kompliserte. Etter å ha sett nærmere på kommunikasjonsmodellen Joharis vindu, som sier noe om hvordan man kan utvikle bedre kommunikasjon på individnivå og i en gruppe, har jeg blitt inspirert til å gjenskape denne modellen med en vri. Jeg har valgt å kalle denne modellen for «behovskvadranten», hensikten med denne modellen er at den skal kunne være et verktøy for arkitekten i tidligfase for å forstå og identifisere behov på enklere måte, samt lettere kunne identifisere hvilke type fasiliteringsverktøy som kan anvendes.



**Figur 24: Behovskvadranten**

Innledningsvis i et prosjekt vil kvadranten med *kjente behov* være nokså liten, på dette tidspunktet foreligger det liten grad av felles forståelse for behovene i prosjektet. Det er i denne fasen fasilitering av brukerinvolvering prosessene vil ha høy effekt. En potensiell fasiliterende tidligfase arkitekt vil i tillegg ha ferdigheten til å utvikle visuelle forståelser av de formulerte behov etter hvert som prosessene utarter. Ved kommunisere gjennom det visuelle legger en til rette for at det raskere skapes en tydeligere felles forståelse, dermed vokser det blå feltet i takt med at de andre feltene blir mindre. Kvadranten med *skjulte behov* kan eksemplifiseres gjennom historien som avdelingslederen for eiendomsavdeling i Multiconsult fortalte, om deres erfaring med vaskepersonalet som ikke deltok i medvirkningsprosessene fordi ledelsen var til stede. Ved hjelp av denne modellen kan arkitekten identifisere at det er skjulte behov hos brukeren som ikke har kommet til overflaten. Dermed kan de iverksettes ulike prosesser for å fasilitere for at alle sine tanker og behov kommer frem. I historien til avdelingslederen kjørte de mindre intervjuer der de skilte ledelsen og vaskepersonalet fra hverandre slik at de kunne prate fritt, som er et eksempel på hvordan en kan gå frem. Kvadranten med det *latente behov* kan i stor grad vise til det Overgaard (2012) beskrev som «vet ikke hva man vil ha, før man vet hva man kan få». I dette tilfellet kan LOA-fonden trekkes frem som et eksempel og hvordan de har fasilitert prosessen gjennom å vise referanseprosjekter, som hjelper



brukerne til å se for seg hva som er mulig og hva som passer med deres behov. Den siste kvadranten som representerer *ukjente behov* er den som er vanskeligst å identifisere. Dette feltet kan ses på som innovasjon. Der en gjennom kreative, utfordrende, iterative prosesser kommer frem til nye behov som ingen i utgangspunktet kunne fasilitere for eller forutse. Prosjekter der det er størst sannsynlighet for å forstå noe av det ukjente behovet er gjerne prosjekter med store mengder ressurser, både i form av tid, penger og arbeidskraft. Dette kan innebære å involvere en rekke ulike mennesker med en rekke ulike bakgrunner, som har evnen til å se prosjekter fra vidt forskjellige sider, der det blir gjennomført intervjuer, workshops, møter, tester, spørreundersøkelser med mer. Denne typen prosjekter kan det tenkes vil ligge på ressursnivå 4, presentert i figur 23. Et dagsaktuelt eksempel der en slik prosess kunne vært hensiktsmessig er Campusutviklingen i Trondheim hvor det er tenkt å investere flere milliarder. Kan det tenkes at dette prosjektet hadde trengt en tidligfase arkitekt som kjørte brukerinvolveringsprosesser på ressursnivå 4 i et forsøk på å kartlegge *ukjente behov*? Det spørsmålet skal få ligge i fred.

## 6 Konklusjon

I løpet av kapittel 5 har diskusjonen gått ulike veier for å belyse «*hvordan kan arkitekten være fasilitator for tidligfase i byggeprosjekter?*». Diskusjonen har gått fra i hvilken grad fasilitering i tidligfase faktisk er hensiktsmessig, arkitektens egnethet som fasilitator i tidligfase, hvilket potensiale arkitekten sitter med. Dette er koblet opp mot behov som påpekes i stortingsmelding 28, der Tiltnes (2016) etterspør et felles språk i byggebransjen. Prosessforståelsen designere har utviklet gjennom design thinking har blitt diskutert som en hensiktsmessig vei for arkitekten å gå for å ta tak og lære, spesielt innenfor tematikk knyttet til brukerinvolvering. Behovskvadraten er diskutert som et verktøy arkitekten kan bruke i tidligfase for å indentifisere behov og velge hvilke typer fasiliteringsverktøy som kan komme til anvendelse på ulike stadier i prosessen. Mot slutten av diskusjonen har det blitt trukket frem en ny rolle som det kan være mulig å etablere, tidligfase arkitekten.

Litteraturen, rapportene, respondentene, svarene fra spørreundersøkelsen og hospiteringsoppholdet i Danmark, er alle samstemte i at brukerinvolvering er viktig for utviklingen av våre bygde omgivelser. Foss (2017); Overgaard (2012); Samset (2014) og Lisa Dal and Oscia (2017) har alle på ulike måter påpekt viktigheten av tidligfase, hvordan det er der den langsiktige verdiskapingen skjer og kostnadene for gjøre endringer er lavest. Dette er tydelige indikatorer på at det er behov for en aktiv implementering av brukerinvolvering i tidligfasen. Arkitekten er blitt vurdert som faglig egnet til å etablere et felles språk i byggeprosjekter gjennom sin evne til visuell formidling, i tillegg til en historisk godt fundamentert plass i byggenæringen. Men, arkitekten er med dagens utgangspunkt ikke å anse som en fasilitator, som er vurdert til å være en passende rolle for å implementere brukerinvolvering i tidligfase. Til tross for dette har vi sett til designmiljøet der design thinking har god effekt og evne til å fokusere på brukerne og deres behov, her foreslås det at arkitekten har muligheten til å lære og adoptere disse prosessene for å tilegne seg bedre forståelse for brukerinvolvering. Det er naturligvis ikke noen direkte automatikk i at en også skal bli god til å fasilitere, av den grunn vil jeg i kap 6.1 presentere en rekke verktøy som kan brukes for å fasilitere i tidligfase. Dette er ment som et springbrett i videre utvikling. Intervjuene med respondent 1 skapte en bevisst rundt arkitektens potensiale i form av å hjelpe brukerne til å forstå egne behov gjennom sin visuelle fremstillingsevne, eksempelvis gjennom å skape ulike scenarioer som gjør det lettere for brukeren å vurdere egne behov.

I søken etter arkitektens rolle møtte jeg på mange forslag og betraktninger til hva denne skulle være. Det som ble klart for meg er at denne er i kontinuerlig endring, og til enhver tid vil tilpasse seg i takt med samfunnsutviklingen. Arkitekten har i mange år vært å anse som en generalist med en fot både her og der, jeg mener at det er mye som tyder på at vi går inn i en tid der vi må anerkjenne at det kan være behov for at noen arkitekter velger å satse på en spisskompetanse innenfor fagfeltet vårt. Rett og slett et lite identitetsoppgjør. I denne sammenheng vil jeg slå et slag for «tidligfase arkitekten». Første gang jeg hørte dette begrepet i bruk var i DOGA og Arkitektbedriftene sine webinarer i 2021, det ble riktignok ikke utdypet den gangen hva den rollen faktisk innebærer (DOGA, 2021). Etter et raskt søk i Store Norske Leksikon vises det null treff

både på «tidligfasearkitekt» og «tidligfase arkitekt». Jeg vil derfor ta meg friheten til å komme med et forslag til en definisjon på «tidligfase arkitekten».

*Tidligfase arkitekten er en kreativ fasilitator som i tidligfase fokuserer på å forstå brukerne sine behov gjennom iterative prosesser, og bruker tegning som et av sine ypperste verktøy for å skape en felles forståelse i et interdisiplinært prosjektutviklingsmiljø.*

For å få til dette mener jeg arkitekten er avhengig av å etablere større grad av forståelse og åpenhet om egen prosess, i den hensikt å tilrettelegge for at brukerne skal få et sterkere eierskap til prosjektene de tar del i å utvikle. I forlengelsen av dette vil det være naturlig at tidligfase arkitekten tar en fasiliterende lederrolle, en slags prosessleder, generelt i det som i denne oppgaven er blitt definert som tidligfase. Dette er for eksempel gjennom utarbeidelse av behovsanalysen og andre analyser, mulighetsstudiene og konseptutviklingsfasen, for å nevne noen punkter.

## 6.1 Konkrete forslag til verktøy for å fasilitere brukerinvolvering

Denne listen er ment som en verktøykasse for tidligfase arkitekten i hans virke som fasilitator i brukerinvolveringsprosesser.

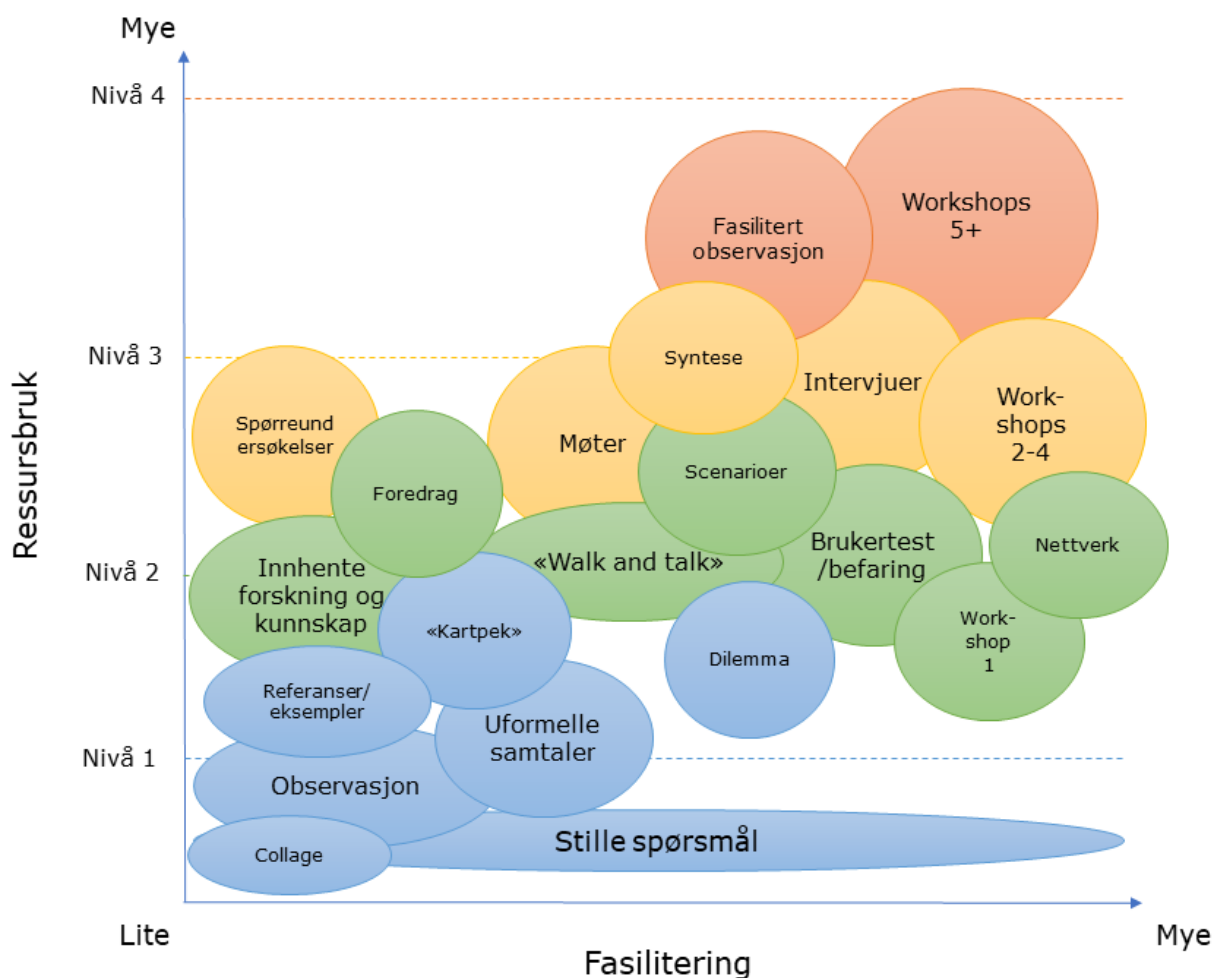
**Tabell 5: Verktøyliste**

Nyttige verktøy for medvirkningsprosesser	Hovedhensikt	Bruksområde
Dilemmaer	Formulere ytterpunkter som vil gi indikatorer på meninger og behov	Brukes i som utgangspunkt for første av tre workshops
Scenarioer	Hjelpe bruker til å forstå egne behov gjennom visualisering	Brukes som andre steg av tre workshops
Syntese	Visualisere en løsning	Brukes som det tredje steget i workshopsrekken
«Kart pek»	Få medvirkerne til å identifisere hva som er bra og mindre bra i området de bor på et kart.	Kan brukes med alle respondenter, men kan være spesielt egnet for dem som ikke forklarer så godt
Eksempler/referanser	Skape en forståelse hos brukere og andre for hva som er mulig ved å gi med eksempler eller vise referanser	Brukes innledningsvis i alle typer prosjekter for å etablere et mulighetsrom for brukerne
Intervjuer/Samtaler	Få frem synspunkter fra alle parter	I de tilfellene der folk ikke uttaler seg eller endrer på det de sier, avhengig av hvem som er tilstede.
Gruppesamtaler	Skape en arena der ulike parter kan bygge videre på andre innspill	Det vil være hensiktsmessig med gruppesamtaler i de tilfellene der brukerne vil ha nytte av å spille på hverandre idéer

«Walk and talk»	Skape en uformell setting, der man samtidig jobber med det aktuelle området	Mye brukt under Covid, som en måte å møte brukerne utendørs, og utforske mulighetene på prosjektområdet
Observasjon	Oppholde seg i et område over tid for å kartlegge bruk og andre interessante faktorer som utspiller seg	Brukes for å kartlegge nåsituasjon gjennom det som utspiller seg i handling
Nettverk	Hjelpe de ulike aktørene til å skape felles areaer der de kan kommunisere seg imellom.	I store prosjekter vil det være felles aktører med lignende behov og virke generelt. Eksempel flere borettslag som danner et nettverk for erfaringsutveksling
Foredrag	Skape et narrativ som kobler sammen historie, kultur, samfunn, med fokus på å skape identitet	Prosjekter med et historisk grunnlag som for mange er ukjent
Spørsmål	Stille spørsmål på en helt uformell måte, kan noen ganger skape en trygg arena for kommunikasjon	Som det fremgår av figur 25 er dette et fasilitetsverktøy som kan brukes i stor eller liten grad og som generelt krever lite ressurser
Spørreundersøkelser	Hente inn mange synspunkter og meninger på en effektiv måte, disse kan ofte kvantifiseres og analyseres.	Brukes gjerne i større prosjekter der en ønsker å kartlegge fenomener på tvers av store brukergrupper
Workshop	Denne kan komponeres med flere av de overnevnte punktene	
Perspektivpaletten	Primært for å indentifisere de ulike brukergruppene	
Collage	Metoden er egnet der brukerne ønsker en leken visuell fremstilling, der de selv kan sette sammen sine behov ved hjelp av bilder. Funksjoner og faktorer som går igjen i bildene kan anses som mer viktige.	Bildesammenstillinger som er egnet i prosesser der barn og unge er involvert
Fasiliterende observasjon	Tidligfase arkitekten kan aktivt gå inn og fasilitere grupper i et prosessforløp, denne metoden krever noe mer forberedelse og utviklede ferdigheter.	Kan brukes i alle situasjoner, men vil ha best effekt i mer krevende tilfeller.

Brukertest/befaring	Prototeste spesifikke aspekter av et byggeprosjekt for å se i hvilken grad det dekker brukerne sine behov	Skape en mer aktiv interaksjon med prosessutviklingen
Innhente viden	Skape kunnskap og forståelse, gjennom rapporter, forskning og eksperimenter	Et utgangspunkt for enhver brukerinvolveringsprosess
Prosess	Tidligfase arkitekten kan sette sammen flere av de overnevnte elementene til prosesser. Eksempelvis slik respondent 1 har gjort.	Bare kreativiteten som setter grenser

Avslutningsvis og i forlengelsen av listen over har jeg laget et forslag til valg av fasiliteringsverktøy avhengig av behovet for fasilitering og ressursbruk illustrert i figur 25 under. Denne figuren skal være til støtte for tidligfase arkitekten slik at vedkommende kan gjøre vurderinger av hvilke fasiliteringsverktøy som kan være hensiktsmessige å benytte avhengig av størrelse, omfang og kompleksitet på et enkelte prosjekt.



**Figur 25: Fasiliteringbehov og ressursbruk**

Fargen på boblene indikerer ressursnivå, plasseringen sier noe om mengden nødvendig fasilitering og størrelse på boblen indikerer hvor omfattende verktøyet er å bruke.

## 7 anbefalinger og egenrefleksjon

### 7.1 anbefalinger til videre arbeid

I løpet av dette arbeidet har jeg blitt observant på at det foreligger en hel rekke veilere innenfor ulike fagfelt, her tror jeg det kan ligge et enormt potensiale. Rett og slett til at ulike fagfelt lærer av hverandre istedenfor å skulle gå opp hele veien selv. Et eksempel er Digitaliseringsdirektoratet sine sider, jeg har fått inntrykk av at de har mye bra materiale, spesielt på metoder for brukerinvolvering. Jeg gjorde nokså tidlig en vurdering etter å ha lest litt på deres sider at et par av de første stegene kunne anses som sammenfallende, men de påfølgende stegene dro over i en mer digitalisert retning, og ble derfor prioritert vekk.

Teste ut denne arbeidsmetodikken i praksis er helt klart et steg videre som hadde vært interessant å ta. Både for å se på hvordan denne arbeidsmetodikken faktisk fungerer i praksis, og naturligvis for å vurdere i hvilken grad den treffer og hva som eventuelt må justeres. Denne utprøvingen kan skje med utgangspunkt i denne oppgaven, gjennom en utdannings institusjon og skal heller ikke se vekk ifra at dette er steg jeg selv kommer til å begi meg ut på.

Det som ikke er blitt belyst i stor grad i denne oppgaven er hvordan ulike typer bygg vil starte med ulike typer brukergrupper, dette kan stille krav til ulike fremgangsmåter og hvordan prosessen skal utformes generelt. Optimalt sett kunne det vært spennende å betrakte flere bygg se på hvilke prosesser de har gjennomgått i tidligfase og se på hvor bra utfallet av prosjektet blir. På den måten kan man med større sikkerhet si noe om i hvilken grad denne typen arbeidsmetodikk i tidligfase faktisk gir stor uttelling.

Innledningsvis uttrykket jeg et ønske om å definere et steg 0 som et innspill til byggelig.no, nøyaktig så langt kom jeg ikke, men det faktum at det foreligger lite informasjon om hvordan brukerinvolveringsprosesser skal gjennomføres, så kan denne oppgaven i seg selv og det det konkluderes med være til gode støtte. Men, for å komme med en anbefaling til steg 0 der definisjon av behovet står sentralt som utgangspunkt før visjon, mål og rammer defineres krever noe mer bearbeidelse.

### 7.2 Refleksjon over arbeidet

Endringen av problemformulering er det jeg selv anser som det mest hårreisende jeg har gjort i denne oppgaven, hensikten med den opprinnelige problemformuleringen som var mer tydelig på at det var snakk om idrettsanlegg og i Norge var at denne skulle være mer spisset for å avgrense og definere rammene for oppgaven på en mer tydelig måte. Innledningsvis i diskusjonsdelen oppleves dette som en begrensning for fri utfoldelse av tematikken, på en ikke gunstig måte. Det ble tatt en avgjørelse om å endre. Faren med dette valget tematikken en ser på glir ut i alle verdens retninger. For å ta høyde for dette har det i hvert kapittel blitt brukt en rekke overskrifter for å holde oppgaven innenfor den gitte rammen i et forsøk på å tydeliggjøre den røde tråden hele veien. Utover det er det en rekke tema som gjerne skulle vært belyst ytterligere i denne oppgaven, blant annet det helt konkrete innholdet i arkitektutdanningen og i forlengelsen av arkitektens rolle sett på hvor og hva arkitekter i Norge faktisk jobber med.

# Referanser

- Andersen, B. (2022a). E-post utveksling - "Spørsmål i forbindelse med utvikling av byggelig.no". In H. S. Bergsholm (Ed.).
- Andersen, B. (2022b). Møte med Bjørn, torsdag 21.april 2022, kl.12-13. . In.
- Andersen, B., & Leporowski, T. W. (2021, 03.06.21). *Webinar Bygg21 - Byggelig og bruk av Bygg21 i byggherrestyring*  
[https://www.youtube.com/channel/UCiRXqU6WF9\\_b3Jx0KP2VnWQ](https://www.youtube.com/channel/UCiRXqU6WF9_b3Jx0KP2VnWQ), RIF Norge.  
<https://www.youtube.com/watch?v=IHPvHvRUI3E>
- Andersen, G. (2020, 16.04.2020). *Kvalitative intervjuundersøkelser*. NDLA. Retrieved 11.april from <https://ndla.no/article/23407>
- Arge, K. (2008). *Tverrfaglighet og fagkompetanse i prosjekters tidligfase - Prosjektrapport 28* (28).
- Arkitektbedriftene. (2022). *Arkitektbedriftenes arkitektfaglige ytelsesbeskrivelse* [Informasjons verktøy].  
<https://ay.arkitektbedriftene.no/ay10?chapterId=1828002>
- Barikmo, I., Kokkersvold, E., Askerøi, E., Tolsby, J., & Arntzen, E. (2010). *Studenten som forsker i utdanning og yrke : vitenskapelig tenkning og metodebruk* (Vol. 10/2010). Høgskolen i Akershus.
- Best, R., & De Valence, G. (1999). *Building in value : pre-design issues*. Arnold.
- Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods* (3rd European ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Brown, T. (2022). *IDEO Design Thinking - Design Thinking defined*. IDEO. Retrieved 16.04 from <https://designthinking.ideo.com/>
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design : how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business.
- Bygg21. (2022). *Bygg 21 og Bygg21 Fase 2*. Bygg21. Retrieved 13.04 from <https://bygg21.no/om-bygg21/>
- Curedale, R. A. (2018). *Design thinking : process & methods guide* (4. utg. ed.). Design Community College.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Dam, R. F. (2021). *5 Stages in the Design Thinking Process*. Interaction Design Foundation. Retrieved 18.04 from <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
- DesignCouncil. (2022). *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*. Design Council. Retrieved 16.03 from <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- DIBK. (2022a). *3.2.2. Programmering - Tidligfasen*  
<https://dibk.no/saksbehandling/kommunalt-tilsyn/temaveiledninger/tilsyn/del-3--vedlegg/vedlegg-3.2/3.2.2.-programmering/>
- DIBK. (2022b). *Bygg21*. <https://dibk.no/bygg21/>: Direktoratet for byggkvalitet Retrieved from <https://dibk.no/bygg21/>
- Dobloug, M. (2006). *Bak verket : kunnskapsfelt og formgenererende faktorer i nyttearkitektur 1935-1985* Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo]. Oslo.
- DOGA. (2021). *Før vi bygger #1 - Hva mener vi egentlig med "tidlig fase"?*
- Før vi bygger #2 - Hva kreves i tidlig fase?*
- Før vi bygger #3 - Forretningsmodeller i tidlig fase*. . Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Qjk6-txBsw>,  
<https://www.youtube.com/watch?v=xKJPNhdtJDY>,  
<https://www.youtube.com/watch?v=m0JajH6s4K4>

- DOGA. (2022). *Double Diamond-modellen*. DOGA. Retrieved 21.03 from <https://doga.no/verktoy/designdrevet-innovasjon/guide-for-designdrevet-innovasjon/2/designprosessen/>
- Eikseth, B. G., & Arkitektur- og designhøgskolen i, O. (2017). *Arkitekter i emning : profesjonsforståelser og brukerperspektiver i norsk arkitektutdanning 2009-2012* [Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo]. Oslo.
- Elmansy, R. (2021). *The Double Diamond Design Thinking Oricess abd How to Use it*. Designorate. Retrieved 12.05 from <https://www.designorate.com/the-double-diamond-design-thinking-process-and-how-to-use-it/>
- Engholm, I. (2020). *Quick guide to design thinking* (1. edition. ed.). Strandberg Publishing.
- Falleth, E. I., Saglie, I.-L., & Hanssen, G. S. (2008). *Medvirkning i byplanlegging i Norge* (Vol. 2008:37). Norsk institutt for by- og regionforskning.
- Foss, A. K. L. M. (2017). *Rapport delprosjekt 1 (DP1)*. N. F. p. n. 235294/O30. <http://www.oscarvalue.no/rapport-fra-delprosjekt-1-tidligfase>
- Gramkow, M. C., Sidenius, U., Zhang, G., & Stigsdotter, U. K. (2021). From evidence to design solution—on how to handle evidence in the design process of sustainable, accessible and health-promoting landscapes. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(6), 3249. <https://doi.org/10.3390/su13063249>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforl.
- Hansen, G. K. (2019). *Samspillet i byggeprosessen* (1. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Hestad, M., Grønli, A., & Rigoni, S. (2016). *Det lille heftet om designtenkning : en introduksjon*. Brand Valley Publications.
- Hjort, M. (2019). *Transparent designproces - Inddragelse af evidens gennem tværfaglight samarbejde* [Syddanske Universitet].
- Hogan, C. (2002). *Understanding facilitation: Theory and principle*. Kogan Page
- Hogan, C. (2003). *Practical facilitation: A toolkit of techniques*. Kogan Page Limited.
- Hvattum, M. (2015). *Hva er arkitektur* (Vol. 53). Universitetsforl.
- Jalali, S., & Wohlin, C. (2012, 09). *Systematic literature studies: Database searches vs. backward snowballing* [International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement,
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Abstrakt.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Kolb, J. A., Jin, S., & Hoon Song, J. (2008). A model of small group facilitator competencies. *Perf. Improvement Qrtly*, 21(2), 119-133. <https://doi.org/10.1002/piq.20026>
- Lerdahl, E. (2001). *Staging for creative collaboration in design teams : models, tools and methods* [Norwegian University of Science and Technology, Department of Product Design Engineering]. Trondheim.
- Lisa Dal, G., & Oscia, W. (2017). Moving from Design-Build to Integrated Project Delivery. *Design Cost Data*, 61(3), 30.
- LOA-fonden. (2022). *Om Lokale og Anlægsfonden*. Retrieved 06 april from <https://www.loa-fonden.dk/om-fonden/>
- Longva, P. S., Gamstøbakk. (2019). *Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten*. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r\\_108\\_2019.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r_108_2019.pdf): Regjeringen Retrieved from [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r\\_108\\_2019.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r_108_2019.pdf)
- Kapittel 5: Medvirkning i planleggingen (§§ 5-1 - 5-7), (2009). [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71/\\*#&#x2a;](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71/*#&#x2a;)
- Luft, J. (1961). The Johari Window: A Graphic Model of Awareness in Interpersonal Relations. *Human Relations Training News*, 5(1)(6-7).
- Lundevall, T. (2015). *Arkitektarbeid : profesjonskunnskap for arkitekter*. Fagbokforl.
- Nielsen, B. F. (2022). *Design Thinking* [Forelesning]. NTNU.



- Oliver, S., & Duncan, S. (2019). Editorial: Looking through the Johari window. *Research for All*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.18546/RFA.03.1.01>
- Olsson, H., Sörensen, S., & Bureid, G. (2003). *Forskningsprosessen : kvalitative og kvantitative perspektiver*. Gyldendal akademisk.
- Olsson, N. (2011). *Praktisk rapportskrivning*. Tapir akademisk.
- Olsson, N. O. E., Hansen, G. K., & Blakstad, S. H. (2010). Who is the user? *CIB W070 International conference in facilities management*, 336, s. 25-36. <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB21410.pdf>
- Overgaard, F. A. (2012). *Paradokser i byggeriets tidlige faser - Konkrete løsninger /Abstrakte behov*. Det Kongelige Danske Kunstakademies Skoler for Arkitektur, Design og Konservering.
- Polland, Ø. (2019). *Rådmannens utfordringsnotat 2020-2023*. Bamble kommune. Retrieved 07.05.22 from <https://www.bamble.kommune.no/status-planer/utfordringsnotatet/>
- ProsjektNorge. (2022). *Byggeprosess*. Retrieved 07.02 from <https://www.byggelig.no/>
- Regjeringen. (2012). *Meld. St. 28 (2011-2012) Gode bygg for eit betre samfunn*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-28-20112012/id685179/?ch=1>: Regjeringa.no Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-28-20112012/id685179/?ch=1>
- Regjeringen. (2021). *Juryvurdering attraktiv by 2021*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/8ad39b428ff5479c959ef616e7ba69cb/juryvurdering-attraktiv-by-2021-1.pdf>: Regjeringen Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/8ad39b428ff5479c959ef616e7ba69cb/juryvurdering-attraktiv-by-2021-1.pdf>
- Robson, C. (1993). *Real world research : a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Blackwell.
- Rowe, P. G. (1987). *Design thinking*. MIT Press.
- Samset, K. F. (2014). *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept* (2. utg. ed.). Fagbokforl.
- Schein, E. H. (1988). *Its role in organization development* (2nd ed., Vol. Volume I). Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited : building the helping relationship*. Addison-Wesley.
- Schwarz, R. M. (2002). *The skilled facilitator : a comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches* (New and rev. [ ]. ed.). Jossey-Bass.
- Siang, T. Y., & Dam, R. F. (2021). *Design thinking: Get a quick overview of the history*. Interaction Design Foundation. Retrieved 16.04 from <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-get-a-quick-overview-of-the-history>
- Solem, A., & Hermundsgård, M. (2015). *Fasilitering*. Gyldendal akademisk.
- Stjernfelt, F. (2019). *Abduksjon: Metoden for å finne den beste forklaringen*. Videnskab.dk. Retrieved 10.05 from <https://forskning.no/om-forskning-samfunnsvitenskap/abduksjon-metoden-for-a-finne-den-beste-forklaringen/1317339>
- StoreNorskeLeksikon. (2022, 20.07.2021). *Arkitekt* Store Norske Leksikon. Retrieved 12.april from <https://snl.no/arkitekt>
- Tangaard, P., & Nordland, D. (2016). *Prosesslederboka : lær å lede gode prosesser og møter*. Kommuneforlaget.
- Thomas, G. (2006). Facilitator education: Learning from group counselor education. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal* Article 7.
- Till, J. (2009). *Architecture depends*. MIT Press.
- Tiltnes, S. (2016). *Veileder for fasenormen "Neste steg" - Et felles rammeverk for norske byggeprosesser*. <https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/veileder-for-stegstandard-ver-1.2-med-logoer-201116.pdf>
- Tjora, A. (2021). *Rolle* Store Norske Leksikon. Retrieved 06.05.22 from <https://snl.no/rolle>

- Torgersen, P., & Lilleland-Olsen, M. W., Merethe K; Iversen, Lars Christian. (2016). *Veileder - Tidligfase i byggeprosjekter*. <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/BA2015-tidligfase.pdf>
- Verdihjulet. (2022). *Økt verdi for eier og bruker*. Multiconsult. Retrieved 27.04.22 from <https://www.verdihjulet.no/artikkel/bruksfasen>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th ed.). SAGE.

# Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide med respondent 1

Vedlegg 2: Intervjuguide med respondent 2

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse

# Vedlegg 1

Intervjuguide til møte med respondent 1

Kan du starte med å fortelle litt om deg selv, din utdanning og din plass i arbeidslivet?

Tror du det er noen spesiell erfaring eller kunnskap (viden) du har tilegnet deg som gjorde at du valgte tematikken for din PhD?

Kan du fortelle litt om utgangspunktet for metoden du utviklet?

Hva er det som skiller din/deres metode fra andre arkitektfirmaer (i Danmark)?

Kan du fortelle litt om hvordan den brukes i praksis?

Hvor starter man?

Starter du/dere likt hver gang?

Har dere check-points underveis? (Kan du skissere en prosesslinje?)

Ifølge deres metode, når er det greit å begynne og tegne?

Når er det greit å sette første strek med betydning? (starte å tegne på prosjektet)

Slik jeg har forstått det vil man få ulike svar avhengig av hvem man stiller spørsmålet "hvor og når starter tidligfase?", har du noen formening og hvor og når du mener tidligfase begynner?

Hvorfor mener du det er viktig å involvere brukeren i tidlige faser?

Hvilke utfordringer tenker du kan oppstå ved å involvere brukerne i tidlige faser?

Hvordan skjer programmeringsfasen hos dere?

Hvilke aktører pleier dere å ha med på programmeringen av bygget?

Hvordan skjer konseptutvikling hos dere?

Hvilke aktører pleier dere å ha med når dere jobber med konseptutvikling av et nytt prosjekt?

Gjør du/dere vurderinger av ulike brukere før dere faktisk velger å ta dem med i tidlige faser? (Ref. brukerne vet ikke hva de vil ha, før de har sett hva de kan få)

Kan du fortelle litt om hva du legger i begrepet "arkitektens metodikk"?

Hva mener du er arkitekten sin rolle i tidligfase?

Hvilke prosesser mener du arkitekten bør gjennomføre/styre?

Hvilke faktorer mener du spiller en stor rolle for å få en vellykket prosess? (suksessfaktorer)

Er det noen hindringer eller barrierer du alltid er bevisst på når du er i innledende dialog med en potensielt ny kunde?

Har du/dere vurdert om metoden deres inneholder et utviklingsrom?

I Norge blir tidligfase utført i form av at man gjør det minimale (lovpålagte), mange prosjekter ønsker å begynne og bygge så fort som mulig.

På nettsiden deres presenterer dere "Keingart-metoden", der dere blant annet skriver at dere fasiliterer. Hva legger du i dette begrepet?

Hva er det dere gjør når dere fasiliterer?

Du skriver at du aktivt kunne gå inn og påvirke forløpet?

Hva innebar dette?

Hvilke ting tok du tak i?

Hvordan havnet du som arkitekt i denne arbeidssituasjonen?

Skapte du den selv, eller var det noen brikker som ble lagt for deg på veien?

## Vedlegg 2

Intervjuguide til møte med respondent 2

Kan du starte med å fortelle litt om deg selv, din utdanning og din plass i arbeidslivet?

Tror du det er noen spesiell erfaring eller kunnskap (viden) du har tilegnet deg som gjorde at du valgte tematikken for din PhD?

Du nevnte i mailen at du jobber mye med å innhente viden fra brukerne, kan du fortelle litt mer om hvordan du/dere gjør dette og hvorfor?

Kan du fortelle litt om hvordan du jobber? Har du/dere en fast metode å jobbe ut fra?

Jobber dere mye alene eller i team?

Kan du fortelle litt om hvordan den brukes i praksis?

Hvor starter man?

Starter du/dere likt hver gang?

Har dere check-points underveis? (Kan du skissere en prosesslinje?)

Hva mener du er din viktigste roller og oppgaver som arkitekt?

Som arkitekt (jeg skiller ikke mellom det og landskapsarkitekt), hva mener du er arkitektens viktigste rolle(r) og eventuelt oppgave(r)?

Hva mener du er arkitekten sin rolle i tidligfase?

Hvilke prosesser mener du arkitekten bør gjennomføre/styre?

Hvis jeg sier "arkitektens metodikk", hva tenker du på da?

Ifølge deres metode, når er det greit å begynne og tegne?

Når er det greit å sette første strek med betydning? (starte å tegne på prosjektet)

Slik jeg har forstått det vil man få ulike svar avhengig av hvem man stiller spørsmålet "hvor og når starter tidligfase?", har du noen formening og hvor og når du mener tidligfase begynner?

Hvorfor mener du det er viktig å involvere brukeren i tidlige faser?

Hvilke utfordringer tenker du kan oppstå ved å involvere brukerne i tidlige faser?

Hvordan skjer programmeringsfasen hos dere?

Hvilke aktører pleier dere å ha med på programmeringen av bygget?

Hvordan skjer konseptutvikling hos dere?

Hvilke aktører pleier dere å ha med når dere jobber med konseptutvikling av et nytt prosjekt?

Gjør du/dere vurderinger av ulike brukere før dere faktisk velger å ta dem med i tidlige faser? (Ref. brukerne vet ikke hva de vil ha, før de har sett hva de kan få)

Hvilke faktorer mener du spiller en stor rolle for å få en vellykket prosess? (suksessfaktorer)

Er det noen hindringer eller barrierer du alltid er bevisst på når du er i innledende dialog med en potensielt ny kunde?

Har du/dere vurdert om metoden deres inneholder et utviklingsrom?

I Norge blir tidligfase utført i form av at man gjør det minimale (lovpålagte), mange prosjekter ønsker å begynne og bygge så fort som mulig.

Hvordan havnet du som arkitekt i denne arbeidssituasjonen?

Skapte du den selv, eller var det noen brikker som ble lagt for deg på veien?

## Vedlegg 3: Spørreundersøkelse til LOA-fonden

Hei dere!

Takk for sist!

Jeg håper alt står bra til og at dere har tid og anledning til å svare på disse spørsmålene. Det er 3 innledende spørsmål etterfulgt av 14 spørsmål. De er formulert på en åpen måte slik at dere selv kan beskrive deres erfaringer og vurderinger i forhold til hvert spørsmål. Hvis noe er uklart eller du er i tvil om hva jeg spør om, så er det mulig å kort beskrive hvilken kontekst man svarer utifra.

Jeg ønsker optimalt sett å bruke noen av svarene dere gir til å krydre oppgaven min, så hvis dere synes det er greit at jeg fyller inn navn så kan dere oppgi det på spørsmål 1. Hvis dere vil være anonyme er det også helt fint. Svarene jeg velger å bruke i oppgaven vil trolig bli seende slik ut:

- "Svar" - Mikke Mus, arkitekt med 3 års relevant erfaring eller "Svar" - utviklingskonsulent med 5 års relevant erfaring. Avhenig av om dere synes det er greit jeg bruker navn eller ikke. :)

1. Hvis det er greit at jeg bruker navn, fyll det inn under eller la den stå ubesvart.

---

2. Kan du kort fortelle om din utdanning?

---

---

---

---

---

3. Hvor mange års relevant erfaring har du?

---



4. Hvor bevisste er brukerne/kundene som henvender seg til LOA-fonden på eget behov?

---

---

---

---

---

5. Hvordan går du frem for å finne ut hvilke brukere som skal være med å påvirke i de tidlige faser?

---

---

---

---

---

6. Kan du beskrive hvordan du går frem for å finne brukernes behov?

---

---

---

---

---

7. Hva skal til for å oppnå en vellykket brukerinvolveringsprosess?

---

---

---

---

---

8. Hva vil du si er den største gevinsten med å involvere brukerne?

---

---

---

---

---

9. Er det noen metoder du bruker for å hjelpe brukerne til å forstå sine behov som fungerer spesielt godt?

---

---

---

---

---

10. Har du erfaring med at det oppstår problemer, utfordringer eller barrierer ved aktiv brukerinvolvering?

---

---

---

---

---

11. Hvilke prosesser i tidligfase er viktige for å gjennomføre et godt prosjekt?

---

---

---

---

---

12. Er det noen grep som generelt sett er viktig i tidligfase for å få til et godt prosjekt?

---

---

---

---

---

13. Hva kan du gjøre for å tydeliggjøre din rolle ovenfor brukere/kunder?

---

---

---

---

---

14. Hvordan vil du beskrive rollen å være fasilitator?

---

---

---

---

---

15. Hvilke kompetanse/egenskaper mener du en fasilitator bør ha?

---

---

---

---

---

16. Kan du beskrive hvilken rolle du mener arkitekten skal ha i et prosjekt?

---

---

---

---

---

17. Har arkitekten noen særegen kompetanse å bidra med?

---

---

---

---

---

---

Dette innholdet er ikke laget eller godkjent av Google.

Google Skjemaer

