

Thea Kristine Brenn og Frida Forseth Westrum

## **Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter**

Hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk

Veileder: Ole Jonny Klakegg

Medveileder: Unni Dahl

Juni 2023



Thea Kristine Brenn og Frida Forseth Westrum

# **Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter**

Hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk  
Veileder: Ole Jonny Klakegg  
Medveileder: Unni Dahl  
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Kunnskap for en bedre verden





## Sammendrag

Den norske befolkningen blir stadig eldre, og behovet for helsehjelp øker raskere enn tilførselen av helsepersonell. Dette medfører et behov for effektivisering av helsetjenesten, hvor funksjonaliteten i sykehusbyggene er et viktig element. På bakgrunn av at det er de ansatte ved sykehuset som besitter den rette kompetansen, er det essensielt at de er med å utforme byggene. Dette foregår gjennom ansattmedvirkning, i samarbeid med Sykehusbygg HF som hovedsakelig har ansvar for byggprosjektene i helsesektoren.

Det er fra tidligere gjort mye forskning på medvirkning i tidligfase, hvor informasjonshåndtering ofte blir trukket frem som et viktig element. Derimot er det få studier innenfor medvirkning i gjennomføringsfasen, noe som resulterte i at forfatterne fattet interesse for området, med fokus på detaljprosjekteringen. Formålet med denne oppgaven er derfor å svare på problemstillingen: «**Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?**». I den forbindelse er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?
2. Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående de ansattes behov og ønsker?
3. Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?
4. Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

For å besvare oppgavens problemstilling er det benyttet kvalitative forskningsmetoder, som litteraturstudie, observasjoner og intervjuer. Observasjoner og intervju er utført i forbindelse med to enkelt-casestudier: «Nytt sikkerhetsbygg Østmarka» og «Sjukehuset Nordmøre og Romsdal».

Resultatene fra studien viser at optimalisering av informasjonshåndtering er sammensatt av flere faktorer. Først og fremst handler det om å organisere de ansatte, å involvere de rette ressursene, sette av nok tid og forberede de godt. Deretter må det legges til rette for at riktig beslutning blir tatt på riktig grunnlag. Dette krever avklaringer av beslutningsområder og -nivå, i tillegg til gode beslutningsunderlag. Videre er det viktig at de ansatte er i stand til å formidle rett informasjon, til rett tid. Dette bør de ytre rammene rundt formidlingen bidra til, som rett fora, møteagenda, korte og klare kommunikasjonslinjer og gode verktøy. God kultur med felles forståelse og tillit er også viktig. Avslutningsvis må informasjonen formidles til de prosjekterende for å kunne oppnå en god informasjonshåndtering. Dette må gjøres på en god måte for å unngå misforståelser, gjerne gjennom en kombinasjon av flere ulike kommunikasjonskanaler. For å oppnå en optimal informasjonshåndtering må man med andre ord lykkes innenfor alle de fire områdene oppgavens forskningsspørsmål representerer.



## Summary

The Norwegian population is continuously getting older and the demand for healthcare is growing faster than the supply of healthcare personnel. This means that some effort must be made to facilitate the medical staff to ensure the functionality of the hospital building. Considering that the users at the hospital possess the appropriate expertise, it is essential that they are involved in the design of these buildings. This process takes place through user involvement in collaboration with Sykehusbygg HF, which primarily oversees the construction projects in the healthcare sector.

There has been considerable research on user involvement in the early stages, where information management is often highlighted as important. However, there is limited research on user involvement in the implementation phase, which sparked the interest of the authors. The purpose of this study is therefore to address the research question: «**User involvement in hospital projects: how to optimize information management in construction?**». Considering this, the following questions have been addressed:

1. How is user involvement organized to ensure optimal involvement?
2. How are decision-making processes regarding the users needs and preferences managed?
3. How do users communicate information about their needs and preferences to the project designers during the involvement process?
4. How do the project designers follow up on the information gathered from user involvement in the project design phase?

To address this issue, qualitative research methods have been utilized, including a literature review, observations, and interviews. Observations and interviews were conducted in relation to two case studies: «Nytt sikkerhetsbygg Østmarka» and «Sjukehuset Nordmøre og Romsdal».

The research results demonstrate that the optimization of information management in hospital projects are composed of several factors. Firstly, it involves organizing the users by involving the right resources, allocating sufficient time, and preparing them adequately. Subsequently, it is crucial to facilitate decision-making based on the right foundation. This necessitates clarifying decision areas and levels, as well as providing comprehensive decision support. Furthermore, it is important that users are capable of conveying accurate information at the appropriate time. The external framework surrounding the communication process should contribute to this, such as suitable forums, meeting agendas, concise and clear communication channels, and effective tools. Additionally, shared understanding and trust are also important contributors to this framework. Finally, the information must be communicated to the projecting parties in order to achieve effective information management. This should be accomplished in a manner that minimizes misunderstandings, preferably through a combination of various communication channels. In order to achieve optimal information management, success must be attained in all four areas represented by the research questions posed in this study.



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2023 for Bygg- og miljøteknikk, ved NTNU i Trondheim. Oppgaven markerer avslutningen på sivilingeniørstudiet, og er skrevet i forbindelse med emnet *TBM4900 Bygg- og miljøteknikk, masteroppgave*. Arbeidet er et resultat av samarbeidet mellom to studenter, og utgjør til sammen 60 studiepoeng.

Motivasjonen for oppgaven har vært forfatternes økende interesse for brukermedvirkning, en interesse som først ble oppdaget våren 2022 under emnet *TBA4127 Prosjekteringsledelse*. Videre har interessen blitt dyrket gjennom blant annet nyhetsbildet, hvor det skrives om kostbare prosjekter som krever ombygging i løpet av de første leveårene grunnet manglende i funksjonalitet. I tillegg har interessen økt i takt med at studentene stadig har tilegnet seg større forståelse for byggeprosessen.

Det er mange som må takkes i forbindelse med oppgaven. Først og fremst vil vi takke vår interne veileder, Ole Jonny Klakegg, for god veiledning, innspill og oppfølging i prosessen. Deretter vil vi takke vår eksterne veileder, Unni Dahl, for engasjement og gode innspill. Vi vil også takke alle som har bidratt til å sette oss i kontakt med aktuelle og interessante aktører, som har beriket vår oppgave. Det rettes også en stor takk til alle som har stilt til intervju, og delt av sine erfaringer. Deres tid, innsats og entusiasme verdsettes høyt. Helt til slutt ønsker vi også å rette en stor takk til familie og venner som har støttet oss i denne til tider tøffe, men morsomme prosessen.

Trondheim, Juni 2023

*Thea Kristine Brenn*

---

Thea Kristine Brenn

*Frida F. Westrum*

---

Frida Forseth Westrum



# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>i</b>
<b>Summary</b>	<b>iii</b>
<b>Forord</b>	<b>v</b>
<b>1 Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven . . . . .	1
1.2 Oppgavens problemstilling . . . . .	2
1.3 Omfang og avgrensning . . . . .	3
1.4 Oppgavens oppbygning . . . . .	4
<b>2 Metode</b>	<b>5</b>
2.1 Metodelære . . . . .	5
2.1.1 Kvalitativ og kvantitativ forskning . . . . .	5
2.1.2 Validitet og reliabilitet . . . . .	6
2.2 Valg av metode . . . . .	6
2.3 Litteraturstudie . . . . .	7
2.3.1 Innhenting av litteratur . . . . .	7
2.3.2 Utvelgelse av litteratur . . . . .	8
2.3.3 Svakheter med litteraturstudie . . . . .	9
2.4 Casestudier . . . . .	10
2.5 Observasjoner . . . . .	11
2.5.1 Gjennomføring av observasjoner . . . . .	11
2.5.2 Svakheter med observasjoner . . . . .	11
2.6 Intervju . . . . .	12
2.6.1 Forberedelser til intervju . . . . .	12
2.6.2 Gjennomføring av intervju . . . . .	14
2.6.3 Svakheter med intervju . . . . .	14
2.7 Gjenbruk av materiale fra prosjektoppgaven . . . . .	15
<b>3 Teori</b>	<b>17</b>
3.1 Byggeprosess . . . . .	17
3.1.1 Neste steg . . . . .	18
3.2 Interessentledelse . . . . .	19
3.2.1 Omfang . . . . .	20
3.2.2 Identifisere . . . . .	21
3.2.3 Analysere . . . . .	23
3.2.4 Planlegge . . . . .	24
3.2.5 Involvere . . . . .	24
3.2.6 Rapportere . . . . .	24
3.3 Brukermedvirkning . . . . .	24
3.3.1 Hvem er brukerne? . . . . .	24
3.3.2 Hva er brukermedvirkning? . . . . .	26

3.3.3	Metoder for medvirkning? . . . . .	30
3.4	Kommunikasjon og informasjonsflyt . . . . .	31
3.4.1	Informasjonsflyt . . . . .	35
3.5	Organisasjonsutvikling . . . . .	36
3.6	Beslutningsprosesser . . . . .	38
3.6.1	Beslutningsteori . . . . .	38
3.6.2	Beslutninger i prosjekteringsprosessen . . . . .	38
<b>4</b>	<b>Caseinformasjon</b>	<b>41</b>
4.1	Sykehusbygg HF . . . . .	41
4.1.1	Faser i planlegging og bygging . . . . .	41
4.1.2	Pims . . . . .	42
4.2	Nytt sikkerhetsbygg Østmarka . . . . .	42
4.3	Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR) . . . . .	43
<b>5</b>	<b>Resultat</b>	<b>47</b>
5.1	Hvordan organiseres de ansattes deltagelse for best mulig medvirkning? . . . . .	48
5.1.1	Hvem er medvirkerne? . . . . .	48
5.2	Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående de ansattes behov og ønsker? . . . . .	52
5.2.1	Beslutningsmyndighet . . . . .	52
5.2.2	Prioritering av behov og ønsker . . . . .	54
5.2.3	Beslutningsforøp . . . . .	57
5.3	Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning? . . . . .	59
5.3.1	Tverrfaglige møtearenaer . . . . .	59
5.3.2	Deltakelse . . . . .	60
5.3.3	Forberedelser . . . . .	62
5.3.4	Formidling . . . . .	63
5.3.5	Gruppedynamikk og kommunikasjon . . . . .	64
5.3.6	Dokumentasjon . . . . .	65
5.4	Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen? . . . . .	66
5.4.1	De ansattes påvirkningskraft . . . . .	66
5.4.2	Informasjonsoppfølging . . . . .	67
<b>6</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>69</b>
6.1	Hvordan organiseres de ansattes deltagelse for best mulig medvirkning? . . . . .	69
6.1.1	Ansattmedvirkers egenskaper . . . . .	69
6.1.2	Organisering av ansattmedvirkning . . . . .	72
6.1.3	Tid . . . . .	74
6.1.4	Organisasjonsutvikling . . . . .	74
6.2	Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående de ansattes behov og ønsker? . . . . .	76
6.2.1	Beslutningsmyndighet . . . . .	76



6.2.2	Prioritering av behov og ønsker . . . . .	77
6.2.3	Beslutningsforløp . . . . .	80
6.3	Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning? . . . . .	81
6.3.1	Metoder for ansattmedvirkning . . . . .	81
6.3.2	Formidling . . . . .	83
6.3.3	Gruppedynamikk og kommunikasjon . . . . .	84
6.3.4	Dokumentasjon . . . . .	87
6.4	Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen? . . . . .	88
<b>7</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>93</b>
7.1	Hvordan organiseres de ansattes deltagelse for best mulig medvirkning? . . . . .	93
7.2	Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående de ansattes behov og ønsker? . . . . .	94
7.3	Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning? . . . . .	95
7.4	Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen? . . . . .	96
7.5	Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen? . . . . .	96
7.6	Videre arbeid . . . . .	97
	<b>Referanseliste</b>	<b>99</b>
	<b>Vedlegg</b>	<b>105</b>
A:	Intervjuguide - Ansattmedvirker, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka . . . . .	i
B:	Intervjuguide - Byggherre, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka . . . . .	v
C:	Intervjuguide - Prosjekterende, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka . . . . .	ix
D:	Intervjuguide - Ansattmedvirker, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal . . . . .	xiii
E:	Intervjuguide - Byggherre, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal . . . . .	xvii
F:	Intervjuguide - Prosjekterende, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal . . . . .	xxi
G:	Organisasjonskart, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka . . . . .	xxiv
H:	Organisasjonskart, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal . . . . .	xxv



## Figurer

1	Valgte metoder for oppgaven . . . . .	7
2	Kjerneprosesser og ulike faser i prosessen . . . . .	17
3	De åtte stegene i modellen «Neste steg» . . . . .	19
4	Prosess for interessentledelse . . . . .	20
5	Saliency Modell . . . . .	22
6	Prioritering av interessenter . . . . .	23
7	Verdiskapning . . . . .	25
8	Nivå av brukermedvirkning . . . . .	27
9	Avhengigheter ved brukermedvirkning . . . . .	29
10	Metoder for medvirkning . . . . .	30
11	Innflytelsesrike parter i et byggeprosjekt . . . . .	32
12	Kommunikasjonsformer . . . . .	33
13	Kommunikasjonsmodell . . . . .	34
14	Organisering av kommunikasjon . . . . .	34
15	Overordnede kommunikasjonslinjer i et prosjekt . . . . .	35
16	BIM som informasjonsmottaker . . . . .	36
17	Organisasjonsendring som beslutningsprosess . . . . .	37
18	Beslutningsprosessen . . . . .	38
19	Beslutningstakere og type beslutninger i prosjektering av en totalentreprise . . . . .	39
20	Faser og beslutningspunkter i tidligfasen . . . . .	41
21	Illustrasjonsfoto av Sikkerhetsbygget . . . . .	43
22	Oversiktsbilde av Sjukehuset Nordmøre og Romsdal . . . . .	44
23	Oversikt over funksjonsgruppene ved SNR . . . . .	45
24	Oversikt over ønskede funksjoner til Sikkerhetsbygget . . . . .	48
25	Prinsipp for bestilling av ansattmedvirkere, Sikkerhetsbygget . . . . .	49
26	Beslutningsmatrise ved SNR . . . . .	53
27	Prioritering av behov og ønsker, Sikkerhetsbygget . . . . .	55
28	Forsvarlighetskort, Sikkerhetsbygget . . . . .	56
29	Egenprodusert illustrasjon av beslutningstakere og type beslutning . . . . .	76
30	Egenprodusert illustrasjon av kommunikasjonskanalenes effektivitet . . . . .	90

## Tabeller

1	Oppgavens oppbygning . . . . .	4
2	Omfangssøk i litteraturen . . . . .	8
3	Eksempel på avgrensninger i litteratursøk . . . . .	8
4	Beskrivelse av TONE-prinsippet . . . . .	9
5	Oversikt over gjennomførte observasjoner . . . . .	11
6	Oversikt over gjennomførte intervjuer . . . . .	13
7	Oversikt over interessentgrupper . . . . .	23
8	Oversikt over informantene . . . . .	47



# 1 Introduksjon

I dette kapitlet vil bakgrunn for oppgaven bli introdusert. Formål for oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål vil også bli presentert, i tillegg til oppgavens omfang og avgrensning. Avslutningsvis blir oppgavens oppbygning beskrevet for videre lesning.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Fenomenet «eldrebølgen» har lenge vært i det norske nyhetsbildet, og i 2022 publiserte Statistisk sentralbyrå en rapport som viste til at den norske befolkningen frem mot 2100 vil preges av en lavere befolkningsvekst i kombinasjon med en sterk aldring (Ane M. Tømmerås og Michael J. Thomas, 2022). Dette vil resultere i at det står færre yrkesaktive bak hver pensjonist, og videre at behovet for helsehjelp øker raskere enn tilførselen av helsepersonell (Finansdepartementet, 2021; Helse- og omsorgsdepartementet, 2023). Dette fører til et behov for økt produktivitet i helsetjenesten, hvor det må tilrettelegges og investeres i løsninger som bidrar til dette. En måte å oppnå dette på er å investere i bygg, medisinsk-teknisk utstyr og brukervennlige digitale løsninger, i tillegg til å bedre oppgavedelingen og organiseringen i tjenestene.

Helseforetakene i landet har som målsetting å levere «pasientenes helsetjeneste», hvor sykehusbyggene har som hensikt å understøtte dette målet (Sykehusbygg HF, 2017). En forutsetning for å kunne realisere slike mål er at byggene tilfredsstillers funksjonelle krav til god pasientbehandling. I den forbindelse hevder Helse- og omsorgsdepartementet (2023) i sin utredning «Felleskapets sykehus» at et nødvendig premiss for en god helsetjeneste, er god faglig medvirkning av ansatte, ved utforming og organisering av tjenestene. Dette begrunnes med at de ansatte besitter erfaring, kunnskap og innsikt, som gjennom gode prosesser for medvirkning vil utgjøre en viktig kvalitet for opplevelsen av helsetjenesten.

Det er ikke bare kontinuerlig endring i helsevesenet, det gjelder også for byggebransjen. Tradisjonelt ble prosjekters grad av vellykkethet forbundet med kriterier som kostnad, tid og kvalitet (Haddadi, Johansen og Andersen, 2016). Den virkelige verdien av et prosjekt kan ifølge Haddadi m. kolleger måles ut fra hvor funksjonelt det er for brukerne, og i hvilken grad det oppfyller eierens og brukernes strategiske mål. Verdiskapningen baseres derfor på effektene som eierskap og bruk av bygningen har, i løpet av dens levetid. Som følge av at de prosjekterende aktørene og byggherre sjelden bruker bygget selv, og at arkitektene normalt sett ikke har tilstrekkelig kunnskap om brukerne til å utvikle riktig produkt, er det nødvendig å involvere brukerne i byggeprosessen (Jensen, 2006; Kim, Cha og Kim, 2016).

Det er fra tidligere gjort mye forskning på brukermedvirkning, og effektene det kan ha på et prosjekt (Kujala, 2003). Til tross for dette finnes det ikke et fast rammeverk for hvordan brukermedvirkning bør gjennomføres (Bye, 2008). Caixeta, Tzortzopoulos og Fabricio (2019) viser til at brukerne kan delta i prosjekter i ulike nivåer, hvor fellesbetegnelsen for alle nivåene er at de bidrar med informasjon, på en eller annen måte. Basert på ulik grad av involvering og metode for involvering er også spekteret stort når det kommer til hvilke

faktorer som medfører vellykket medvirkning. Likevel foreligger det noen elementer som fremkommer oftere enn andre, som eksempelvis tidlig involvering og god informasjonsflyt (Wandahl, 2004; Eriksson, Glad og Johansson, 2015).

I forbindelse med sykehusutbyggingen i Norge er det hovedsakelig Sykehusbygg HF som har ansvar for utvikling, planlegging og gjennomføring av disse (Sykehusbygg HF, 2023). I 2017 publiserte Sykehusbygg HF en veileder for tidligfasen som beskriver de ulike stegene og beslutningspunktene prosjektene gjennomgår. Veilederen inneholder riktignok ingen beskrivelse av gjennomføringsfasen og detaljprosjekteringen. I denne fasen er målet å detaljere prosjektet i tilstrekkelig grad for bygging, samt å kvalitetssikre underlaget for å sikre rett og sikker utførelse (Bygg21, 2015). Med andre ord er det ikke prosjektets form eller ytre rammer som bestemmes, men derimot prosjektets utforming, som eksempelvis systemer, konstruksjoner og installasjoner (Westgaard, Arge og Moe, 2010; Hansen, 2019). På bakgrunn av at detaljprosjektering ofte foregår parallelt med bygging, er fasen kjent for både høyt tempo og mange viktige beslutninger som krever god planlegging og koordinering (Hansen, 2019).

Slik det fremkommer er brukermedvirkning avdekket som essensielt for å oppnå vellykkede bygg. Videre er informasjonshåndteringen i forbindelse med dette sett på som en suksessfaktor. Som følge av at gjennomføringsfasen mangler et detaljert rammeverk, ser forfatterne det som svært interessant å utforske området videre.

## 1.2 Oppgavens problemstilling

Basert på oppgavens vinkling ble Sykehusbygg HF involvert, med ønske om å vurdere mulighetsrommet for tematikken. Dette resulterte i at forfatterne ble satt i kontakt med to ulike prosjekter fra deres portefølje, som utgjør oppgavens casestudie. Med bakgrunn i dette er oppgavens problemstilling formulert på følgende måte:

***Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?***

For å besvare problemstillingen er det utarbeidet følgende fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?
2. Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående de ansattes behov og ønsker?
3. Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?
4. Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

### 1.3 Omfang og avgrensning

Det er foretatt avgrensninger i oppgaven på bakgrunn av begrenset tid- og ressursbruk. Dette gjelder i hovedsak avgrensninger knyttet til tematikk og metode. Først og fremst er oppgavens tidsbruk begrenset til 20 uker, i tillegg til at ressursbruken er begrenset til to studenter. De tematiske avgrensningene er rettet mot oppgavens problemstilling, altså informasjonshåndteringen i ansattmedvirkning. Dette medfører at oppgaven er avgrenset til å kun omfatte de ansatte som interessenter, og tar derfor ikke hensyn andre interessenter som pasienter, naboer eller samfunnet for øvrig. Valget er tatt som følge av de ansattes tilgjengelighet og kompetanse, sammenliknet med andre grupper. Videre er oppgaven avgrenset til gjennomføringsfasen i byggeprosessen. Denne avgrensningen grunner i mangelen på forskning om medvirkning i gjennomføringsfasen, i tillegg til at Sykehusbygg HF allerede har en veileder for tidligfasen. I lys av at gjennomføringsfasen både består av detaljprosjektering og produksjon, er det gjort en ytterligere avgrensning, med et fokus på ansattmedvirkning i detaljprosjekteringen. Denne spesifiseringen er basert på forfatterens interesse. Totalt sett er alle avgrensninger gjort for at oppgaven skulle bli tilstrekkelig spisset og dermed få nødvendig dybde.

Videre er det foretatt avgrensninger i valg av metode for oppgaven. Det er først og fremst valgt å studere to caseprosjekter fra Sykehusbygg HF sin portefølje. Dette gjelder henholdsvis «Nytt sikkerhetsbygg Østmarka», som befant seg i bruksfasen ved oppgavens utarbeidelse, og «Sjukehuset Nordmøre og Romsdal» som befant seg i gjennomføringsfasen. Valget er tatt med utgangspunkt i samarbeidet med Sykehusbygg HF, hvor de anbefalte prosjektene basert på at begge prosjektene omfattet psykisk helsevern, samt at de befant seg i ulike faser. Dette ga forfatterne et godt sammenligningsgrunnlag, i tillegg til god dybdekunnskap om prosjektene og tematikken. I forbindelse med case-studien ble det valgt å benytte observasjoner og intervjuer, i tillegg til litteraturstudie.

I Kapittel 1.2 Formål og problemstilling er det presentert totalt fire forskningsspørsmål. Opprinnelig hadde oppgaven fem forskningsspørsmål, hvor det siste og femte ble fjernet. Forskningsspørsmålet lød som følger:

«Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?».

Forfatterne synes spørsmålet var høyst interessant, til tross for at det falt litt på siden av de fire andre. På grunnlag av at tid er en begrensende faktor for masteroppgaven ble det siste forskningsspørsmålet implementert med en usikkerhet omkring ferdigstillingen. Selv om spørsmålet ikke blir besvart i denne oppgaven har forfatterne lært mye om temaet gjennom intervjuene og ettarbeidet, som det antas at har hatt en positiv effekt på oppgavens helhet.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Oppbygningen for denne masteroppgaven er basert på NTNU sin mal for masteroppgaver, IMRoD-strukturen. IMRoD står for introduksjon, material og metode, resultat og diskusjon (NTNU Universitetsbiblioteket, 2023). Spesielt for denne oppgaven er at kapitlet «material og metode» er delt opp i tre ulike kapitler: metode, teori og caseinformasjon. Dette er gjort for å gi oppgaven en ryddig oppbygning, da oppgaven baseres på to enkelt-casestudier. Det er også valgt å implementere et kapittel til slutt som heter konklusjon, for å gi oppgaven et tydelig svar på problemstillingen, i tillegg til anbefaling om videre forskning. Strukturen for oppgaven er beskrevet nærmere i Tabell 1, nedenfor.

Tabell 1: Oppgavens oppbygning

Kapittel	Beskrivelse
1. Introduksjon	Presenterer bakgrunnen for oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål.
2. Metode	Beskriver hvilke metoder som er benyttet til å besvare oppgavens problemstilling. Dette innebærer litteraturstudie, casestudier, observasjoner og intervju.
3. Teori	Presenterer oppgavens teoretiske rammeverk.
4. Caseinformasjon	Presenterer casene benyttet for å innhente kvalitativ data fra virkeligheten.
5. Resultat	Presenterer funnene fra casestudiet i forbindelse med intervjuene.
6. Diskusjon	Diskuterer funnene opp mot det teoretiske rammeverket, i henhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.
7. Konklusjon	Presenterer en kort oppsummering av oppgavens funn, og svarer på problemstillingen. Forslag til videre forskning innenfor temaet blir også fremstilt.



## 2 Metode

Vitenskapelig metode beskriver hvordan man bør gå frem for å samle inn, analysere og fremstille data for å begrunne påstander om virkeligheten (Jacobsen, 2022). I dette kapitlet blir det gjort rede for hvilken tilnærming som er benyttet for å innhente nødvendig informasjon til å besvare oppgavens problemstilling. Først blir det presentert relevant metodelære som er anvendt til å evaluere de aktuelle metodene. Videre blir de implementerte metodene presentert, sammen med deres styrker og svakheter. Til slutt forekommer en oppsummering av hvilke deler i denne oppgaven som er gjenbruk av eget materiale fra en tidligere prosjektoppgave.

### 2.1 Metodelære

Ifølge Jacobsen (2015) er hensikten med forskning å bringe frem gyldig og troverdig kunnskap. For å få til det må det ligge en strategi til grunn for hvordan man skal gå frem i forhold til innhenting, organisering og tolkning av informasjon. Denne strategien utgjør metoden i oppgaven. Når man har bestemt seg for hvilken informasjon man ønsker, er det hensiktsmessig å vurdere hvilken metode man skal bruke. Problemstillingen bør derfor være styrende for hvilken metode som benyttes. I kommende avsnitt vil ulike forskningsmetoder presenteres, i tillegg vil det sees på hvilke krav som stilles for å sikre god kvalitet på informasjonen.

#### 2.1.1 Kvalitativ og kvantitativ forskning

Kvalitativ metode er en forskningsmetode som brukes ved innhenting av kvalitative data (Grønmo, 2023a). Denne type data forkommer som oftest i form av tekst, og innhentes primært gjennom intervjuer og observasjoner (Jacobsen, 2015). Hensikten med slike studier er å oppnå dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av studien. Dersom man har en eksplorerende problemstilling vil det kunne kreve en metode som belyser flere nyanser, slik at fokuset er variasjon og mangfold i opplevelser. Dette vil vanligvis kreve at konsentrasjon kun er rettet mot én eller noen få enheter. Case-studier kan være et eksempel på dette.

I motsetning til kvalitativ metode kjennetegnes kvantitativ metode med data som foreligger i form av tall eller andre mengdetermer (Grønmo, 2023b). Dersom man har en testende problemstilling ønsker man oftest å finne omfang, hyppighet eller utstrekning av fenomener. Derfor er det hensiktsmessig å undersøke relativt få nyanser, men ta for seg mange enheter. På denne måten får man generalisert omfanget av og samvariasjoner mellom fenomener.

Ifølge Samsø (2008) brukes kvalitativ metode for å beskrive helheten, mens kvantitativ informasjon gir beskrivelsen av presisjon. Metodene kan utfylle hverandre og dermed kombineres (Grønmo, 2023a). Dette kalles metodetriangulering.

### 2.1.2 Validitet og reliabilitet

Hvorvidt empirien som samles inn faktisk svarer på problemstilling eller de spørsmål som er stilt, handler om validiteten og reliabiliteten på empirien (Jacobsen, 2015).

Validitet brukes for å karakterisere informasjonenes godhet (Samset, 2008). Validitet betyr gyldighet, og vurderer derfor samsvaret mellom virkelighet og tolkning. Dette innebærer at man greier å trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som mål om å undersøke, basert på resultatene (Dahlum, 2023). Validitet kan deles inn i ytre- og indre validitet. Ytre validitet handler om resultatenes generalitet (Jacobsen, 2015). Dette betyr hvorvidt resultater fra et avgrenset område, er overførbart til en annen sammenheng. Indre validitet går på dekningsgraden til empirien i forhold til de konklusjonene som trekkes. Indre validitet viser til om resultatene er riktig eller gyldige for det studerte området. Høy indre validitet forutsetter god kontroll over mulige feilkilder.

Reliabilitet handler om empiriens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2015). Dette betyr om det er konsistens eller stabilitet i målingene (Svartdal, 2023). Dersom en måling varierer fra gang til gang, men er gjort under samme betingelser, er målingen lite reliabel. Reliabiliteten sier derfor noe om hvor godt en måling eller studie kan etterprøves og hvor pålitelig datamaterialet er.

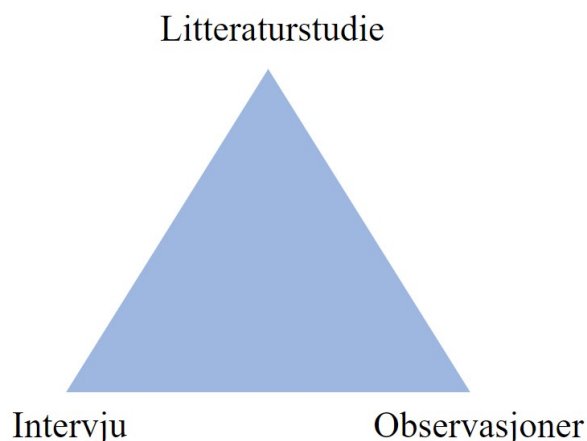
## 2.2 Valg av metode

For å besvare oppgavens problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, er det valgt å benytte kvalitativ forskning. Valget er tatt på bakgrunn av at det støtter oppunder ønsket om inngående og helhetlig kunnskap, som forfatterne mener er nødvendig for å kunne svare godt på problemstillingen. Først og fremst ble det valgt å gjennomføre litteraturstudie. Dette valget er tatt som følge av forfatterens ønske om å dyrke egen forståelse innenfor oppgavens tematikk. Funnt fra studiet og økt dybdekunnskap har bidratt til å fastsette problemstilling og utarbeide forskningsspørsmål. Litteraturstudien har bidratt med et teoretisk rammeverk, som har gitt sammenlikningsgrunnlag for funn avdekket gjennom intervju.

Videre er det benyttet observasjoner. Formålet med å gjennomføre observasjoner i denne oppgaven, var å øke forfatterens forståelse og kunnskap om brukermedvirkning i forkant av intervjuene. Det ble gjort for at forfatterne skulle ha bedre forutsetninger for å stille de riktige og gode spørsmålene, i tillegg til at interessante observasjoner og funn kunne utforskes nærmere i intervjuene. Formålet med intervjuene var å tilføre oppgaven erfaringer fra virkeligheten. Valget om å benytte intervjuer ble tatt på bakgrunn av tilgangen til case-prosjektene, og videre informanter fra ulike aktører i ulike roller. Dette ga forfatterne tilstrekkelig spredning i empiri, samtidig som at intervjuene sørget for god dybde.

I oppgaven er det samlet sett valgt å benytte tre ulike kvalitative forskningsmetoder. Formålet med dette er å innhente informasjon fra flere fora, og på den måten oppnå et mer nyansert svar på problemstillingen. Videre vil dette bidra positivt på oppgavens gyldighet og troverdighet. Dalland (2017) beskriver at bevisst bruk av flere metoder kan medføre at

de utfyller hverandre, noe som videre kalles metodetriangulering. Figur 1 nedenfor viser en oversikt over valgte metoder.



Figur 1: Valgte metoder for oppgaven

## 2.3 Litteraturstudie

Et litteraturstudie kan benyttes både ved kvalitativ og kvantitativ metode, og er en metode som benytter allerede kjent kunnskap ved å analysere tilgjengelig forskning. Målet med litteraturstudiet er å avdekke hvilken informasjon som er tilgjengelig og kjent, og videre gjøre seg kjent med informasjonen og tematikken. I tillegg kan man gjennom litteraturstudie avdekke eventuelle hull og mangler innenfor søkt fagområde.

### 2.3.1 Innhenting av litteratur

Gjennom litteraturstudie kan man samle mye informasjon på kort tid. Utfordringen knyttet til dette er at det gjennom internett og bibliotek er svært mye informasjon tilgjengelig, hvor graden av kvalitet og troverdighet vil variere. Derfor er det fordelaktig å sette seg noen avgrensninger før man begynner søkene, og videre vurderer kildenes relevans. Som søkemotorer ble det stort sett benyttet Oria og Google Scholar. Ved bruk av Oria ble det for hvert søk gjort avkrysning på «Fra fagfelleverdert tidsskrift». Dette avgrenser søkene i litteraturen til artikler og tidsskrifter som er kvalitetssikret, ved at eksterne eksperter innenfor fagfeltet vurderer forskningen før den publiseres. Google Scholar er stort sett brukt som supplement til Oria, da denne søkemotoren gir et bredere treff. Videre er søkene stort sett gjort på engelsk, for å medta internasjonal forskning på fagfeltet, noe som illustreres i Tabell 2. De fleste norske forskerne skriver også på engelsk.

I tillegg til søk på bibliotek og internett fikk forfatterne tips til relevant litteratur gjennom veileder. Videre ble også teknikken «backward-snowballing» flittig brukt. Denne teknikken går ut på at man bruker referanselisten til valgt kilde, enten for å finne primærkilden eller ved å finne mer relevant litteratur (Jalali og Wohlin, 2012).

Tabell 2: Omfangssøk i litteraturen

Søkeord	Oria	Google Scholar
User Involvement	36 862	Ca. 6 440 000
Brukermedvirkning	1 597	Ca. 10 300
Information management	4 401 690	Ca. 9 630 000
Informasjonsflyt	163	Ca. 4 940

Som vist i Tabell 2 gir søkeordene et svært bredt utvalg i litteratur. For å avgrense søkene til mer bransjespesifikt funn, ble det brukt boolske parametere, som AND, OR og NOT. Effekten av dette er illustrert i Tabell 3.

Tabell 3: Eksempel på avgrensninger i litteratursøk

Database	Søkeord	Avgrensninger	Antall treff
Oria	User involvement	-	36 862
Oria	User involvement	«Fra fagfelleverdert tidsskrift»	21 383
Oria	«User involvement»	«Fra fagfelleverdert tidsskrift»	6 441
Oria	«User involvement» NOT software NOT health	«Fra fagfelleverdert tidsskrift»	2 625
Oria	«User involvement» «Construction»	AND «Fra fagfelleverdert tidsskrift»	243

### 2.3.2 Utvelgelse av litteratur

For å videre skille ut relevant litteratur ble det benyttet en elimineringsmetode. Den gikk først ut på å evaluere om overskriften var relevant. Dersom dette var tilfellet, ble sammen- draget og videre resultat og konklusjon lest. Hvis kilden fortsatt ble vurdert som relevant ble hele kilden lest og lagret i kildelisten. Kilder som på et tidspunkt ble vurdert som lite relevant ble forkastet. Litteraturen som ble vurdert som relevant gjennom hele elimine- ringsmetoden ble deretter vurdert etter TONE-prinsippet. Denne metoden innebærer at kilden blir vurdert etter kriteriene; Troverdighet, Objektivitet, Nøyaktighet og Egnethet. TONE-prinsippet er beskrevet i Tabell 4 nedenfor.

Tabell 4: Beskrivelse av TONE-prinsippet

Kriterie	Beskrivelse
T - Troverdighet	En vurdering av hvem som er ansvarlig for artikkelen, forfatteren (NTNUbibliotek, 2017). Det kan inkludere hvilken utdanning og institusjonstilknytning forfatteren har, samt om kontaktinformasjon er oppgitt. Troverdighet omfatter også en vurdering rundt hvor artikkelen er funnet, hvilken type tidsskrift det er og hvorvidt kilden er fagfellevurdert.
O - Objektivitet	En vurdering av hvordan dataene i artikkelen er presentert og om de er i samsvar med tidligere forskning eller ikke (NTNUbibliotek, 2017). I tillegg vurderes forfatterens hensikt med litteraturen, om det er å overtale eller informere leser. Her kan det vurderes om flere sider av saken er belyst eller ikke.
N - Nøyaktighet	En vurdering av forskningsmetodikken som er benyttet i litteraturen (NTNUbibliotek, 2017). Her undersøkes det hvor godt forklart metodene er, samt hvorvidt dataene er nye og oppdaterte. Det bør også undersøkes om informasjonen som fremkommer kan verifiseres av minst to andre kilder.
E - Egnethet	En vurdering av artikkelens relevans for leserens behov (NTNUbibliotek, 2017). Her undersøkes det hvorvidt artikkelen er relevant for en eventuell oppgave, samt om den kan kaste ett nytt lys over problemstillingen. Hvem artikkelen er skrevet for vurderes også.

### 2.3.3 Svakheter med litteraturstudie

Metoden som er brukt kan ha noen svakheter. Til tross for at det er funnet mye god litteratur som dekker et bredt spekter av problemstillingen, kan det likevel være flere sider som ikke har blitt tilstrekkelig avdekket. Oppgavens tidsbegrensning har blant annet ført til at ikke all litteratur innenfor temaene brukervedvirkning og informasjonsflyt er blitt undersøkt. I tillegg kan relevante artikler ha blitt utelatt som følge av valg av søkeord og eventuelle avgrensninger. Utelatelse av relevante kilder kan også ha skjedd ved vurdering av kildene, blant annet ved at tittel eller sammendraget ikke ble vurdert som interessant. En annen svakhet ved metoden er at flere av søkene gav svært mange treff, noe som har gjort at relevante artikler kan ha blitt oversett. Bruk av «backward snowballing» kan også ha bidratt til at områder ikke har blitt fullstendig avdekket, ved at man kun oppsøker referanser som kilden har brukt og dermed ikke går bredere ut.

I delvis mangel på gode kilder, spesielt knyttet til brukervedvirkning, er noen av kildene av internasjonalt opphav eller fra en annen bransje. Det kan derfor settes spørsmål ved litteraturens validitet, og overføringsverdien til norsk byggebransje må vurderes. Dette er spesielt aktuelt for litteratur omkring brukervedvirkning, hentet fra internasjonal

IT-bransje. Metodekapitlet i de aktuelle artiklene ble vurdert mer inngående, hvor samtlige benyttede artikler ble vurdert som valide. Ifølge Larsen (2017) kan det være ekstra utfordrende å sikre reliabiliteten på kvalitativ litteratur, da det er vanskelig å etterprøve observasjoner og intervjuer. Derfor har det også her vært viktig å se på hvilke innsamlings- og analysemetoder som er benyttet, for å skape et større bilde av troverdigheten og gjennomsiktigheten til forfatteren.

## 2.4 Casestudier

For å besvare oppgavens problemstilling ble det valgt å se nærmere på to enkeltcaser. Jacobsen (2022) definerer en case som en kollektiv enhet, som består av flere absolutte enheter. Disse enhetene kan eksempelvis være en gruppe, en organisasjon eller et lokalsamfunn. Videre beskrives enkeltcase-studier som en metode der forskeren går dypt inn i casen, over en avgrenset periode i tid og rom. Casene som inngår i denne oppgaven er begge byggeprosjekter, nærmere bestemt sykehusbygg innenfor psykiatrien. Det ene prosjektet er «Nytt sikkerhetsbygg Østmarka», som er et bygg beregnet for sikkerhetspsykiatri. Sikkerhetsbygget ble ferdigstilt september 2022, og var dermed ferdigstilt før forfatterne begynte sitt arbeid med denne oppgaven. Det andre prosjektet er «Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)», som er et felles akuttsykehus og psykiatri- og habiliteringsbygg. SNR er planlagt ferdigstilt våren 2024, og befant seg i detaljeringsfasen under oppgavens utarbeidelse. Mer informasjon om casene er beskrevet i Kapittel 4.

Det er valgt å ta utgangspunkt i to enkeltcase-studier for å kunne sammenligne resultatene opp mot hverandre og samtidig skape et bredere fundament for oppgavens påstander. Jacobsen (2022) påpeker at dersom man kun studerer én enkelt-case er det fare for at påstandene kun egner seg for den spesifikke casen, og ikke kan generaliseres. Implementeringen av to komparative caser medfører derfor en større sannsynlighet for validitet i resultatene. Det spesifikke valget av prosjektene ble videre tatt på grunnlag av at prosjektene befant seg i forskjellige faser. Formålet med dette var å undersøke om det var samsvar i utsagnene til informantene basert på om de befant seg midt i prosjektet eller hadde fullført det. På den måten kunne forfatterne avdekke om det forelå årsakssammenhenger til interessante observasjoner.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan informasjonshåndteringen i ansattmedvirkning kan optimaliseres, med målsetting om at resultatene skal være generaliserende for sykehusbygg. I den sammenheng kan det diskuteres hvorvidt prosjektene var passende caser. Sikkerhetsbygget var det første av sitt slag i Norge, mens SNR på flere måter er et mer typisk psykiatribygg. Det kan derfor stilles spørsmål til om det var en fordel eller ulempe at de var forskjellige. Dersom en ser hele bransjen i ett, er ingen bygg like, og alle prosjekter har sin individuelle prosess. På den måten kan det sees på som en fordel at prosjektene ikke var like. Samtidig er det ikke urimelig å tro at det underveis i prosessen til Sikkerhetsbygget oppstod noen mindre universelle situasjoner eller diskusjoner, som kan ha medført at prosjektet var mindre egnet, og videre at kombinasjonen ikke var tilstrekkelig generell.

## 2.5 Observasjoner

Observasjoner gir forskere mulighet til å studere hvordan mennesker handler og samhandler, og hvordan de forholder seg til omgivelsene (Dalland, 2017). Kvalitative observasjoner har som hensikt å oppnå en helhetlig forståelse av det som observeres, og konsentrerer seg om relasjoner og samspill mellom mennesker.

### 2.5.1 Gjennomføring av observasjoner

Observasjonene ble gjennomført ved case-prosjektet SRN, gjennom den digitale plattformen Teams. Forfatterne deltok uten å bruke verken kamera eller mikrofon, og foretok derfor passive observasjoner (Dalland, 2017). Det ble også tatt fortløpende notater av interessante observasjoner gjennom alle møtene. Dalland (2017) påpeker at metoden krever at observasjonene lagres før de analyseres og tolkes, for at det skal gi mening. Samlet sett deltok forfatterne på syv møter med varierende tematikk. Tabell 5 nedenfor oppsummerer møtene med dato, tematikk og tidsrom.

Tabell 5: Oversikt over gjennomførte observasjoner

Dato	Tema for møte	Tidsrom
07.02.2023	Lås og beslag, dører og automasjon	09:00 - 11:00
07.02.2023	Fast inventar	12:00 - 14:00
14.02.2023	Robusthetsmatrise, televarsling og brann	09:00 - 11:00
14.02.2023	Fast inventar	12:00 - 14:00
28.02.2023	Parkeringsplasser akutten	09:00 - 10:00
07.03.2023	Sansehage og atriumsgårder	12:00 - 15:00

### 2.5.2 Svakheter med observasjoner

I forbindelse med observasjonene ble det som nevnt tatt notater, men til tross for dette kan det diskuteres hvorvidt notatene var hensiktsmessige. Begge forfatterne tok hver sine notater, uten at det ble benyttet et spesielt oppsett eller mal. Det resulterte i at notatene hadde individuelle forskjeller med tanke på utforming, i tillegg til at det ble valgt å fokusere på ulike aspekter. På den ene siden kan dette sees på som en fordel da bredden på observasjonene ble større, samt at ideene til interessante spørsmål for intervjuene ble flere. På den andre siden kan mangelen på konsekvent notatføring ha medført at observasjonene ble uoversiktlig, og lite egnet for analyser og tolkninger. I denne oppgaven ble notatene vurdert slik at de ikke var tilstrekkelige for å kunne stå alene i resultatene, og ble derfor ikke implementert. Samtidig medførte observasjonene og de frie rammene til at forfatterne fant tematikken «beslutningsprosesser» interessant, og videre valgte å implementerte forskningsspørsmål 2 og tilhørende underspørsmål innenfor temaet.

Å være observatør innebærer å bruke seg selv, og sine egne sanser til å innhente informasjon (Dalland, 2017). Dalland påstår at «vår evne til oppmerksomhet, hva vi vet på forhånd, vår sosiale og personlige bakgrunn vil påvirke hvordan vi oppfatter det vi observerer». I den forbindelse er forfatternes personlige egenskaper av betydning for hvilke observasjoner som blir gjort, og videre en mulig svakhet. Samtidig kan det sees på som en fordel at forfatterne har vært to personer og ikke bare én, slik at omfanget av observasjonene ble større. I tillegg fikk forfatterne mulighet til å diskutere observasjonene i etterkant, slik at de mest interessante ble tatt med videre i arbeidet.

Hensikten med kvalitative observasjoner er som tidligere nevnt å få et helhetlig inntrykk av relasjoner og samspill mellom mennesker. I denne oppgaven ble observasjonene utelukkende gjennomført i digitale møter, da case-prosjektet ikke gjennomførte fysiske møter i den aktuelle perioden. I digitale møter blir det ofte støy dersom flere personer skal snakke samtidig, og behovet for at én snakker om gangen er større. Samtidig er det ofte behov for at alle deltakerne ser på det samme mens de diskuterer, slik at én person deler skjerm. I de situasjonene ble bildene til de andre deltakerne små, og tidvis usynlige for forfatterne dersom det er mange deltakere. En svakhet med observasjonene kan derfor være at forfatterne «gikk glipp av» den non-verbale kommunikasjonen til flere deltakere, og i verste fall mistolket situasjoner.

## **2.6 Intervju**

I denne oppgaven er det valgt å benytte kvalitative intervju som kilde til primærdata. Kvalitative intervjuer er intervjuer som går i dybden, og har til hensikt å innhente nyanserte beskrivelser av situasjonen som informantene befinner seg i (Dalland, 2017). Det legges vekt på beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelsesforløp fremfor generelle meninger. Intervjuer vurderes derfor som godt egnet for oppgaven da den baseres på case-studier.

### **2.6.1 Forberedelser til intervju**

Det ble laget intervjuguider i forkant av intervjuene. Intervjuguider er en oversikt over hvilke temaer en skal gjennom i løpet av intervjuet, og kan variere fra svært strukturert til lite strukturert (Jacobsen, 2022). I denne oppgaven ble det valgt å benytte delvis strukturerte intervjuguider. Det innebærer at tematikk og spørsmål var forhåndsdefinert og satt opp i en fast rekkefølge, mens informantens svar var åpne. Ved utforming av spørsmålene ble det tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Det ble også satt av plass til åpne spørsmål fra intervjuerne, dersom det skulle være behov for utdyping i løpet av intervjuene. Denne formen ble hovedsakelig valgt på bakgrunn av oppgavens detaljeringsgrad som antas å være av en slik grad at behovet for å styre intervjuene er tilstede. I tillegg hadde intervjuerne lite erfaring med intervjuer fra tidligere, og synes intervjuguiden var et godt hjelpemiddel for å sørge for at man kom innom de bestemte temaene.



For å finne passende informanter til problemstillingen ble det først og fremst tatt kontakt med ekstern veileder i Sykehusbygg HF, som gjennom sitt nettverk fant aktuelle kandidater fra de to case-prosjektene. Samlet sett ble det mottatt kontaktinformasjon til 15 kandidater fra ekstern veileder. Forfatterne mottok respons fra alle kandidatene, hvorav 13 stilte til intervju. Grunnet at den ene forfatteren har kontakter i NCC, som var entreprenør på Sikkerhetsbygget, ble det tatt direkte kontakt med to aktuelle kandidater ved det prosjektet. Begge stilte til intervju. Oversikt over informantene er fremstilt i Tabell 6, nedenfor.

Det ble utarbeidet totalt seks intervjuguider i forkant av intervjuene, se Vedlegg A-F. Det inkluderer én guide til ansattmedvirker, byggherre og prosjekterende, både på Sikkerhetsbygget og ved SNR. På den måten ble spørsmålene skreddersydd til de ulike aktørene, basert på deres bakgrunn, erfaring og rolle i prosjektet. Formålet med dette var å få best mulig forutsetninger for å få gode svar fra informantene, og videre dekke tematikken på en god måte. Ved å utforme ulike guider til Sikkerhetsbygget og SNR ble det også tatt høyde for at det ene prosjektet var ferdigstilt, mens det andre fremdeles pågår. Alle informantene mottok en forenklet versjon av intervjuguidene i forkant av intervjuene, slik at de fikk anledning til å forberede seg.

Tabell 6: Oversikt over gjennomførte intervjuer

Prosjekt	Aktør	Rolle	Dato for intervju	Varighet
Nytt sikkerhetsbygg Østmarka	Sykehusbygg HF	Prosjektleder funksjon	30.03.2023	1t 35m
		Prosjektleder teknikk	30.03.2023	52m
		Prosjektleder IKT	28.03.2023	1t
	Helse Midt-Norge	Ansattmedvirker	22.03.2023	1t 40m
		Ansattmedvirker	*23.03.2023	1t 19m
		Ansattmedvirker	*23.03.2023	1t 19m
Prosjekterende	Prosjekteringsleder	12.04.2023	44m	
	Prosjektleder arkitekt	13.04.2023	1t 32m	
Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)	Sykehusbygg HF	Prosjektleder kontrakt	*29.03.2023	1t
		Prosjektleder prosjekterende	*29.03.2023	1t
	Helse Møre og Romsdal	Prosjektleder ansattmedvirkning	23.03.2023	1t 15m
		Ansattmedvirker	21.03.2023	1t 28m
		Ansattmedvirker	29.03.2023	41m
	Prosjekterende	Prosjekteringsleder	14.04.2023	1t 44m
Prosjektleder elektro		30.03.2023	54m	

\* indikerer at intervjuet er gjennomført som en del av et gruppeintervju.

### 2.6.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført digitalt som videosamtaler ved bruk av Teams. Jacobsen (2022) påpeker at fordelene med web-baserte intervjuer er at det er lettere å få tilgang til informanter på tross av geografiske avstander, i tillegg til at det er lavere kostnader knyttet til reising. God flyt i samtalen betegnes også som en fordel med videosamtalene. Videre ble intervjuene gjennomført over en periode på omlag fire uker, og hadde en varighet på mellom 40 minutter og 1 time og 40 minutter, slik det fremkommer i Tabell 6. Alle informantene hadde videokamera foruten om én person som hadde defekt kamera. Intervjuene ble organisert slik at én av intervjuerne hadde ansvar for å stille spørsmål, og lede intervjuene, mens den andre hadde ansvar for å stille oppfølgingsspørsmål på slutten av intervjuet. Det kunne være aktuelt dersom noen utsagn var av spesiell interesse og ikke var tilstrekkelig utdypet fra tidligere. Det ble også fordelt slik at én forfatter ledet intervjuene i forbindelse med Sikkerhetsbygget, mens den andre forfatteren ledet intervjuene i forbindelse med SNR.

For å dokumentere intervjuene ble det tatt video-opptak gjennom Teams, etter godkjenning fra informantene. Opptakene ble senere omgjort til lydfiler, og deretter transkribert. Transkriberingen ble først gjennomført automatisk og deretter manuelt. Dette resulterte i referater, som ble oversendt til informantene for godkjenning. Alle utsagn ble anonymisert i referatene, noe det var gitt beskjed om i forkant av intervjuene. Samtlige referater ble godkjent for bruk.

Før forfatterne kunne bruke materialet som fremkom i referatene var det behov for tolkning og analyse. Dalland (2017) påpeker at meningen søkes i tolkningen, mens innholdet forsøkes fremstilt på en så saklig måte som mulig i analysen. Både tolkning og analyse ble foretatt samtidig som at utsagnene ble kategorisert på forskningsspørsmålene, og videre underspørsmål. Til slutt gikk forfatterne gjennom alle utsagn og vurderte deres relevans i lys av validitet og reliabilitet. Resultatet av intervjuene kan leses i Kapittel 5.

### 2.6.3 Svakheter med intervju

En potensiell svakhet med intervju som metode er intervjuerens egenskaper. Dalland (2017) hevder at kvalitative metoder som intervju påvirkes av intervjuerens personlighet, ettersom han eller hun fungerer som et instrumentet i metoden. Videre påpekes det at evnen intervjueren har til å skape kontakt med informanten vil være av betydning for svarene. I denne oppgaven er det rimelig å anta at informantene ubevisst tok hensyn til at intervjuerne ikke hadde omfattende kunnskap på området, basert på ordlyden til forskningsspørsmål og intervju spørsmål. Det kan ha resultert i at de har tilpasset sine svar, og dermed forenklet svarene, eller utelatt mer kompliserte forhold rundt tematikken.

At intervjuene ble gjennomført som videosamtaler fremfor ansikt-til-ansikt er også en mulig svakhet med metoden, da det medfører en større utfordring med å skape tillit og åpenhet mellom informanten og intervjuer (Jacobsen, 2022). Det kan resultere i at informasjon blir holdt tilbake, og videre at intervjuet ikke når sitt fulle potensial. Grunnet at

forskningsspørsmålene og underspørsmålene i denne oppgaven i liten grad var av personlig karakter, antas svakheten å være av mindre betydning.

En annen utfordring med web-baserte intervjuer er at intervjueren i større grad står i fare for å miste kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen, 2022). Intervjuerne opplevde dette ved ett av intervjuene, men erfarte ikke at dette var et utpreget problem. Ved det nevnte tilfellet tok informanten full kontroll over intervjuet, og fulgte intervjuguiden til punkt og prikke. Det medførte at intervjuerne ikke fikk muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål før til slutt. I den sammenheng var det av positiv karakter at intervjuerne var to personer, slik at sannsynligheten for at alle påtenkte spørsmål faktisk ble stilt ved intervjuets slutt.

Utvelgelsen av informantene er også en potensiell svakhet med metoden. Jacobsen (2022) hevder at personlige og individuelle intervjuer får frem den enkeltes holdninger og oppfatninger, uten hensyn til den sosiale sammenheng. I den sammenheng er det viktig at informantene både er representative og dekker så mange ulike perspektiver som mulig. Dette for at resultatet skal være så nyansert som mulig, i tillegg til at det skal være generaliserende. Samtidig er det viktig at de ikke svarer ut ifra hva de tror hele gruppa mener, da det kan gi dårlig validitet og påvirke resultatene negativt. For å unngå dette ble det jobbet mye med spørsmålsformuleringen i forkant av intervjuene. I de tilfellene hvor informanten skulle svare på hvordan hun eller han opplevde noe, ble det konsekvent spurt på følgende måte: «Hvordan opplevde du ...». Likevel er det vanskelig å ha full kontroll på dette punktet, og det har derfor også blitt gjort vurderinger på punktet i arbeidet med resultatene.

Problemstillingen i denne oppgaven er begrenset til detaljprosjektering i gjennomføringsfasen, og i den forbindelsen knyttes det usikkerhet til hvorvidt informanten var i stand til å svare kun basert på denne fasen. Det er grunn til å tro at flere blandet de ulike fasene når de avga sine svar, og at det kan ha hatt påvirkning på resultatenes ytre validitet. I hovedsak knyttes det usikkerhet til informantene fra Sikkerhetsbygget, da de ikke lenger jobbet ved prosjektet når intervjuene fant sted. Det kan ha ført til at det var vanskelig å huske presist når de ulike hendelsene inntraff, eller hvordan det foregikk. Ved SNR jobbet de derimot med detaljprosjektering under intervjuenes tidsperiode, slik at sannsynligheten var større for at de klarte å isolere svarene til gjennomføringsfasen. Samtidig er det utfordrende for alle å skille de ulike fasene fra hverandre, da fasene ofte overlapper. På den måten kan usikkerheten være knyttet til samtlige informanter.

## 2.7 Gjenbruk av materiale fra prosjektoppgaven

Denne masteroppgaven bygger videre på prosjektoppgaven som forfatterne jobbet med gjennom høsten 2022, og leverte desember 2022. Prosjektoppgaven hadde som hensikt å undersøke hvordan bruk av samspill kan påvirke brukermedvirkning, hvor interessen for brukermedvirkning ble bygd videre på i masteroppgaven. I den forbindelse er deler av teorien og metoden gjenbruk fra prosjektoppgaven. Enkelte avsnitt er overført i sin helhet, mens andre avsnitt er betydelig bearbeidet og utvidet. Listen nedenfor oppsummerer gjenbrukt materiale fra prosjektoppgaven.

## 2.1 Metodelære

### 2.1.1 Kvantitativ og kvalitativ forskning

### 2.1.2 Validitet og reliabilitet

## 2.3 Litteraturstudie

### 2.3.1 Innhenting av litteratur

### 2.3.2 Utvelgelse av litteratur

### 2.3.3 Svakheter med litteratur

## 3.3 Brukermedvirkning

### 3.3.1 Hvem er brukerne?

Gjelder de tre første avsnittene

### 3.3.2 Hva er brukermedvirkning?

Gjelder avsnitt fire og fem

### 3.3.3 Metoder for medvirkning?

Gjelder avsnitt to, tre og fire

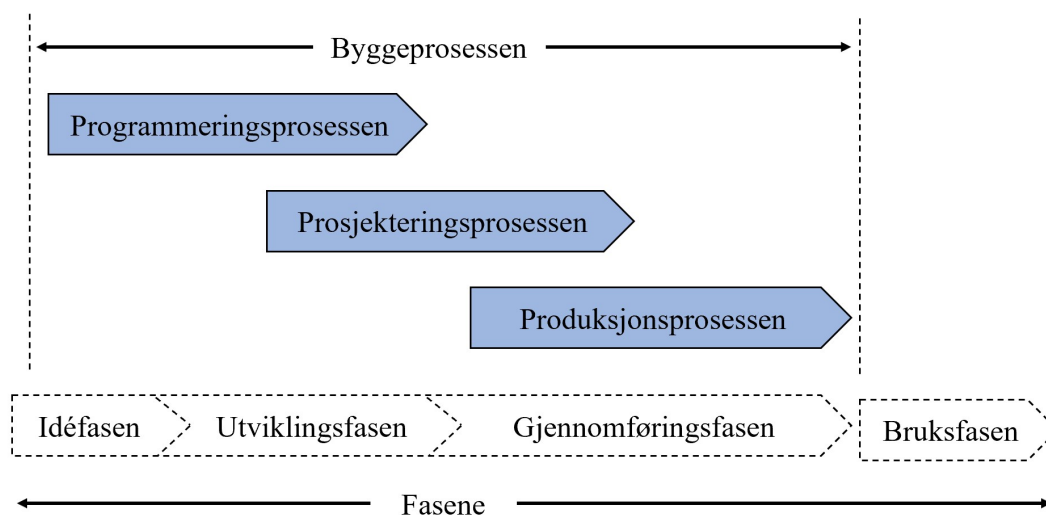
Kapitlene «2.1 Metodelære» og «2.3 Litteraturstudie» med tilhørende underkapittel er i sin helhet tatt inn fra prosjektoppgaven, med mindre redaksjonelle endringer. I kapittel «3.3 Brukermedvirkning» med tilhørende underkapittel og avsnitt er teksten delvis omskrevet.

### 3 Teori

I dette kapitlet presenteres resultatet fra litteraturstudiet, som til sammen utgjør det teoretiske rammeverket for oppgaven. Dette danner grunnlaget for videre diskusjon rundt oppgavens problemstilling, og tilhørende forskningsspørsmål. Kapitlet omfatter teori tilknyttet byggeprosessen, interessentledelse, brukermedvirkning, kommunikasjon og informasjonsflyt, organisasjonsutvikling og beslutningsprosesser.

#### 3.1 Byggeprosess

Byggeprosessen omfatter alle prosesser som leder frem til, eller er en forutsetning for det planlagte bygget (Eikeland, 2001). Hansen (2019) hevder at byggeprosessen både er en produksjonsprosess og en beslutningsprosess, og påpeker at både oppgaver, arbeidsmåter og fokus vil endres underveis. Selv om alle byggeprosesser er unike og gjennomføres forskjellig, har de likevel mange likhetstrekk. Derfor er det vanlig å dele prosjekter inn i tre faser; programmeringsprosess, prosjekteringsprosess og produksjonsprosess. Disse prosessene utgjør kjerneprosessene, som Eikeland (2001) beskriver som prosesser som har beskrivelse av krav og behov, prosjektering av løsninger og produksjon av det planlagte bygget som sluttresultat. Tradisjonelt har disse prosessene lagt grunnlaget for byggefasene; programmeringsfase, prosjekteringsfase og produksjonsfase, men Hansen (2019) påpeker at på bakgrunn av endret arbeidsmåte er ikke koblingen mellom kjerneprosessene og tilsvarende faser like tydelige lengre. Derfor er det nå mer vanlig å dele de ulike fasene inn i idefasen, utviklingsfasen, gjennomføringsfasen og bruksfasen. Figur 2 viser sammenhengen mellom kjerneprosessene og fasene i et prosjekt.



Figur 2: Kjerneprosesser og ulike faser i prosessen, adaptert fra Hansen (2019)

I Figur 2 kommer det frem at prosessene ikke er helt sekvensielle, og man ser at de ulike prosessene kan løpe parallelt eller overlappe. Dette er ikke bare for å spare tid og penger, men det gir også muligheter for å vurdere programkravene opp mot muligheter og konsekvenser som avdekkes gjennom prosjekteringen. Hansen (2019) hevder at økt kunnskap og innsikt i hva som gir økt verdiskapning, i mange tilfeller kan føre til en omdefinering av kravene. Det er også knyttet utfordringer til de overlappende prosessene, og Hansen (2019) fremhever at vanskeligheter med å organisere prosjektet kan gå ut over informasjonsflyten, samt å sikre at beslutninger blir tatt til rett tid og ut fra et godt nok beslutningsunderlag.

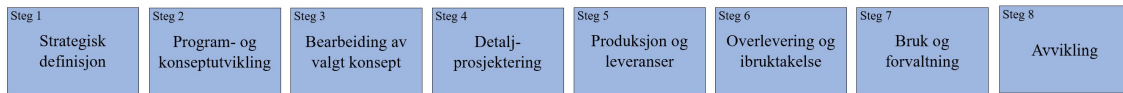
I idefasen handler det om å definere prosjektet og å indentifisere hvilke forhold som kan påvirke prosjektet, samt å beskrive prosjektets visjoner og mål prosjektet ønsker å oppnå (Hansen, 2019). I utviklingsfasen jobbes det med å indentifisere ulike relevante konsepter, prinsipper og systemløsninger som best mulig svarer til de visjoner, mål, krav og behov som er definert. Hansen (2019) påpeker at det også er her det velges hvilket konsept man skal gå for. I gjennomføringsfasen handler det om å gjennomføre prosjektet i tråd med det som er bestemt i de tidligere fasene. Dette skjer gjennom detaljprosjektering, som skal beskrive løsninger som oppfyller programkravene fra valgt konsept. I tillegg utføres selve byggingen av prosjektet i denne fasen. Bruksfasen definerer Hansen (2019) som selve målet med prosessen, og understreker at bruksfasen ikke er en del av kjerneprosessene, men et resultat av dem.

### 3.1.1 Neste steg

Det finnes flerfoldige måter å dele inn fasene i et byggeprosjekt på (Bygg21, 2015). Derfor har Bygg21 utviklet et felles rammeverk, Neste Steg, som beskriver byggeprosessen gjennom åtte steg, fra start til avvikling av bygget. Når ulike aktører bruker ulike faseinndelinger kan det skape kommunikasjonsproblemer, dessuten er byggebransjen svært fragmentert, hvor samarbeid mellom ulike aktører med ulike premisser kreves. Bygg21 oppsummerer hensikten med Neste Steg med følgende punkter:

- Bedre informasjonsflyten mellom aktørene
- Øke produktiviteten og verdiskapningen
- Øke forståelse for de ulike perspektivene og helheten
- Felles begrepsbruk i bygg og anleggsprosjekter

Neste Steg består som nevnt av åtte ulike steg, og Figur 3 viser en oversikt over disse stegene. På bakgrunn av oppgavens omfang og avgrensning vil det her kun sees nærmere på steg 3. *konseptbearbeiding*, 4. *Detaljprosjektering* og 5. *Produksjon*



Figur 3: De åtte stegene i modellen «Neste steg», adaptert fra Bygg21 (2015)

Steg 3, *Bearbeiding av valgt konsept*, er steget hvor forprosjektet utvikles, og grunnlaget for beslutning om iverksetting og finansiering av prosjektet blir utarbeidet. (Bygg21, 2015). Det er skisseprosjektet og byggeprogrammet fra steg 2 som danner grunnlaget for forprosjektet, som skal vise endelig utforming av byggeprosjektet på et overordnet nivå (Hansen, 2019). I denne fasen skal hovedlinjene i fastlegges, det innebærer at funksjonsdyktighet, kvalitet og kostnad i stor grad vil bestemmes her. Dette betyr at løsninger for rom- og byggeprogram utarbeides og brukerkrav skal tilfredsstilles (Westgaard, Arge og Moe, 2010). I tillegg skal valg av teknisk, funksjonell og fysisk struktur tas i denne fasen. For brukerne handler denne fasen om å få konkretisert og verifisert krav og behov, samt å gjennomføre utredning av funksjoner og løsninger med tilstrekkelig detaljeringsgrad.

Steg 4, som er detaljprosjekteringen, har som formål å detaljere tilstrekkelig, og kvalitets sikre underlaget for å sikre så rett og sikker utførelse som mulig (Bygg21, 2015). Fasen omfatter tegninger, beskrivelser, mengdeberegninger, anbuds- og kontraktsbestemmelser (Hansen, 2019). Ifølge Westgaard, Arge og Moe (2010) skal ikke prosjektets form eller ytre rammer endres eller videreutvikles, men skal gjennom tegninger og beskrivelse gi detaljert informasjon om hvordan forprosjektets utforming skal omformes i konkret bygging. Oftest er det arkitektenes tegninger og BIM-modell som legges til grunn for prosjekteringen av systemer, konstruksjoner og installasjoner av de andre rådgivende, men Hansen (2019) understreker at det gjøres i tett samarbeid, og at det er en gjensidig avhengighet mellom de ulike rådgiverne. Hansen (2019) peker også på at det er blitt mer vanlig å trekke inn leverandørenes og entreprenørenes kompetanse inn i prosjektet på et tidligere tidspunkt ved bruk av samspill, for å bidra til gode byggbare løsninger. I tillegg tar leverandører og produsenter av bygningsdeler og elementer stadig større plass i prosjekteringen, noe som kan være utfordrende for grensesnitt, koordinering, samt å se helheten i prosjektene. Hansen (2019) poengterer også utfordringen med at detaljprosjekteringen og byggingen ofte skjer parallelt i dagens byggebransje, noe som krever god planlegging og koordinering. På grunn av at produksjon både er mest ressurs og kostnadskrevenende vil det derfor være den som er «styrende» for prosjektet. For brukerne er det i denne fasen viktig å sikre at krav og behov er ivaretatt i prosjekteringen, samt å forberede systematisk ferdigstillelse (Bygg21, 2015).

### 3.2 Interessentledelse

En interessent i et prosjekt kan være alt fra en person, organisasjon, gruppe, nabolag, institusjon og samfunn til miljøet (Mitchell, Agle og Wood, 1997; Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Fellesnevneren er at de på en eller annen måte kan påvirke eller blir påvirket av aktivitetene til prosjektet. Interessenter kan både være eksterne, som eksempelvis arkitekt eller entreprenør, og interne, som eksempelvis brukere eller samfunnet (Newcombe, 2003).

Berland, Klakegg og Sefland (2014) påpeker at håndtering av interessentene er en stor utfordring, og en av de viktigste årsakene til at prosjekter mislykkes. Èn utfordring er å undervurdere motstanden fra enkelte interessenter eller grupper. Det kan også by på utfordringer dersom interessentene ikke blir tilstrekkelig hensyntatt underveis, eller at prosjektet kun støtter seg på én eller noen få interessenter. Det gjør de svært sårbare for fravær av nøkkelpersonene. Samtidig er gevinsten av å lykkes med interessentledelse at en forstår interessentenes forventinger, og på den måten klarer å gi de det de trenger eller ønsker seg.

For å kunne lykkes med interessentledelse har Berland, Klakegg og Sefland (2014) beskrevet en prosess, som består av seks trinn. De fire første stegene i prosessen består av «Omfang», «Identifisere», «Analysere», og «Planlegge», og representerer de forberedende prosessene til involveringen mellom interessentene og ledelsen, «Involvere». Den siste prosessen «Rapportere» handler om å oppsummere mot slutten av prosjektet. Prosessen vises i Figur 4, nedenfor.

Omfang	Strategi
	Historikk
	Formål
Identifisere	Interessenter
	Grupper
	Nettverk
Analysere	Profil
	Forstå
	Prioritere
Planlegge	Faser
	Oppgaver
	Metoder
Involvere	Kommunisere
	Lytte
	Oppdatere
Rapportere	Dokumentere
	Evaluerer
	Lære

Figur 4: Prosess for interessentledelse, adaptert fra (Berland, Klakegg og Sefland, 2014)

### 3.2.1 Omfang

«Omfang» handler om å forstå og definere omfanget av prosjektet (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). I denne fasen undersøkes og defineres også formål og strategi for interessentinvolveringen, i tillegg til at relevant historikk på tidligere involvering undersøkes. Det hevdes at hvorvidt et prosjekt ender i suksess eller fiasko kan avhenge av bare noen få interessenter.



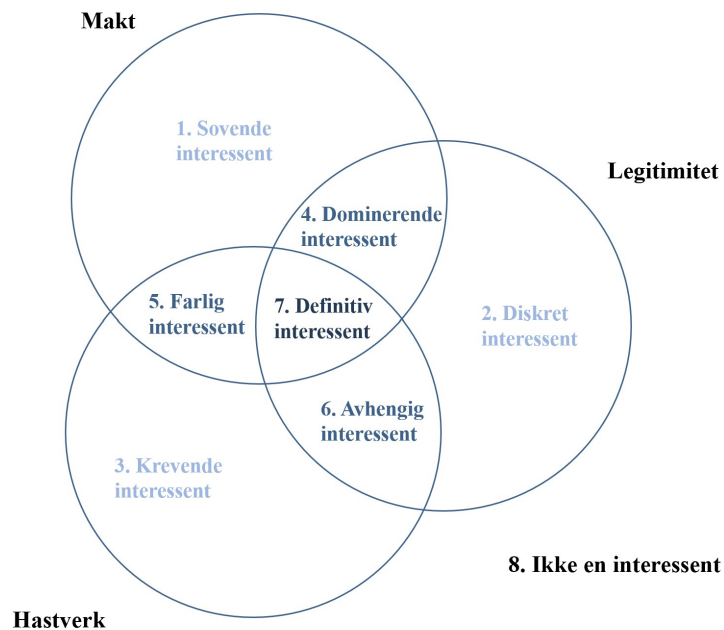
### 3.2.2 Identifisere

Newcombe (2003) hevder at enkeltpersoner og de formelle interessentgruppene er relativt enkle å identifisere, men at de uformelle gruppene kan være mye vanskeligere. De uformelle gruppene dannes ofte som ad hoc-allianser på bakgrunn av spesifikke hendelser. Forskningen viser også at det er de samarbeidene gruppene som vanligvis har størst innflytelse, sammenliknet med de enkeltstående interessentene, til tross for at de i utgangspunktet kan ha mer makt. I den sammenheng poengterer også Berland, Klakegg og Sefland (2014) at en skal være oppmerksom for den såkalte «gruppetenkningen», da den kan føre til store kostnader, mangel på motivasjon og tap av omdømme. Svartdal (2019) beskriver gruppetekning som en praksis hvor beslutninger og vurderinger i en gruppe er påvirket av et ønske om harmoni og enighet blant medlemmene, heller enn realistisk vurdering av alternative løsninger. Dette kan resultere i dårlige beslutninger og konsekvenser.

Det finnes flere ulike metoder for å både identifisere og kategorisere interessenter, men i denne oppgaven er det valgt å ta utgangspunkt i modellen som kalles «Saliencemodell» (Mitchell, Agle og Wood, 1997). Modellen angir forholdene mellom makt, legitimitet og hastverk, samt kombinasjonene av disse. Mitchell, Agle og Wood (1997) har i sitt arbeid også utarbeidet flere definisjoner basert på en rekke andre kilder, som vil bli benyttet i dette kapitlet. Blant annet beskrives «Stakeholder Saliencemodell» som interessentenes betydning, og angir i hvilken grad ledere gir prioritet til konkurrerende interessentkrav. Videre defineres makt, legitimitet og hastverk på følgende måter, oversatt til norsk:

1. Makt: «En relasjon mellom sosiale aktører der en sosial aktør, A, kan få en annen sosial aktør, B, til å gjøre noe som B ellers ikke ville gjort»
2. Legitimitet: «En generell oppfatning eller antakelse om at handlingene til en enhet er ønskelige, riktige eller passende innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner»
3. Hastverk: «I hvilken grad interessentenes krav krever umiddelbar oppmerksomhet. Definisjonen tilsier at hastverk er basert på tidsfølsomhet, som går på hvorvidt ledelsen kan utsette interessentenes krav, og viktighet som omhandler interessentens grad av betydning.»

Ulike kombinasjoner av makt, legitimitet og hastverk gir til sammen syv ulike interessentgrupper (Mitchell, Agle og Wood, 1997). Disse vises i Figur 5, nedenfor.



Figur 5: Salience Modell, adaptert fra (Mitchell, Agle og Wood, 1997)

Interessenter som kun har én av egenskapene (område 1,2 og 3 i Figur 5), kalles latente interessenter og er lite fremtredende i et prosjekt (Mitchell, Agle og Wood, 1997). Disse oppfattes som lite relevante av lederne, og det vil derfor ikke rettes betydelig oppmerksomhet mot gruppen. På lik linje er det heller ikke sannsynlig at interessentene selv vil gi prosjektet noen form for oppmerksomhet eller anerkjennelse.

De moderat fremtredende interessentene er de som har to av egenskapene (område 4, 5 og 6), og kalles de forventende interessentene (Mitchell, Agle og Wood, 1997). Disse inkluderer den dominerende, den avhengige og den farlige interessenten. Dominante interessenter har både makt og legitimitet, og har av den grunn stor innflytelse. Det forventes at de dominerende interessentene får mye oppmerksomhet og er betydningsfulle for lederne, da de både har legitime krav og har evnen til å handle. Den avhengige interessenten har fått sitt navn på bakgrunn av at den mangler makt, og dermed er avhengig av andre interessenter eller ledere for å gå gjennomslag for sine krav. Dette til tross for at den har både legitimitet og hastende krav. Farlige interessenter har både makt og hastende krav, men mangler legitimitet. De har fått sitt navn ettersom de kan gjennomføre krav utenfor grensene for legitimitet, og dermed være farlige for både interessent-leder-forholdet og for andre involverte. Interessenter med to av tre egenskaper vil forvente noe, da de både har en mer aktiv holdning og får en større respons fra ledelsen på deres interesser, sammenliknet med de latente.

Interessenter som har alle de tre egenskapene kalles de svært fremtredende interessentene (område 7) og inkluderer den definitive interessenten. Vi vet fra tidligere at interessenter som besitter krav og legitimitet har stor innflytelse hos lederne. Dersom interessentene i tillegg har et hastende krav, har lederne et tydelig og umiddelbart grunnlag for å prioritere disse kravene (Mitchell, Agle og Wood, 1997). Da går den tidligere dominerende

interessenten over til å bli betraktet som en definitiv interessent.

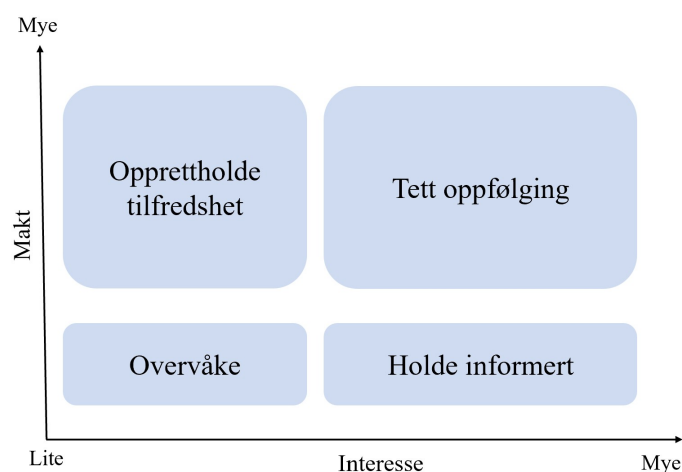
Personer som ikke innehar noen av de tre egenskapene kalles ikke-interessenter og tas ikke hensyn til (område 8). En oppsummering av de ulike interessentgruppene, samt deres relasjon med lederne vises i Tabell 7, nedenfor.

Tabell 7: Oversikt over interessentgrupper (Mitchell, Agle og Wood, 1997)

Egenskaper	Interessentens relasjon med ledere	Interessentgruppe
Makt	Latente	Sovende interessent
Legitimitet		Diskret interessent
Hastverk		Krevende interessent
Makt og Legitimitet	Forventende	Dominerende interessent
Makt og Hastverk		Farlig interessent
Legitimitet og Hastverk		Avhengig interessent
Makt, Legitimitet og Hastverk	Definitiv	Definitiv interessent

### 3.2.3 Analysere

I fasen «analysere» jobbes det videre med å bli kjent med interessentene (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Først og fremst får alle interessentene en profil, basert på hvordan de blir påvirket av prosjektet, og hvordan deres innstilling til prosjektet er. Deretter er det fordelaktig å bruke et makt-interesse-kart, for å senere kunne gjøre en prioritering. Til slutt gjøres en prioritering basert på interessentenes profil og kart, slik som vist i Figur 6, nedenfor.



Figur 6: Prioritering av interessenter, adaptert fra (Berland, Klakegg og Sefland, 2014)

### 3.2.4 Planlegge

Hensikten med planleggingsfasen er å definere mål og budskap for de ulike fasene, bestemme tidspunkt og metoder for involveringen, samt utvikle en plan for samhandling og dokumentasjon (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Det legges stor vekt på at ledelsen hele tiden er tydelige med interessentene om når de skal involveres, og i hvilken grad de skal involveres. Å involvere de rette personene med den rette informasjonen til enhver tid, er en suksessfaktor. Viktigheten av å legge til rette og planlegge for god dokumentasjon av involveringsfasen påpekes også, i tilfelle det skulle oppstå uenigheter i etterkant.

### 3.2.5 Involvere

Interessenter involveres i prosjekter for å sørge for vellykkethet (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Bryson (2004) hevder konsekvensen av å ikke ta hensyn til nøkkelinteressentene, deres interesser og informasjon kan være katastrofal. Interessentene krever tid og innsats av prosjektets ressurser, en utgift som normalt er svært liten sammenliknet med kostnadene som følger av å ikke ta hensyn til interessentene i første omgang. Involveringsfasen handler i hovedsak om å følge planene som er lagt i de tidligere fasene (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Det gjelder blant annet å involvere interessentene etter planen, basert på de definerte målene. I tillegg til å kommunisere, lytte, lære, revurdere og oppdatere informasjon. Olsson, Blakstad og Hansen (2010) påpeker at ressurser ofte byttes ut i løpet av et byggeprosjekts levetid, både fra brukerorganisasjonen og prosjektorganisasjonen, noe som kan skape stor frustrasjon blant de involverte. De nye ressursene kunne også ha andre prioriteringer og preferanser enn de tidligere ressursene.

### 3.2.6 Rapportere

I rapportfasen handler det om å dokumentere, evaluere og lære fra prosessen som både pågår, og har pågått (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Hovedmålet med rapporteringen er å overføre egne erfaringer til andre, utvikle en bedre praksis for gjennomføring, samt stille bedre forberedt til neste prosjekt og nye interessenter.

## 3.3 Brukermedvirkning

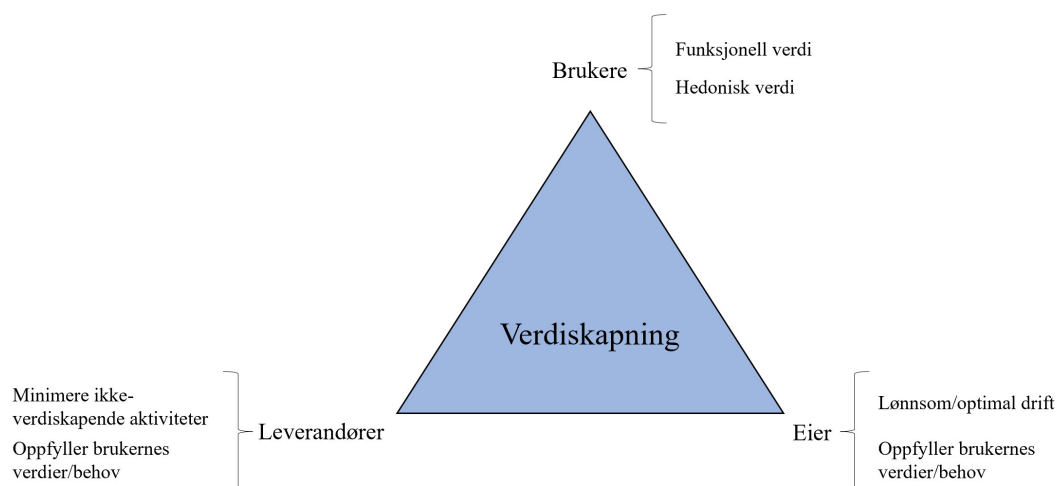
### 3.3.1 Hvem er brukerne?

I boka *Prosjekt i tidligfase* beskriver Samset (2008) at det mest overordnede vurderingskriteriet for et prosjekt er hvorvidt det er vellykket eller ikke. Det er imidlertid et kriterium med uklar definisjon, og det krever derfor at underliggende parametere beskrives og defineres. I tillegg vil det avhenge av hvilket perspektiv prosjektet vurderes fra. Haddadi mfl. (2015) skiller mellom de tre perspektivene; brukere, leverandører og eiere. Tradisjonelt har prosjekters vellykkethet vært forbundet med kriterier som kostnad, tid og kvalitet, men

i senere tid har det fremkommet at det er viktig med flere andre mål for å oppnå vellykkede prosjekter (Haddadi, Johansen og Andersen, 2016). Samset (2008) skiller mellom samfunns mål, effektmål og resultatmål som videre knyttes opp mot samfunns-, bruker- og leverandørperspektivet. Resultatmålet er knyttet til leverandørens gjennomføring av prosjektet, hvor parametere som kostnad, tid og kvalitet blir vurdert. Effektmålet er knyttet til hvilken nytte eller virkning prosjektresultatet har for de som bruker byggets tjenester. På lengre sikt vil samfunns målet være det som har størst betydning, da det gir en helhetlig oversikt over hvilken verdi prosjektet har i en større skala.

Ifølge Samset (2008) er brukerne mest opptatt av hvilken nytte prosjektet vil ha for dem, og mindre opptatt av gjennomføringen. Brukerperspektivet kan derfor beskrives ved hjelp av effektmålet. Det vil si hvordan bruken av bygningen fungerer og om den hemmer eller støtter opp under det brukerne har behov for.

Haddadi, Johansen og Andersen (2016) hevder at det er en klar kobling mellom byggets utforming og verdiskapningen til virksomheten og brukerne av bygningen. Figur 7 illustrerer et byggeprosjekts hovedaktører, og deres krav for verdiskapning. Som nevnt tidligere er hovedaktørene eiere, leverandører og brukere. Eiernes forutsetning for å skape verdi er at bygget får en lønnsom og optimal drift og at det oppfyller brukernes behov. Leverandørene skaper verdi ved å minimere ikke-verdiskapende aktiviteter og å oppfylle brukernes og eiernes behov. Videre hevdes det at det endelige målet med prosjektet bør være å oppfylle brukernes behov, slik at deres opplevde verdi øker. Bjorberg mfl. (2015) viser til en utvikling hvor hovedprosjekt målet er flyttet fra ferdigstillelse av et prosjekt, til effekten av å eie og bruke bygget gjennom levetiden.



Figur 7: Verdiskapning, adaptert fra (Haddadi mfl., 2015)

I tillegg til at vurderingene, kravene og målene for å oppnå vellykkede prosjekter har endret seg med tiden, hevder Jensen (2006) at samfunnets syn på bygninger også har endret seg. Tidligere ble bygg hovedsakelig sett på som arkitektoniske uttrykk, men har i større grad gått over til å bli sett på som hjelpemiddel til å utføre funksjon. På bakgrunn av at de

prosjekterende aktørene eller byggherre sjeldent bruker bygget selv etter overlevering er det skapt et større behov for brukermedvirkning. Ifølge Kim, Cha og Kim (2016) er formålet med brukermedvirkning å øke bruksverdien av en bygning, samt å utvikle et tilpasset produkt som fungerer godt for brukerne. Arkitektene har normalt sett ikke tilstrekkelig kunnskap om brukerne til å kunne utvikle «riktig» produkt, og derfor er det nødvendig å involvere brukerne i byggeprosessen. Klok, Steen og Kuijt-Evers (2007) hevder videre at dersom kunnskapen brukerne har på sitt fagområde, kombineres med kompetansen til prosjekteringsgruppen, vil de sammen kunne skape nye og bedre løsninger.

For å forstå brukerne og deres behov er det det essensielt å vite hvem brukerne er. Olsson, Blakstad og Hansen (2010) peker på at brukergruppen har en tendens til å bli forenklet og oppfattet som en homogen gruppe. Videre hevdes det at det i enkelte tilfeller er kan være komplisert å identifisere brukerne, mens det i andre tilfeller er lettere. Olsson, Blakstad og Hansen (2010) kategoriserer brukerne av bygningen i følgende kategorier: eiere, driftspersonell, ledelsen til organisasjonen som bruker bygningen, tjenestetilbydere og direkte og indirekte tjenestemottakere.

### 3.3.2 Hva er brukermedvirkning?

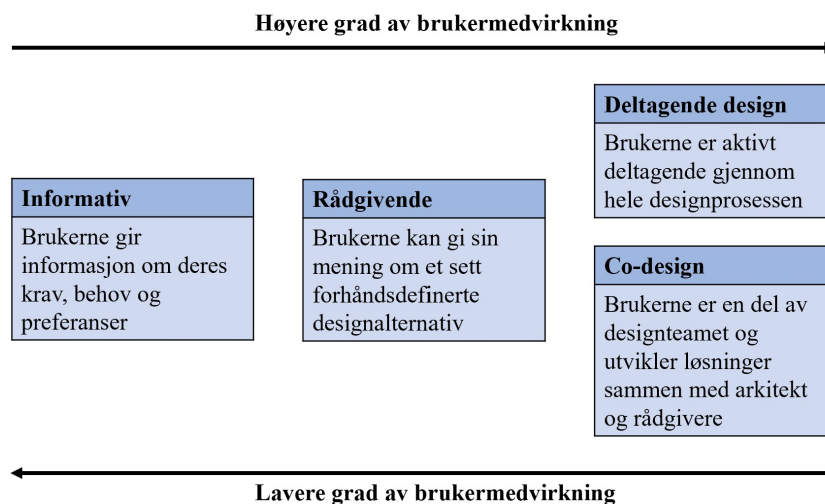
Eikseth (2017) påpeker at brukermedvirkning er institusjonalisert praksis som er nedfelt i lover og forskrifter. Derfor knyttes det i dag forventninger til medvirkning på de fleste samfunnsområder, inkludert helse- og velferdstjenester, skole- og arbeidsplasser. Videre hevdes det at medvirkning både er en demokratisk rettighet, og at det sees på som en måte å skape bedre prosesser og produkter på, ved å inkludere de som vet hva de trenger. I plan- og bygningsloven (PBL) §5-1, er medvirkning beskrevet som følger:

*Enhver som fremmer planforslag, skal legge til rette for medvirkning. Kommunen skal påse at dette er oppfylt i planprosesser 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 interessenter som ikke er i stand til å delta direkte, skal sikres gode muligheter for medvirkning på annen måte.*

Til tross for at medvirkning er lovpålagt, er kravene ifølge Eikseth (2017) lite konkretiserte. Det er heller ikke presisert hvordan medvirkningen skal foregå i byggesaker. Bye (2008) peker også på at det til tross for at PBL sier at brukerne skal bli hørt, er utsagnet veldig generelt. Bye (2008) peker også på at det heller ikke finnes en mal eller etablert norm for hvordan brukermedvirkning bør foregå i byggeprosesser.

Ifølge Bergvall-Kåreborn og Ståhlbröst (2008) er graden av brukermedvirkning relatert til hvor stor innflytelse brukerne eller brukerrepresentanten har i et prosjekt. Kim, Cha og Kim (2016) hevder det samme, og peker på beslutningsmekanismer, hvem som skal involveres og når brukerne involveres som punkter som avgjøres av dette. I jakten på å finne en klar definisjon på brukermedvirkning har Caixeta, Tzortzopoulos og Fabricio (2019) sammenlignet ulike forslag til involveringsnivå, funnet gjennom litteraturstudie. Resultatet fremkommer i Figur 8, og viser brukermedvirkning inndelt i tre ulike nivå, «informativ», «rådgivende» og «deltagende design» og «co-design». Nivå én er «informativ» bruker-

medvirkning. Her opptrer brukerne som informanter, hvor de gir informasjon om krav, behov og preferanser til designteamet. Det andre nivået er «rådgivende» brukermedvirkning, hvor brukerne er mer involvert i prosessen og har mulighet til å kommentere og gi sin mening om fasiliteter eller forhåndsdefinerte utkast fra arkitekt og rådgivere. Det tredje nivået for brukermedvirkning er delt inn i de to underkategoriene «deltagende design» og «co-design». Gjennom deltagende design er brukerne delaktige i hele prosessen, hvor det fokuseres på beslutningstaking. I motsetning til «deltagende design» har «co-design» en mer operasjonell karakter. Dette innebærer at samarbeidet mellom designerne og brukerne vektlegges i større grad for å finne løsninger og utforme prosjektet.



Figur 8: Nivå av brukermedvirkning, adaptert fra Caixeta, Tzortzopoulos og Fabricio (2019)

Et viktig poeng med tanke på brukernes rolle i byggeprosessen er hvem av brukerne som skal være direkte involvert i medvirkningsprosessen, og videre hvem som skal representere brukerne i prosjektet (Bye, 2008). Eriksson, Glad og Johansson (2015) hevder at nøkkelen for å få til en godt fungerende brukerprosess, er at brukerne har én koordinator eller representant. Dette begrunnes med at en stor medvirkningsgruppe fort kan bli uoversiktlig og skape dårlig informasjonsflyt. Videre påpekes det at dersom det er mange ledd mellom sluttbruker og beslutningstakeren, kan viktig informasjon gå tapt eller bli misforstått. I mange prosjekter består brukerne av et stort mangfold med ulike behov, og Bye (2008) fremhever viktigheten av at brukerrepresentanten er så representativ som mulig i forhold til resten av brukerne. Eriksson, Glad og Johansson (2015) påpeker viktigheten av at representantene er tydelige og kvalifiserte, slik at innhenting og videreformidling av informasjon skjer på en god måte. Dersom man lykkes med det kan prosessen bli mer effektiv, i tillegg til at brukerens behov og ønsker blir ivaretatt. Dersom brukerrepresentantene er interne, er det viktig å unngå at særinteresser står i konflikt med hverandre. Dersom det er risiko for dette hevder Bye (2008) at det kan være hensiktsmessig med en ekstern koordinator, eventuelt en ekstern brukerrepresentant i tillegg til den interne.

Eriksson, Glad og Johansson (2015) fremhever at brukermedvirkning burde inneha en variasjon i kunnskap, erfaring og ekspertise. Samtidig påpekes det at dette er enklere i teori enn i praksis, da det alltid vil være gap i kunnskapen hos de involverte. Dette gjelder spesielt mellom brukerne og prosjekteringsgruppen. Ifølge Wilson mfl. (1996) referert i Kujala (2003) kan dette være en utfordring for en vellykket brukermedvirkning. Ofte er det første gang brukerne er med på en medvirkningsprosess, og de kan derfor bli sett på som amatører i byggeprosessen (Bye, 2008). Brukerne vil derfor ofte ha en annen måte å begrepssette og forstå bygg på, enn det de profesjonelle aktørene har. Dette kan derfor bidra til språklige utfordringer som kan vanskeliggjøre prosessen. Wilson mfl. (1996) referert i Kujala (2003) påpeker samtidig at de profesjonelle aktørene ikke kan forvente at brukerne er designere. Fokuset skal være på å få den informasjonen som er nyttig og nødvendig fra brukerne. Likevel viser det seg at viktigheten av at brukerne blir informert om hvordan byggeprosessen fungerer, er stor. Dette innebærer blant annet hva som prosessen går ut på og hvilke konsekvenser valg som blir gjort vil ha for videre arbeid og løsninger. I undersøkelser gjort av Wilson mfl. (1996) referert i Kujala (2003) fremkom det samme. Der ble det også synlig at brukernes manglende kunnskap om hva de prosjekterende trengte å vite og hva prosessen faktisk innebar var typiske hindringer for god brukermedvirkning. Dette underbygges også av Wandahl (2004), som peker på at brukerne kan ha vanskeligheter med å kjenne og uttrykke sine behov og forventninger til prosjektteamet.

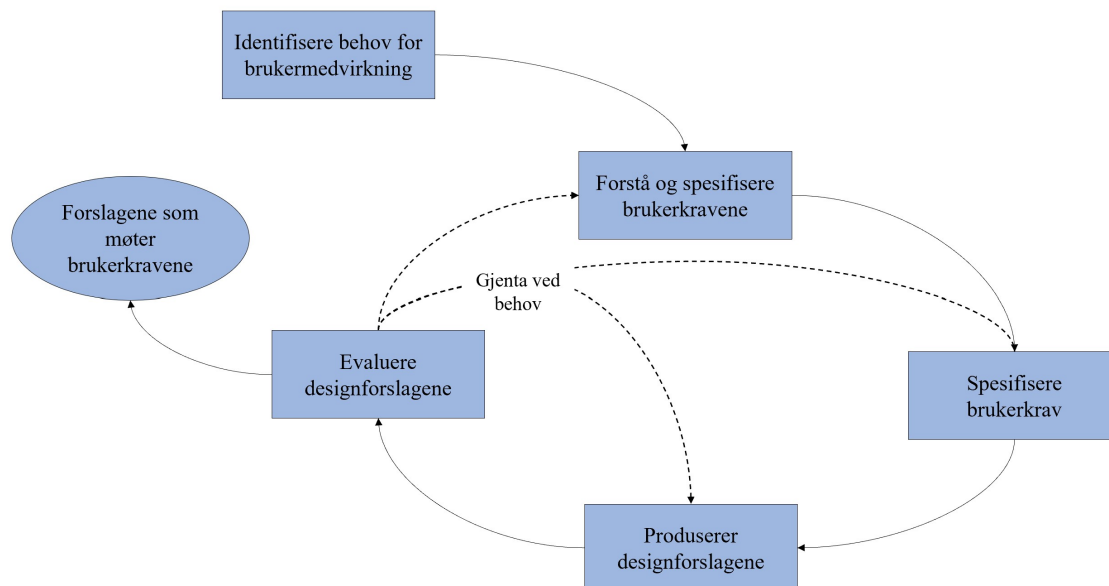
Eikeland (2001) fremmer at brukermedvirkning er ressurskrevende med hensyn til tid, kostnad og arbeid. Derfor er det viktig for både brukerne og prosjekterende at involveringen skjer på riktig tidspunkt. Samset (2008) hevder at et prosjekt er mest fleksibelt for endringer, samt at påvirkningsmulighetene er størst i tidligfasen. Samtidig er det i denne fasen kostnaden for endringer er minst. Ved tidlig involvering av brukerne vil de bli viktige kunnskapsleverandører, i tillegg vil man tidligere avdekke eventuelle konflikter på et tidspunkt hvor løsningene ikke er fastlåste (Heistad, 2019). Wandahl (2004) støtter også dette, og beskriver det som nyttig at brukerne involveres i konseptfasen. Hvor fornøyd brukerne er med det endelige resultatet kan illustreres gjennom Likning 1. Det som er relevant med denne likningen er at prosjektgruppen har mulighet til å påvirke begge disse faktorene, og dermed gjøre brukerne fornøyde. Bye (2008) poengterer også viktigheten med tidlig brukermedvirkning, og legger til grunn at deltagelsen gir større eierskap til prosjektet og til bygget. Dette kan gjøre at brukerne blir mer positive til bygget etter at de har tatt det i bruk, fordi det kan være vanskeligere å være kritisk til et prosjekt de selv opplever at de har vært en del av.

$$Tilfredshet = \frac{Opplevdtilfredshet}{Forventettilfredshet} \quad (1)$$

I tillegg til at brukermedvirkningen skjer på riktig tidspunkt peker Kujala (2003) på iterativ design som et viktig prinsipp. Selv om det er viktig å involvere brukerne i tidligfasen, vil det være fordelaktig med gjentagende involvering gjennom hele prosessen (Heistad, 2019). I NS-EN ISO 9241-210 defineres brukermedvirkning som en prosess der brukerne er involvert gjennom hele prosessen (Standard Norge, 2019). Heistad (2019) uttrykker viktigheten av å forstå fordelene av gjentagende involvering gjennom prosessen. Særlig store



prosjekter, med god brukermedvirkning vil være en iterativ prosess, hvor formålet med hver gjentagende prosess er å komme nærmere målet eller resultatet. Heistad (2019) understreker samtidig at det kan være en utfordring å avgjøre når man har gjort en grundig nok jobb for å gå videre til neste fase i prosjektet. Figur 9 viser en modell for hvordan en iterativ prosess kan se ut.



Figur 9: Avhengigheter ved brukermedvirkning, adaptert fra Standard Norge (2019)

Samtidig som mye litteratur peker på at brukerne bør involveres i tidligfasen, hevder Panne, Beers og Kleinkecht (2003) at det også kan være kontroversielt fordi brukerne foretrekke løsninger de allerede er kjent med. Dette kan føre til et dårligere resultat ved at nye og potensielt bedre løsninger ikke blir vurdert eller tatt i betraktning. På samme måte har Hekkert og Van Dijk (2001), sitert i Klok, Steen og Kuijt-Evers (2007), understreket viktigheten av at brukerfokuset ikke må ta bort den kreative og innovative rollen til arkitektene. Kleef, Trijp og Luning (2005) påpeker at en utfordring med brukermedvirkning også er brukernes evne til å kjenne til sine egne behov, evnen til å formulere behovene eller viljen til å dele dem.

Ifølge en studie utført av Olsson, Blakstad og Hansen (2010), fører brukermedvirkning til at alle involverte parter oppnår en felles forståelse for prosjektet. Grudin (1991) hevder videre at medvirkning øker den kollektive forståelsen av brukerkrav i prosjekteringsgruppen. Damodaran (1996) påpeker også at brukernes aksept for sluttresultatet øker, noe som resulterer i bedre forståelse og mer effektiv bruk. Ifølge Olsson, Blakstad og Hansen (2010) vil en vellykket etablering av en felles forståelse for prosjektet også føre til færre proteser og uenigheter rundt resultatet. Eriksson, Glad og Johansson (2015) støtter dette, og påpeker at en aktiv medvirkning bidrar til økt eierskap til sluttresultatet.

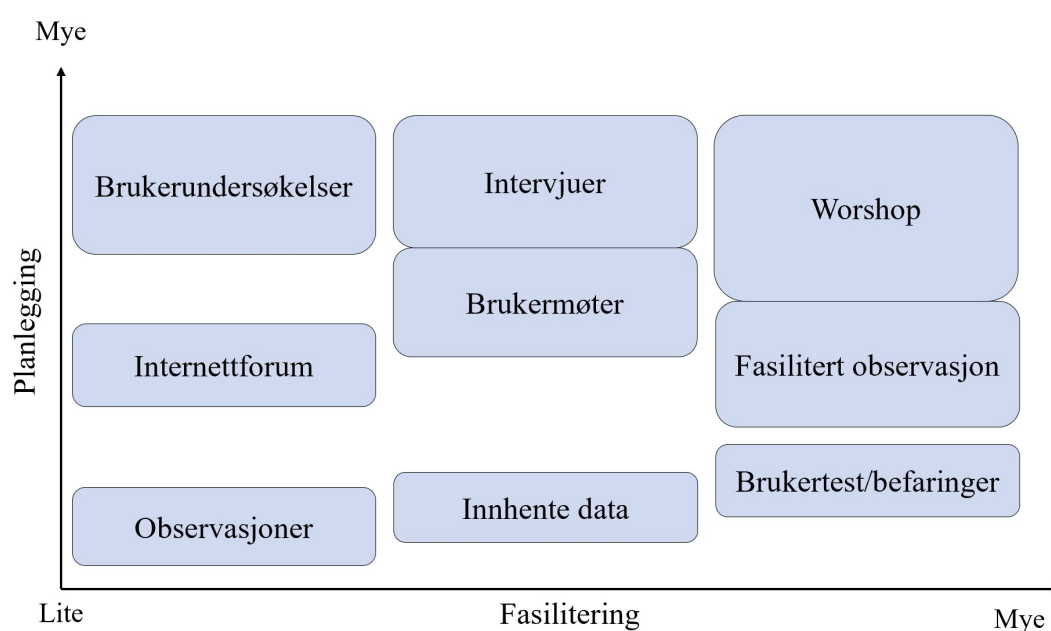
Wandahl (2004) hevder at det spesielt i tidligfasen kan være vanskelig for brukerne å være klar over sine behov, dette kan gjøre det vanskelig for prosjekteringsgruppen å se verdien av brukermedvirkningen fordi det går utover effektiviteten. Ifølge Grudin (1991) er det også

en utfordring at prosjekteringsgruppen ikke har tid og mulighet til å forespørre tilbake-meldinger fra brukerne. Det hevdes også at mangelen på brukertilbakemeldinger hindrer utviklingen av spesifikke løsninger, og de prosjekterende er sjeldent klar over brukernes behov som følger av dette. Det kan føre til at prosjekteringsgruppen ikke har tilstrekkelig kompetanse til å vurdere hvordan valg i designfasen påvirker det endelige resultatet og nytteverdien for sluttbrukeren. Resultatet er at prosjektet får lavere kvalitet enn det som potensielt kunne vært oppnådd med bedre informasjonsflyt, der prosjekteringsgruppen lettere kunne hatt kontakt med brukerne.

Til tross for at brukermedvirkning kan være utfordrende, hevder Damodaran (1996) at kvaliteten på prosjektene blir bedre som følge av at brukerkravene blir mer nøyaktige. Dette vil videre medføre at kostbare funksjoner som brukerne verken har behov for eller ønsker å bruke kan unngås. Forskning gjennomført av Jensen (2006) viser også til at brukermedvirkning sikrer at resultatet er i samsvar med brukernes behov og ønsker.

### 3.3.3 Metoder for medvirkning?

Figur 10 viser ulike måter å involvere brukerne på. Her fremkommer det at de ulike metodene krever ulik grad av planlegging og fasilitering. Heistad (2019) påpeker at flere av metodene for å involvere brukerne er velkjente metoder. Samtidig understrekes det at det er lurt å vurdere hvilken metode som er mest hensiktsmessig med tanke på hva man ønsker svar på. Det kan derfor være lurt å se på prosjektets overordnede mål og ressurser. Heistad (2019) understreker at formålet med alle metodene er å skaffe informasjon om behovene til brukerne som kan brukes i prosjektering av løsninger. Lillien fml.(2002) referert i Storvang og Clarke (2014) hevder det er viktig å vurdere nøye hvilke metoder som brukes for medvirkning.



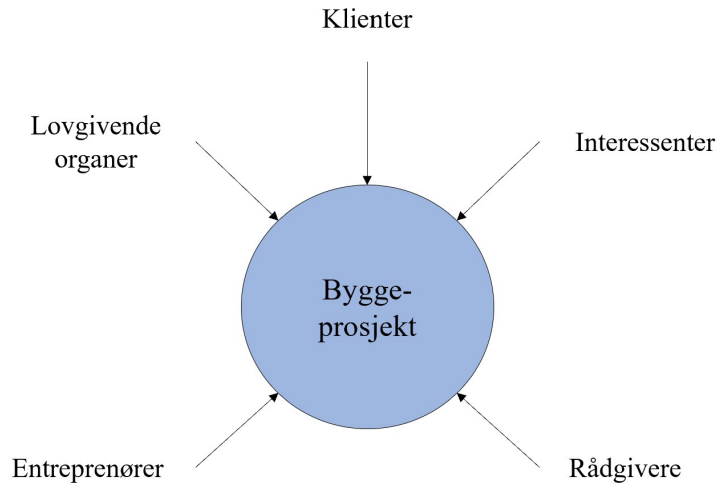
Figur 10: Metoder for medvirkning, adaptert fra Heistad (2019)

Som tidligere nevnt finnes det ikke noe klart rammeverk for hvordan brukermedvirkning skal foregå, samt at involveringsgraden kan variere stort. Eriksson, Glad og Johansson (2015) hevder at det er et sterkt behov for verktøy og metoder som støtter riktig tilnærming til brukermedvirkning, slik at forutsetningene og sammenhengen er klar. Dette kan videre bidra til å redusere risikoen for falske forventninger.

Kim, Cha og Kim (2016) har evaluert og sammenlignet syv ulike metoder for brukermedvirkning, og har videre prøvd å lage et rammeverk som kobler teorier om brukermedvirkning opp mot de ulike metodene. Dette ble gjort for å kartlegge bruk av indirekte eller direkte involvering, og videre om prosjekteringen var for eller med brukerne. Kim, Cha og Kim (2016) plasserte også metodene i forhold til hvor i byggeprosessen involveringen skjedde. Resultatet av kartleggingen, viste at de fleste av metodene benyttet seg av indirekte brukermedvirkning (Kim, Cha og Kim, 2016). Her opptrer brukerne kun som informanter, noe som kan begrense det potensialet som ligger i brukermedvirkning. Videre kom det frem at brukermedvirkningsprosessen startet sent i programmeringsfasen eller tidlig i designfasen. Dette omfatter oftest at brukernes behov og mål først blir kartlagt. Videre handler det om å oversette disse til prosjekteringskrav som innebærer informasjon om hvilke type rom, størrelse, antall, plassering, avstander mellom ulike funksjoner, temperatur og belysning. Studien viste også at medvirkningsmetoder for byggefasen var fraværende, til tross for at prosjekter kan ha fordeler av å involvere brukerne også i denne fasen.

### **3.4 Kommunikasjon og informasjonsflyt**

Med kommunikasjon menes den utvekslingen av meninger, oppfatninger, tanker og følelser som skjer mellom mennesker, og er grunnleggende for både etablering og utvikling av et team (Levin og Rolfsen, 2004). Skal kommunikasjonen gå godt må senderen vite hva som ønskes formidlet, samtidig være i stand til å sette det over i tale, skrift eller annen form for kommunikasjon. Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) påpeker at kunsten er å vite hva man skal kommunisere og å kunne kommunisere det på en måte som er forståelig. I et en-til-en forhold har en fordel av en klar oversikt over hvem som er mottaker og hvem som er sender av informasjon. I slike tilfeller forstår man som regel hverandre. Likevel vet man at det også kan oppstå misforståelser. Byggeprosjekter er dynamiske og har midlertidige grupperinger av individer og organisasjoner, og Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) spør seg om hva som skjer med kommunikasjonen når man blir en del av et komplisert byggeprosjekt. Figur 11 viser ulike parter som har innflytelse i et byggeprosjekt, og Emmitt og Gorse (2003) peker på at kommunikasjonen mellom de ulike partene påvirker prosjektets fiasko eller suksess.

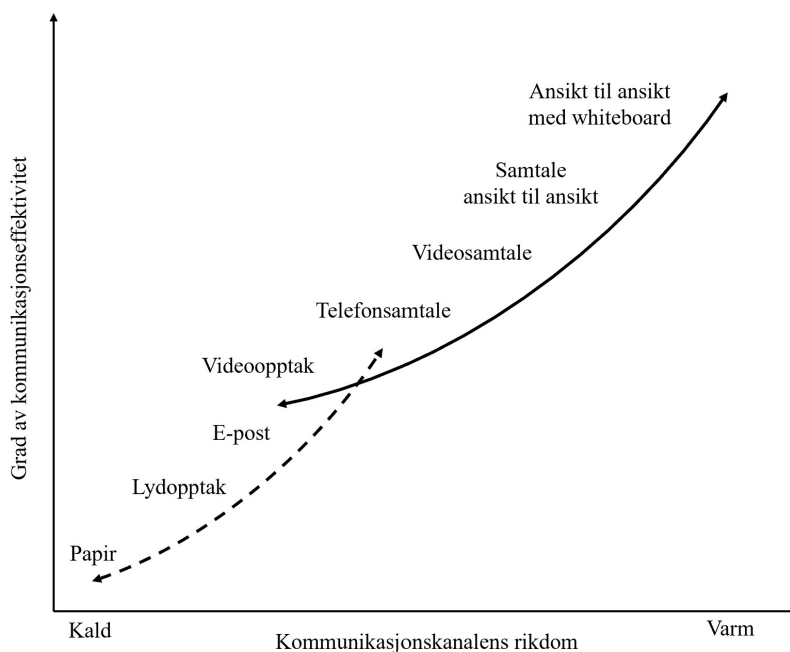


Figur 11: Innflytelsesrike parter i et byggeprosjekt, adaptert fra Emmitt og Gorse (2003)

Bygg21 (2019b) presiserer at det er forskjell på informasjon og kommunikasjon. Informasjon er en ensrettet prosess hvor man sender en melding til en annen, uten å ha mulighet til å observere hvordan den blir mottatt eller om den er forstått. Det vet man ikke før man har fått svar. Kommunikasjon er derimot en toveisprosess hvor informasjon utvikles samtidig, slik at man kan sikre en felles forståelse underveis, for eksempel i møter eller over telefon. Bygg21 (2019b) påpeker at god kommunikasjon handler om at alle parter forstår og handler riktig ut fra den informasjonen de til enhver tid har eller får. Det er derfor ikke nok at en av partene føler at de kommuniserer bra.

Ifølge Emmitt og Gorse (2003) kan kommunikasjon deles inn i de to hovedgruppene; synkron og asynkron kommunikasjon. Synkron kommunikasjon er direkte informasjonsflyt i sanntid, ved bruk av verbale kanaler, som møter og telefon. Asynkron kommunikasjon foregår derimot på avstand i tid og sted gjennom ikke-verbale kanaler som eksempelvis e-post og tegninger. Synkron kommunikasjon anses som rikere og mer effektiv enn asynkron, noe som er illustrert i Figur 12. Ambler (2002) viser også til at kommunikasjonseffektiviteten i et prosjekt er en funksjon av rikheten til kommunikasjonskanalen som benyttes for å overføre informasjonen. Aasrum mfl. (2016) påpeker at rikdom i denne sammenhengen referer til informasjonsvolumet og kompleksiteten i innholdet kommunikasjonskanalen kan håndtere på en vellykket måte. Kaufmann og Kaufmann (1998), referert i Aasrum mfl. (2016) hevder at muntlige kanaler generelt sett er rikere enn skriftlige, fordi de også formidler ikke-verbal kommunikasjon som gestikulering og toneleie. Effektive designteam benytter seg vanligvis av en velbalansert kombinasjon av både synkron og asynkron kommunikasjon. I likhet med dette argumenterer Svalestuen mfl. (2017) for at de mest berikende og effektive kommunikasjonsmediene er de som formidler både verbal, non-verbal og symbolsk informasjon. Det blir videre forklart at et whiteboard betraktes som symbolsk informasjon, ettersom det fungerer som en felles plattform for både avsender og mottaker, og dermed bidrar til en ytterligere forbedring av kommunikasjonen. Dainty mfl, referert i

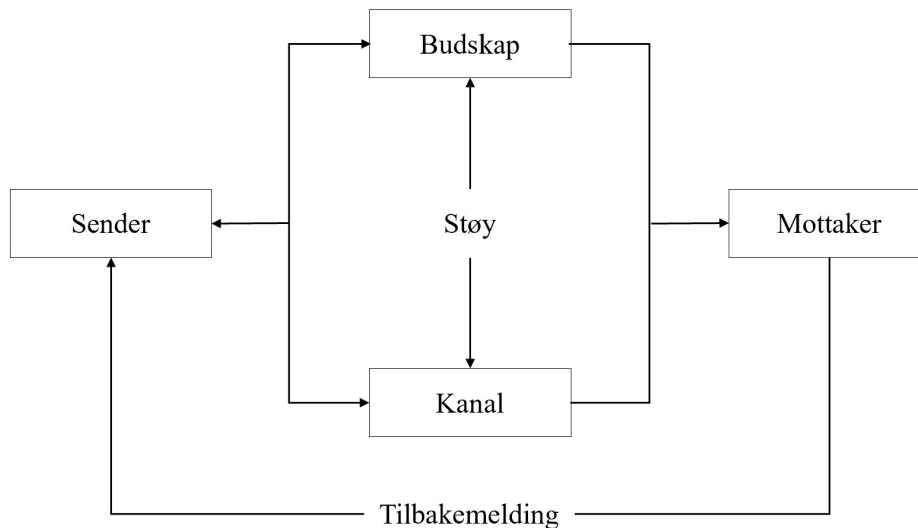
Aasrum mfl. (2016) hevder at det er tradisjonelle kommunikasjonskanaler, som tegninger, møter og telefoner, som fortsatt er mest utbredt i byggebransjen.



Figur 12: Kommunikasjonsformer, adaptert fra Ambler (2002)

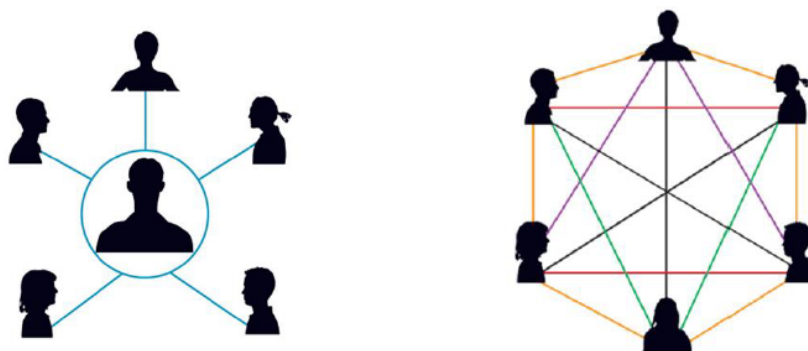
Figur 13 kan brukes for å beskrive en kommunikasjonsprosess, som består av seks elementer: sender, tilbakemelder, mottaker, budskap, kanal og støy. Busch, Vanebo og Dehlin (2010) kommunikasjonsmodell illustrerer at senderen kommuniserer et budskap til en mottaker gjennom valgt kommunikasjonskanal. Budskapet fra senderen blir påvirket av støy. Busch, Vanebo og Dehlin (2010) forklarer støy med årsaker til at informasjonen ikke når frem og det oppstår kommunikasjonsproblemer. Eksempler på støy kan være:

- *Tekniske problemer*
- *Dårlig motivasjon.* Dersom mottaker ikke er motivert for å motta informasjon fra senderen.
- *Informasjonen oppfattes feil.*
- *Språkproblemer.* Mottakeren forstår ikke informasjonen på grunn av språket som benyttes. For eksempel kan det benyttes fagspråk eller begreper som ikke mottakeren skjønner.
- *Dårlig tillit.* Mottakeren har ikke tillit til senderen og vil hele tiden søke etter bakkenforliggende intensjoner.
- *Forvregning gjennom flere ledd.* Dersom informasjonen skal sendes gjennom flere personer, vil det lett oppstå en forvregning.



Figur 13: Kommunikasjonsmodell, adaptert fra Busch, Vanebo og Dehlin (2010)

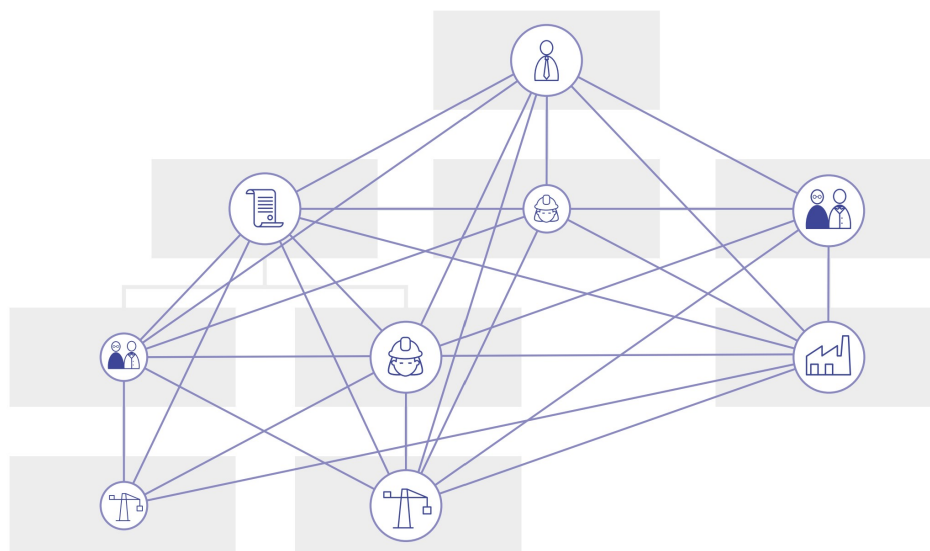
Ifølge Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) finnes det to hovedtilnærminger for organisasjon av kommunikasjon; nav og stjerne. Ved bruk av nav går all kommunikasjon gjennom et sentralt nav, som for eksempel kan være en prosjektleder. I et stjernenettverk derimot, kommuniserer alle fritt med alle. Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) hevder videre at stjernenettverk kun fungerer opp til en gruppestørrelse på syv personer, og dersom det blir flere personer enn dette, brukes det svært mye tid til korrdirering og kommunikasjon. Det kan fungere med flere folk dersom prosjektet er fullstendig partisjonerbar av natur, slik at deltagerne kan deles inn i mindre grupper som er fullstendig uavhengige av hverandre. Dette er som regel aldri tilfellet i et prosjekt, og dermed må de ulike gruppene kommunisere. Figur 14 viser visualisering av kommunikasjonsorganiseringen, med «nav» til venstre og «stjerne» til høyre.



Figur 14: Organisering av kommunikasjon (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013)

### 3.4.1 Informasjonsflyt

Ifølge Emmitt (2007) er det avgjørende å forstå informasjonsflyten i prosjekter, for å kunne dra nytte av informasjonen. Den sprer seg i forskjellige nivåer, og utgjør til sammen en betydelig mengde informasjon (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013). Fra et overordnet perspektiv må en prosjekteringsleder håndtere kommunikasjonen mellom prosjektleder, prosjekteringsteamet, aktører, kunder, rådgivere, myndigheter, brukergrupper, produksjonen og leverandørene. Til sammen dannet dette et nettverk av kommunikasjonslinjer, som vises i Figur 15, nedenfor.

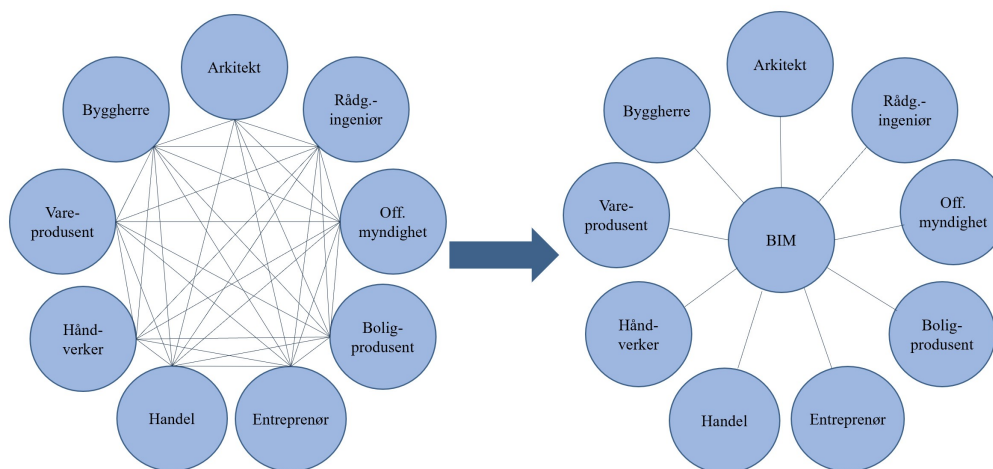


Figur 15: Overordnede kommunikasjonslinjer i et prosjekt (Bygg 21, 2019a)

Emmitt (2007) hevder videre at informasjonsmengden i prosjekter har økt dramatisk, og det kreves spesialiserte ledelsesstrukturer og teknologi for å håndtere lagring, behandling og henting av relevant informasjon. Dette er nødvendig for å unngå informasjonsoverbelastning, som oppstår når en person eller organisasjon mottar mer informasjon enn de er i stand til å håndtere. For å kunne utføre arbeidet på en effektiv måte, er det avgjørende å implementere en form for filtrering. Det finnes utallige former for filtrering, hvor en metode er å kontrollere hvem som mottar hva og når. Informasjonshåndteringen kan også overlates til enkeltpersoner som har tilgang til det meste av informasjonen, og fordeler videre ut etter behov.

Det finnes også et bredt spekter av forskjellige IT-systemer, som har til hensikt å forbedre informasjonsflyt og informasjonsdeling (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013). BIM (Building information modeling) trekkes frem som et nyttig verktøy for å strukturere informasjonsflyten i prosjekteringsarbeidene, i tillegg til at den skaper en felles plattform for kommunikasjonsdeling. BIM bidrar også til økt felles forståelse blant de involverte, gjennom å visualisere arbeidsprosessene og oppgavemålene (Yao Huang mfl., 2022). På grunn av at det bare finnes én versjon av modellen, sikrer den også at den delte informasjonen er presis og tidsriktig (Bygg21, 2019b). For brukerne vil modellen blant annet gjøre

arkitektens arbeid mer tolkbart, slik at det blir lettere å vurdere løsninger, gi tilbakemeldinger eller ta beslutninger (Kim, Cha og Kim, 2016). Figur 16 nedenfor viser hvordan BIM fungerer som en felles mottaker av informasjon.



Figur 16: BIM som informasjonsmottaker. Adaptert fra Veidekke Entreprenør AS (2011), gjengitt i Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013)

Webhotell, også kjent som prosjekthotell eller prosjekttrom, refererer også til et IT-verktøy som fremmer kommunikasjon og deling av informasjon i prosjekter (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013). I webhotellet samles alle relevante dokumenter, i tillegg til at deltakere får mulighet til å gi umiddelbar respons på andres bidrag. På denne måten bidrar verktøyet vesentlig til å effektivisere informasjonsflyten. Bygg21 (2019b) påpeker at det er viktig at dokumentene til enhver tid er oppdatert med nyeste versjon. I tillegg bør de organiseres på en måte som gjør det enkelt for alle prosjektmedarbeidere å finne relevante dokumenter innenfor deres fagområde.

I nyere tid blir digitalisering ofte fremhevet som løsningen på det meste. Imidlertid påpeker Bygg21 (2019b) at digitale verktøy ikke nødvendigvis fører til forbedret samarbeid eller informasjonsflyt. Det understrekes at det ikke er tilstrekkelig å bare implementere verktøyene; prosessene og arbeidsmetodene knyttet til verktøyene må også endres. Videre legger Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) vekt på at implementering og bruk av IT-systemer krever trening, både internt og eksternt dersom systemet skal benyttes til tverrfaglig samarbeid.

### 3.5 Organisasjonsutvikling

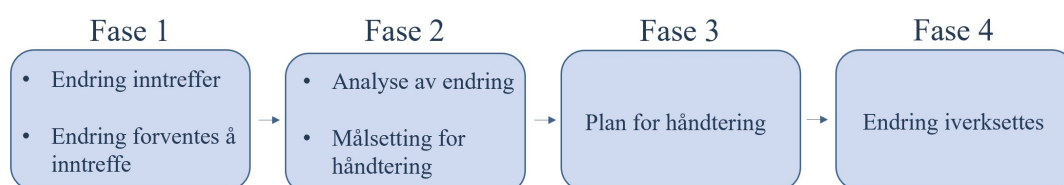
Ifølge Etzioni (1982) sitert i Jacobsen og Thorsvik (2013) kan en organisasjon defineres som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål». Jacobsen og Thorsvik (2013) betrakter videre organisasjoner som produksjonssystemer, som produserer alt fra produkter, tjenester til beslutninger. Busch, Vanebo og Dehlin (2010) hevder mennesker er opprinnelsen til alle organisasjoner, samt at organisasjonens eksistens er avhengig av menneskelige handlinger. På den måten er en



organisasjon og menneskene i organisasjonen sterkt avhengig av hverandre, og må sees i sammenheng.

Det er en rekke faktorer som kan fremprovosere en endring hos en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Behov for forbedring og effektivisering av eksisterende produksjon, ofte i samspill med innovasjon, er eksempler på dette. Organisasjoner er også avhengig av at samfunnet betrakter de som legitime og moderne. Det medfører at organisasjonene blir presset til å gjøre endringer i takt med at samfunnet endrer seg. Henriksen, Olsson og Seim (2006) sitert i Olsson, Blakstad og Hansen (2010) påpeker at det som oftest også er behov for endringer i organisasjonen når fasilitetene til organisasjonen endres. Dette undersøttes av (Jacobsen og Thorsvik, 2013) som hevder at endringer i en organisasjon ofte er et resultat av endringer i organisasjonens omgivelser.

Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver organisasjonsendringer som en beslutningsprosess som totalt gjennomgår fire faser. I første fase inntreffer endringen, eller en forventning om at en endring vil inntreffe skapes. Det kan eksempelvis være en endring i etterspørsel eller at organisasjonen pålegges nye lover og regler fra offentlige myndigheter. Videre jobbes det med å analysere endringen i fase to, hvor det blir satt opp spesifikke mål for hvordan organisasjonen skal forholde seg til endringene. I tredje fase planlegges det for hvordan organisasjonen bør utformes for å håndtere de nye utfordringene, som gir strategier som videre blir iverksatt i siste fase. Figur 17 viser endringsprosessen, basert på teorien til Jacobsen og Thorsvik (2013).

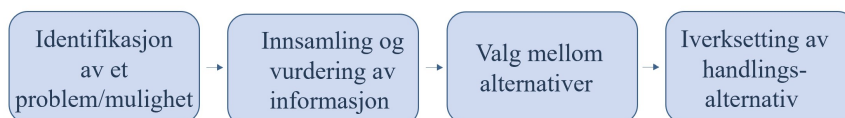


Figur 17: Organisasjonsendring som beslutningsprosess

På bakgrunn av at endringer alltid påvirker de ansatte, er sannsynligheten for motstand mot endringene stor (Olsson, Blakstad og Hansen, 2010). I tillegg kan det oppstå konflikter mellom forkjemperne og motstanderne. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder det er viktig å skape et klima og en atmosfære for endring for å kunne lykkes. I tillegg er det viktig å holde fokus på å endre holdninger og oppfatninger. Dag Ingvar Jacobsen (1998) sitert i Busch, Vanebo og Dehlin (2010) påpeker videre at «frykten for det ukjente» er en av grunne til motstanden mot forandring. «Tap av identitet», «at det sosiale miljøet forandres» eller «at maktforholdene endres» er andre årsaker. Det legges også vekt på at omorganisering krever dobbeltarbeid i en periode, slik at det vil bli økt arbeidspress eller behov for ekstra ressurser. Generelt sett kan endringer og organisasjoner betraktes som to motsetninger, da organisasjoner i utgangspunktet står for stabilitet og forutsigbarhet, noe som ødelegges av endringer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

## 3.6 Beslutningsprosesser

Beslutninger kan defineres som «alle handlinger som innebærer et bevisst valg mellom minst to alternativer» (Larsen, 2009). Videre definerer Jacobsen og Thorsvik (2013) beslutningsprosesser som en rekke vurderinger og handlinger som til slutt resulterer i vedtak og iverksettelse av en beslutning. Det påpekes også at beslutningsprosesser, mål og strategi, formell struktur, kultur og maktforhold er gjensidig avhengig av hverandre. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver beslutningsprosessen gjennom fire steg som vist i Figur 18, nedenfor.



Figur 18: Beslutningsprosessen, adaptert fra (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

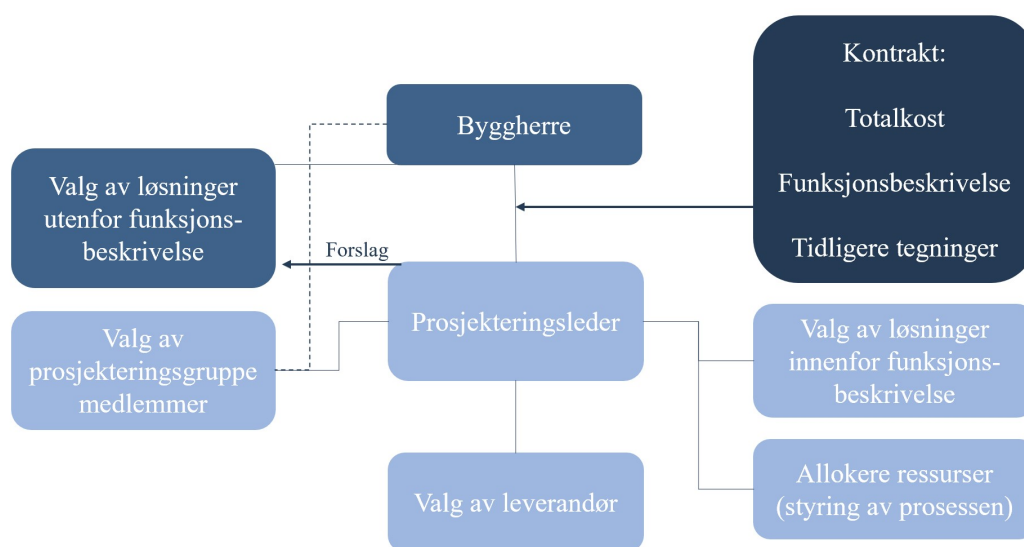
### 3.6.1 Beslutningsteori

Hvorvidt mennesket som beslutningstaker er i stand til å handle rasjonelt og fornuftig er et omdiskutert tema (Jacobsen og Thorsvik, 2013). «Economic man» er en modell som står sentralt i beslutningsteori, og bygger på en antakelse om at mennesket kan handle perfekt rasjonelt (Simon, 1945 sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). Klare mål og preferanser og full informasjon er forutsetningene for modellen, som viser til hvordan beslutningstakere ideelt sett burde ta beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 2013). På samme måte presenterer Simon (1955), referert i Drevland (2019) begrepet «begrenset rasjonalitet». Dette bygger på at når man står ovenfor en kompleks beslutning, vil mennesker ta rasjonelle beslutninger innenfor begrensninger som følger av tilgjengelig tid og informasjon, i tillegg til kognitive evner. Dette betyr at komplekse beslutninger forenkles til et nivå som er forståelig for beslutningstakeren. Dette gjør at beslutningen ikke nødvendigvis er den beste, men «god nok» med tanke på begrensningene. Simon (1956), referert i Drevland (2019) introduserte begrepet «satisficing», som er en kombinasjon av ordene «satisfying» (tilfredsstillende) og «optimizing» (optimaliserende), og skal beskrive en situasjon med tilfredsstillende, men ikke nødvendigvis optimal løsning.

### 3.6.2 Beslutninger i prosjekteringsprosessen

Beslutninger utgjør en vesentlig del av prosjekteringsprosessen, og beslutningene kan være så kritisk for fremdriften at de potensielt kan forsinke eller stanse videre prosjektering (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013). Som nevnt tidligere er et prosjekt mest fleksibel for påvirkningsmuligheter tidlig i prosjektet, samt at eventuelle omprosjekteringer blir mer kostbare desto lengre ut i prosjektet man har kommet (Samset, 2008). Dette betyr at når en beslutning tas, er det et ønske om at beslutningen står og at det ikke kreves endringer på et senere tidspunkt.

I prosjekteringsprosessen vil det være flere beslutningstakere, hvor Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) peker på at prosjekteringsleder og byggherre ofte har beslutningsmyndighet. Hvem som har beslutningsmyndighet over hva avhenger av både hvilke fase prosjektet er i og hvilken entreprisform som er valgt. Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) bruker offentlige prosjekter som et eksempel, hvor byggherre ofte har flere ulike representanter med ulik beslutningsmyndighet. Her kan hver representant, avhengig av hvilken stilling de har i organisasjonen ha et visst beløp de kan ta beslutninger på. Dersom en beslutning overstiger denne summen vil ikke beslutningen kunne tas i det respektive møtet. Figur 19 viser et eksempel på hvordan beslutningsmyndighet i et prosjekt med totalentreprise kan være.



Figur 19: Beslutningstakere og type beslutninger i prosjektering av en totalentreprise.  
Adaptert fra Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013)

Ifølge Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) er det essensielt at informasjonen om de forskjellige alternativene blir lagt frem på en god måte for byggherre. Dette er for blant annet å legge til rette for at beslutningene kan tas så fort som mulig. Samtidig påpekes det at alternativene bør være basert på et godt underlag, slik at det blir lettere å velge det beste resultatet, i tillegg til at det øker mulighetene for at beslutningen er så god at det ikke skjer endringer. Scheibehenne og Helversen (2009) hevder at i tilfeller hvor usikkerheten er høy og informasjonsgrunnlaget er begrenset, kan heuristikk bidra til bedre beslutninger. Dette er tilfeller hvor det ikke er tilstrekkelig med grunnlag. Heuristikk betyr at beslutninger tas på "magefølelsen", og er en type kognitiv snarvei man benytter seg av ved informasjonsinnhenting fordi man gjerne har en erfaring eller følelse med noe som ligner på den informasjonen som er blitt gitt (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013). Til tross for at heuristikk ofte gir riktig svar, har man på grunn av skjevheter i tankegangen ingen garanti for det. Scheibehenne og Helversen (2009) hevder derfor at intuitiv tenking kan være kraftfull og nøyaktig når beslutningstaker har høy erfaring og god praktisk gjennomføringsevne.



## 4 Caseinformasjon

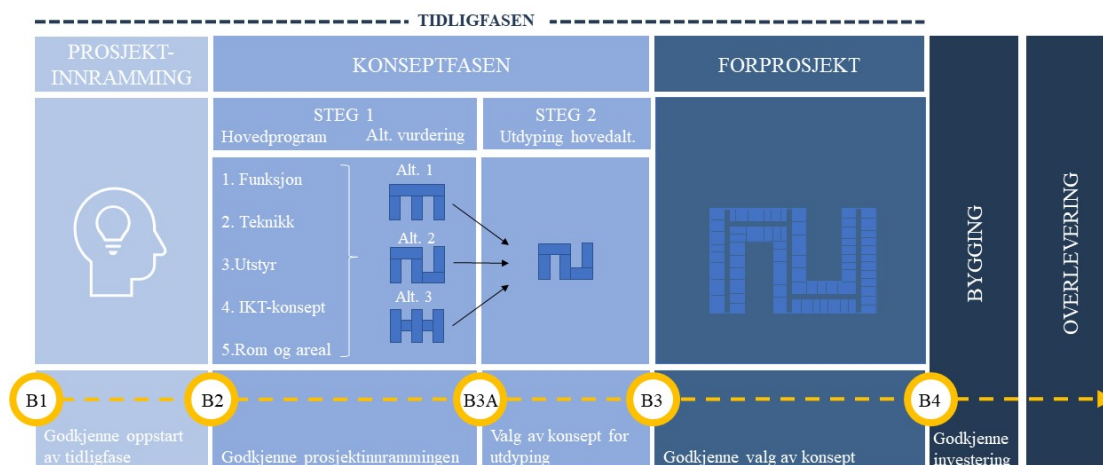
I denne oppgaven er det valgt å benytte to enkeltcase-studier for å samle primærdata. Dette gjelder henholdsvis «Nytt sikkerhetsbygg Østmarka» og «Sjukehuset Nordmøre og Romsdal». I dette kapitlet vil den viktigste informasjonen om casene bli presentert. Vi starter med en kort introduksjon av Sykehusbygg HF, ettersom de spiller en sentral rolle i begge casene.

### 4.1 Sykehusbygg HF

Sykehusbygg HF ble stiftet i 2014 og eies av de fire helseregionene, Helse Sør-Øst, Helse Vest, Helse Midt-Norge og Helse Nord (Sykehusbygg HF, 2023). Ved utvikling, planlegging og gjennomføring av byggeprosjekter for over 500 millioner kroner er helseregionene pliktig til å benytte Sykehusbygg HF. Sykehusbygg HF er en rådgivende organisasjon som blant annet har som formål å «være en internleverandør for de regionale helseforetakene og landets helseforetak, og skal legge til rette for og bidra til standardisering, erfaringsoverføring, god ressursutnyttelse og ressurstilgang innen prosjektering og bygging av sykehus.»

#### 4.1.1 Faser i planlegging og bygging

Sykehusbygg HF lagde i 2017 en veileder for tidligfasen i sykehusbyggprosjekter, og der beskrives de ulike fasene og beslutningspunktene et prosjekt gjennomgår (Sykehusbygg HF, 2017). Skissen nedenfor gjenspeiler veilederen med suppleringer fra dokumenter mottatt fra sykehusbygg HF.



Figur 20: Faser og beslutningspunkter i tidligfasen

Grunnlaget for et byggeprosjekt er alltid en utviklingsplan, som baserer seg på nasjonale og regionale retningslinjer (Sykehusbygg HF, 2017). Utviklingsplanen og den økonomiske langtidsplanen gir en samlet utviklingsretning for innsatsfaktorene til pasientbehandling. De viktigste innsatsfaktorene er organisering og ledelse, samhandling og oppgavedeling, kompetanse, teknologi og utstyr, i tillegg til bygg. Målet med utviklingsretningen er god og fremtidsrettet pasientbehandling. Oppstart av tidligfase starter med en B1-beslutning, som gir mandat til å engasjere prosjektorganisasjonen og starte opp arbeidet med prosjektinnrammingen. Ved godkjenning av prosjektinnrammingen tas en B2-beslutning, som gir videre mandat for konseptfasen. Før konseptfasen starter skal også lokaliseringen avklares og kvalitetssikres. Konseptfasen deles inn i to steg, hvor første steg har som mål å utvikle et hovedprogram som videre gir grunnlaget for alternativutredningen. Deretter går man gjennom en B3A-beslutning, hvor ett konsept blir valgt ut for videre utarbeidelse i steg 2. Ved B3-beslutningen godkjennes valgt konsept før man går videre til et forprosjekt. I forprosjektet jobbes det med å verifisere kalkylen og bearbeide det valgte konseptet til et nivå hvor en B4-beslutning kan fattes, som er en godkjenning av investeringen. Deretter går man videre til bygging og utførelse, som ender i en B5-beslutning som er beslutning om overtakelse.

#### **4.1.2 Pims**

Sykehusbygg HF har siden 2017 valgt å bruke prosjektstyringsverktøyet Pims i sine byggeprosjekter (Byggeindustrien, 2017). Pims blir levert av Omega PS og innebærer moduler som dekker porteføljestyring, fremdriftsplanlegging, økonomistyring, kontraktstyring og risikostyring, i tillegg til digital samhandling, styringssystem og oppfølging av aksjoner. Verktøyet håndterer alle faser, fra tidligfase til ferdigstilling i et prosjekt.

## **4.2 Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

I 2016 vedtok St. Olavs hospital å starte planleggingen av Nytt Sikkerhetsbygg på Østmarka (Norsk Byggebransje, 2021). Sikkerhetsavdelingen på St. Olavs hospital tar hånd om de sykeste pasientene innen psykisk helsevern, både tvangsinnlagte psykiske pasienter og pasienter som soner under særreaksjonen tvungen psykisk omsorg (Kirsten McDonagh, 2019a). Avdelingen holdt opprinnelig til på Brøset i Trondheim, med 21 pasienter over 17.000 kvadratmeter (Norsk Byggebransje, 2021). Byggene på Brøset ble opprinnelig bygd for å huse en pleieinstitusjon for spedalske på slutten av 1800-tallet, og var derfor lite tilpasset dagens drift (Kirsten McDonagh, 2019b). I tillegg var bygningsmassene både gamle og slitte. Formålet med prosjektet var derfor å gi virksomheten lokaler som sikret både gode og effektive behandlingstilbud, i tillegg til at det skulle være driftsøkonomisk (St. Olavs hospital HF, 2017a).

I november 2017 ble Sikkerhetsbygget lyst ut som en totalentreprise med løsningsforslag på vegne av St. Olavs Hospital (St. Olavs hospital HF, 2017a). Konkurransen skulle gjennomføres med to trinn, hvor leverandørene først skulle gjennomgå en prekvalifisering. Deretter ble det gjennomført en designkonkurranse, hvor tre entreprenører med arkitekter

fikk muligheten til å delta. Etter to runder med evalueringer og forhandlinger gikk tilslutt entreprenøren NCC med Ratio arkitektur, Karlsson arkitekter og landskapsarkitekt Schønherr videre til samhandling. Samhandlingen gikk fra oktober 2018 til januar 2019. I April 2019 inngikk NCC en avtale med St. Olavs hospital og Sykehusbygg HF om byggingen av Sikkerhetsbygget på Østmarka (NCC, 2023). Sikkerhetsbygget som omfattet 6750 kvadratmeter inkludert utearealer ble gjennomført som en totalentreprise med utvikling og design, med en kontraktsverdi på 336 millioner kroner, inkludert mva.



Figur 21: Illustrasjonsfoto av Sikkerhetsbygget, adaptert fra (Kirsten McDonagh, 2018)

Prosjektet var organisert med St. Olavs hospital v/St. Olav Eiendom som byggherre, hvor Sykehusbygg HF hadde prosjektledelsen (St. Olavs hospital HF, 2017b). Prosjektet ble styrt av egen styringsgruppe, som hadde ansvar for å gjennomføre prosjektet i tråd med de rammene og forutsetningene som var lagt til grunn av styret i St. Olav Hospital. Styringsgruppen bestod av representanter fra St. Olavs Eiendom, St. Olavs hospital og Helse Midt-Norge RHF (St. Olavs hospital HF, 2017c).

Markeringen av byggestart på sikkerhetsbygget ble avholdt 30. september 2019 (Kirsten McDonagh, 2019b). Nesten nøyaktig to år senere, 21. september 2021 ble bygget overlevert til St. Olavs hospital (NCC, 2023). I juni 2022 vant Sikkerhetsbygget en internasjonal pris for å være Europas beste psykiatribygg (St. Olavs hospital, 2022). Den europeiske arkitekturprisen ble utdelt ved European Healthcare Design Awards 2022.

Vedlegg G viser organisasjonskartet for Sikkerhetsbygget. Felt med samme farge indikerer at de stammer fra samme aktør. Det omfatter styringsgruppen, Sykehusbygg HF, St. Olavs hospital og entreprenør, inkludert arkitekter og landskapsarkitekter.

### 4.3 Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)

Sykehuset Nordmøre og Romsdal vil bestå av et nytt felles akuttsykehus og psykiatri- og habiliteringsbygg på Hjelset, i tillegg til et spesialisthelsetjenestetilbud innen poliklinikk, dagbehandling og dagkirurgi i Kristiansund (Helse Møre og Romsdal, 2022c). Det nye sykehuset skal erstatte sykehusene i Kristiansund og Molde, samt sykehuspsykiatrien på Hjelset og sykehuset skal dekke et opptaksområde på om lag 120 000 innbyggere.



I desember 2012 ble det vedtatt en utviklingsplan av Helse Møre og Romsdal, som konkluderte at det skulle planlegges for et nytt sykehus for Nordmøre og Romsdal (Helse Møre og Romsdal, 2022a). Både idefasen og konseptfasen var preget av politiske kamper i forhold til plasseringen av det nye sykehuset, men i fjerde kvartal 2017 godkjente styret i Helse Møre og Romsdal forprosjektet for sykehuset i Nordmøre og Romsdal. Videre fattet styret i Helse Midt-Norge byggevedtak, og Stortinget vedtok bygging av sykehuset.

Det økonomiske rammene har vært en stor utfordring for gjennomføringen av prosjektet (Helse Møre og Romsdal, 2022a). I juni 2018 vedtok styret i Helse Møre og Romsdal å avlyse anbudskonkurransen som ble lyst ut i desember 2017, fordi det var for stor avstand mellom de økonomiske styringsmålene og de innkommende tilbudene. Konkurransen ble lyst ut på nytt, og i oktober 2019 ble det inngått en kontrakt med Skanska. Kontrakten ble inngått med mål om å nå den økonomiske styringsrammen gjennom samhandlingsfasen. I juni 2020 godkjente styret i Helse Møre og Romsdal det optimaliserte forprosjektet og prosjektet gikk videre til funksjonsprosjekt med detaljprosjektering, men i januar 2021 ble kontrakten med Skanska avbestilt fordi partene ikke ble økonomisk forenelige.

I mars 2021 ble det dermed vedtatt en ny gjennomførings- og kontraktsmodell for prosjektet, som innebar at sykehuset på Hjelset skulle deles opp i sidestilte entrepriser (Helse Møre og Romsdal, 2022a). Dette resulterte i at psykiatri- og habiliteringsbygget i oktober 2021 ble lyst ut som en egen totalentreprise med en samhandlingsfase (Helse Møre og Romsdal, 2021a). Entreprenøren Åsen og Øvrelid vant konkurransen etter lov om offentlige anskaffelser og bygget på ca. 7700 m<sup>2</sup> skal være ferdigstilt våren 2024 (Helse Møre og Romsdal, 2023). Figur 22 viser et utklipp av ARK-modellen, hvor psykiatri- og habiliteringsbygget er markert.



Figur 22: Oversiktsbilde av Sjukehuset Nordmøre og Romsdal

I forbindelse med prosjektet er Helse Møre og Romsdal forpliktet til å sikre nødvendig forankring av tiltak og løsninger mot brukere og ansatte i egen organisasjon, i tillegg til å forberede organisasjonen på innflytting og drift av det nye bygget (Helse Møre og Romsdal, 2021b). Av den grunn ble det opprettet en egen utviklingsorganisasjon som har ansvar for dette. Nytt bygg og nye arealer gjør at de ansatte må ta i bruk nye arbeidsmetoder for å



sikre en trygg og fremtidsrettet pasientbehandling (Helse Møre og Romsdal, 2022b). Derfor ble det lagt vekt på å involvere de ansatte underveis i prosjektutviklingen. Totalt ble det oppnevnt ti ulike funksjonsgrupper på Hjelset, hvor representantene var satt sammen av ansatte i ulike roller, både fra sykehuset i Kristiansund og Molde. Disse gruppene har vært med fra oppstart av konseptfasen, og er nå med i detaljprosjekteringen. Her er de med på kvalitetssikring og videreutvikling av prosjektet, samt å planlegging av anskaffelser av medisinsk utstyr. En oversikt over de ulike gruppene vises i Figur 23, nedenfor.



Figur 23: Oversikt over funksjonsgruppene ved SNR. Adaptert fra (Helse Møre og Romsdal, 2019)

For å gjennomføre byggeprosjektet ble det inngått en oppdragsavtale mellom Helse Møre og Romsdal og Sykehusbygg HF. Sykehusbygg HF har dermed ansvaret for å gjennomføre byggeprosjektet fra konseptfase til fullført bygging, testing og overlevering. Dette innebærer ansvaret for planlegging, prosjektering, og at gjennomføringen av prosjektet blir ivarettatt på en god måte, gjennom metoder, verktøy, kontrahering og styring av rådgivere og entreprenører. Ressursene fra Sykehusbygg HF utgjør utbyggingsorganisasjonen.

Vedlegg H viser organisasjonskartet for psykiatri- og habiliteringsbygget. På bakgrunn av at det er Sykehusbygg HF som er utbyggingsorganisasjonen, er det de som har kontrakten med totalentreprenør, Åsen og Øvrelid. Videre er alle rådgivere engasjert av entreprenør, inkludert arkitekt.



## 5 Resultat

I dette kapitlet vil de analyserte funnene fra datainnsamlingen tilknyttet caseprosjektene bli presentert. Oppbygningen av kapitlet er strukturert i henhold til oppgavens forskningsspørsmål og presenteres i kronologisk rekkefølge. Hvert delkapittel tar for seg ett forskningsspørsmål, hvor resultatene fra både Sikkerhetbygget og SNR fremstilles.

Tabell 8 nedenfor viser en oversikt over informantene som har deltatt i forbindelse med denne oppgaven. Hvilket prosjekt de tilhører, hvilken aktør de representerer, samt hvilken rolle de hadde i prosjektet er beskrevet. I tillegg har alle informantene fått en ID, som benyttes ved referering til utsagn og påstander som fremkommer gjennom resultatene.

Tabell 8: Oversikt over informantene

Prosjekt	Aktør	ID	Rolle
Nytt sikkerhetsbygg Østmarka	Sykehusbygg HF	1.1	Prosjektleder funksjon
		1.2	Prosjektleder teknikk
		1.3	Prosjektleder IKT
	Helse Midt-Norge	1.4	Ansattmedvirker
		1.5	Ansattmedvirker
		1.6	Ansattmedvirker
	Prosjekterende	1.7	Prosjekteringsleder
		1.8	Prosjektleder arkitekt
Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)	Sykehusbygg HF	2.1	Prosjektleder kontrakt
		2.2	Prosjektleder prosjekterende
	Helse Møre og Romsdal	2.3	Prosjektleder ansattmedvirkning
		2.4	Ansattmedvirker
		2.5	Ansattmedvirker
	Prosjekterende	2.6	Prosjekteringsleder
		2.7	Prosjektleder elektro



1.1 Prosjektleder funksjon hevder det er svært viktig å ha med ledelsen i prosjektet. Bakgrunnen for dette er at det er de som har ansvaret for bygget og skal drifte det etter ferdigstillelse.

Figur 25 viser grunnlaget for utvelgelsen av ansattmedvirkere innenfor de ulike medvirkningsgruppene, hvor kjernegruppen består av linjeledelsen og sikkerhetsgruppen. 1.1 Prosjektleder funksjon uttalte at Sykehusbygg HF i forbindelse med utvelgelsen av ressurser var veldig klar på at de som møter på vegne av de ansatte skal representere alle, og ikke bare egen post. Av den grunn ønsket Sykehusbygg HF også asymmetri, i form av at man eksempelvis ikke skulle ha en sykepleier fra hver post, da dette fort kunne gi en stillingsdiskusjon. Derfor var det viktig at ansattmedvirkerne hadde en dialog innover i egen organisasjon, slik at de skaffet prosjektet kunnskap om hvilke behov og ønsker de andre avdelingene hadde.



Figur 25: Prinsipp for bestilling av ansattmedvirkere, Sikkerhetsbygget

1.1 Prosjektleder funksjon hevder at det å være i forkant med informasjon om ansattmedvirkernes rolle i prosjektet er viktig for en vellykket medvirkningsprosess. Ansattmedvirkerne ble derfor gjort kjent med sin rolle, hvor 1.5 Ansattmedvirker forklarte at de hadde klare retningslinjer på at de ikke hadde beslutningsmyndighet, men at de skulle bidra med sin kunnskap og var med som koordinatore og rådgivere. Ansattmedvirkerne ble også gjort oppmerksomme på hvilke kommunikasjonslinjer de hadde i prosjektet.

1.2 Prosjektleder teknikk påpekte at Sykehusbygg HF også var klare på at all kommunikasjon med de ansatte skulle gå gjennom ansattmedvirkerne, og at de skulle sitte sammen med prosjektet, slik at de kunne ha daglig kontakt og sikre at de deltok på alle disku-

sjonene. 1.8 Prosjektleder arkitekt belyser også viktigheten av ansattmedvirkernes rolle, fordi den blir førstehånds kontakt mellom prosjektgruppen og de ansatte. På bakgrunn av at man ikke kan ha med seg alle de ansatte i møtene, vil ansattmedvirkeren få en svært viktig rolle for informasjonsflyten mellom disse partene. Som nevnt tidligere krever det også at ansattmedvirkerne klarer å skille mellom reelle behov og personlige ønsker. Til tross for at dette var et krav fra Sykehusbygg HF var det vanskelig å etterholde, og 1.4 Ansattmedvirker uttalte følgende:

«De andre hadde også sine kjepphester, så det ble litt sånn at alle snakket sin sak. Det er nok kanskje en liten svakhet i et sånt system, at vi blir veldig opphengt i å få det best mulig selv.»

Flere av informantene pekte på tid som en viktig faktor for en vellykket medvirkningsprosess. Sykehusbygg HF hadde derfor satt krav til at medvirkerne ble helt eller delvis frikjøpt fra sine stillinger, men det var helseforetaket som måtte legge til rette og sette av midler slik at de fikk tid til å delta uten at det gikk utover deres «vanlige» arbeidsoppgaver. 1.2 Prosjektleder uttalte at det å være ansattmedvirker ikke er noe «venstrehåndsarbeid». Det kommer også frem at ansattmedvirkernes fristillelse var av ulik grad, men gjenganger var at tidsbruken var større enn hva stillingsgraden tilsa. 1.4 Ansattmedvirker uttrykte at det var utfordrende at flere av ansattmedvirkerne ikke hadde prosjektet som heltidsjobb. Dette fordi de fra før av hadde travle dager, og at det derfor var vanskelig å få tid til å være med på alt som var forventet.

Alle ansattmedvirkerne som ble intervjuet fortalte at det medgikk veldig mye tid på prosjektet, spesielt i detaljplanleggingen. 1.3 Prosjektleder IKT mener at det å være ansattmedvirker er en belastende og krevende rolle, fordi man blir en mellommann mellom de ansatte og prosjektet. En kollega av 1.4 Ansattmedvirker hadde uttalt følgende:

«Du er nok dømt her, for du kommer bare til å bli husket for alt som gikk galt på Sikkerhetsbygget og ikke noe av det du har gjort på Brøset ellers.»

Som ansattmedvirker var informanten i de aller fleste møtene og tett på prosessen, og var derfor kontinuerlig informert og visste bakgrunnen for avgjørelsene som ble tatt. Selv om 1.4 Ansattmedvirker la frem mye informasjon til de ansatte, var det stort sprik i hvor mye og hva de engasjerte seg i. Dette trekkes frem som en utfordring når et sykehus skal inn i en prosess, fordi mange av de ansatte ga uttrykk for at de ikke ville flytte til det nye Sikkerhetsbygget. 1.8 Prosjektleder arkitekt påpeker at det er en utfordring dersom organisasjonsutviklingen ikke er kommet langt nok i forhold til prosjektet. Dersom de ansatte ikke har tatt innover seg at de skal flytte og kanskje må jobbe på en annen måte, vil de snakke ut fra hvordan de jobber nå og ikke hvordan de vil jobbe i fremtiden. Når de da er med å planlegger et bygg for fremtiden, men står i jobben de har i dag, er det vanskelig å se for seg hvordan man kan bruke bygget og hvilke muligheter man har for fremtiden. Dette er en gjenganger, spesielt i sykehusprosjekter, og det gjør at avdelinger eller parter melder inn sine behov ut fra hvordan de jobber i dag, uten at de har avklart hva deres felles behov er.

## Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)

Gjennom intervjuene kom det frem at verken ansattmedvirkerne eller 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning hadde erfaring med byggrelatert ansattmedvirkning før dette prosjektet. Samtidig påpekte både 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning og 2.4 Ansattmedvirker at det å være leder handler mye om ansattmedvirkning, samt å sørge for at man har med seg de ansatte når en beslutning tas. Til tross for at ingen hadde konkret erfaring med ansattmedvirkning fra før, ble ikke ansattmedvirkerne gjort kjent med sin rolle i forkant av medvirkningen. Likevel uttrykte flertallet at dette ikke hadde vært et problem, annet enn at de hadde brukt litt tid på å finne sin plass og forstå sin rolle.

Underveis i prosjektet tiltrådte 2.4 Ansattmedvirker stillingen som avdelingssjef for en hel avdeling som skulle inn i prosjektet, og det ble derfor naturlig å tre inn i rollen som ansattmedvirker på bakgrunn av det. Informanten mente det var synlig at det ikke hadde vært med en leder fra den avdelingen tidligere, men at verdien at lederen kom inn var høy. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning pekte også på at viktigheten av lederforankring øker utover i prosjektet. Omfanget av medvirkningen er mindre i detaljprosjekteringen, sammenlignet med tidligere, noe som gjør at kommunikasjonen i hovedsak går gjennom medvirkningsgruppelederne. Nødvendigheten av å ha ledere i disse rollene øker derfor, fordi det sikrer at medvirkningen blir prioritert, at det settes av tid og at prosjektet får plass i interne møter ute i seksjonene. I detaljprosjekteringen blir også avgjørelsene mye mer detaljerte, og det gjør at viktigheten av at det er med en leder som er godt involvert i prosjektet øker.

Det var SNR som bestemte hvem av de ansatte som skulle være med på medvirkningen. 2.3 Prosjektleder medvirkning var tydelig på at det var lederlinjen som skulle bestemme hvem som skulle være med i medvirkningen. Samtidig påpeker informanten at de kom med forslag til lederne om hvem de tenkte kunne passe i rollen. De ansatte kunne også ønske seg selv inn i prosjektet. Ved oppstart av prosjektet ble det gitt ut informasjon, og 2.3 Prosjektleder bekreftet at det var flere som selv ønsket seg inn i forbindelse med dette, og påpeker at det er veldig viktig å være motivert for å være med på medvirkning. I tillegg var det viktig at man turte å si noe, og at man hadde god kunnskap om faget på de ulike avdelingene, og kjente organisasjonen godt generelt.

2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning mener at det er viktig for en vellykket medvirkning at man får med seg de rette personene, samt riktig antall personer. Det ble fort veldig mange deltagere i møtene, noe som også gjorde at det tidvis ble brukt en del tid på omkamper og politiske diskusjoner. Dette gikk utover fremdriften, og derfor ble det lagt stort fokus på å at medvirkningsmøtene ikke var foraer for å mene noe om politiske vedtak, men heller forholde seg til det som var bestemt. Dette gjorde at møtene kun gikk på å diskutere fag, uavhengig av hvilken avdeling man kom fra eller hvilket politisk ståsted de hadde. Disse bestemmelsene gjorde at prosjektet fikk en veldig god fremdrift. Det var også avgjørende at det ble oppnevnt spesifikke ressurser som prosjektet forholdt seg til, mens resten måtte gå gjennom lederlinjene.

For å drive god medvirkning uttalte 2.7 Prosjektleder elektro at det er viktig at det blir satt av tid og ressurser slik at ansattmedvirkerne kan delta ordentlig i prosessen. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning mener, i tillegg til nok tid, at det er viktig at ansattmedvirkerne får en arena på «hjemmebane» hvor de kan snakke med de andre ansatte og hente informasjon. Til tross for at det forventes at ansattmedvirkerne har god kjennskap til fag og organisasjon, så forventes det ikke at de kan alt. For 2.4 Ansattmedvirker som har jobbet på flere seksjoner på mange nivå og som har god klinisk erfaring, var det også nødvendig å sparre med de andre ansatte og høre hva de tenkte om enkelte saker, og da handler det om å ha tid og fora til å kunne gjøre dette.

2.7 Prosjektleder elektro hadde forståelse for at det kan være utfordrende å stå i rollen som ansattmedvirker, fordi de har mange meninger bak seg i organisasjonen de representerer, og at det kan være et stort ansvar å bære. Det at den generelle ansatte ikke skjønner medvirkningsprosessen pekte 2.4 Ansattmedvirker på som en utfordring, og uttrykte følgende:

«...vi har vært med ukentlig på alle diskusjoner og prosesser og har tatt valg som vi også ser ikke er optimale eller er slik vi egentlig ønsket oss. Samtidig står vi for alle valg vi har tatt, fordi vi har måtte sett det i lys av helheten og mulighetsrommet. Det får ikke de andre ansatte.»

På bakgrunn av dette forventer samtlige av ansattmedvirkerne at flere av de generelle ansatte vil stille spørsmål til flere av valgene som er gjort. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning mener at det alltid vil være slik at de som ikke er like tett på prosjektet, heller ikke vil være like fornøyde. Det vil derfor være avgjørende at ledelsen tar på seg «lederhatten», og forteller at det er slik det blir og det er det man har å forholde seg til.

## **5.2 Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående de ansattes behov og ønsker?**

### **5.2.1 Beslutningsmyndighet**

#### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

På Sikkerhetsbygget var det St. Olavs Eiendom, med prosjektstyret som hadde øverste beslutningsmyndighet, mens Sykehusbygg HF hadde rollen som rådgiver og hjalp de med å ta beslutninger. 1.3 Prosjektleder IKT presiserte at man alltid prøver å ta beslutninger på så lavt nivå som mulig. Det innebar at beslutningene ble tatt av de ulike ansvarlige prosjektlederne hos Sykehusbygg HF, som hadde beslutningsmyndighet innenfor sitt fagområde og beslutningsramme.

Omfattet beslutningene flere fag, måtte saken løftes til et høyere nivå. Dette var også tilfellet dersom det var uenighet mellom Sykehusbygg HF og ansattmedvirkerne. Enkelte saker måtte også behandles av prosjektstyret. Typiske saker som gikk til prosjektstyret var, ifølge 1.8 Prosjektleder arkitekt, saker som hadde økonomiske hindringer, slik at de ansatte ikke kunne få de løsningene de ønsket. Da måtte styringsgruppen ta en beslutning, og eventuelt komme med en økonomisk tilleggsbevilgning dersom de var enige.



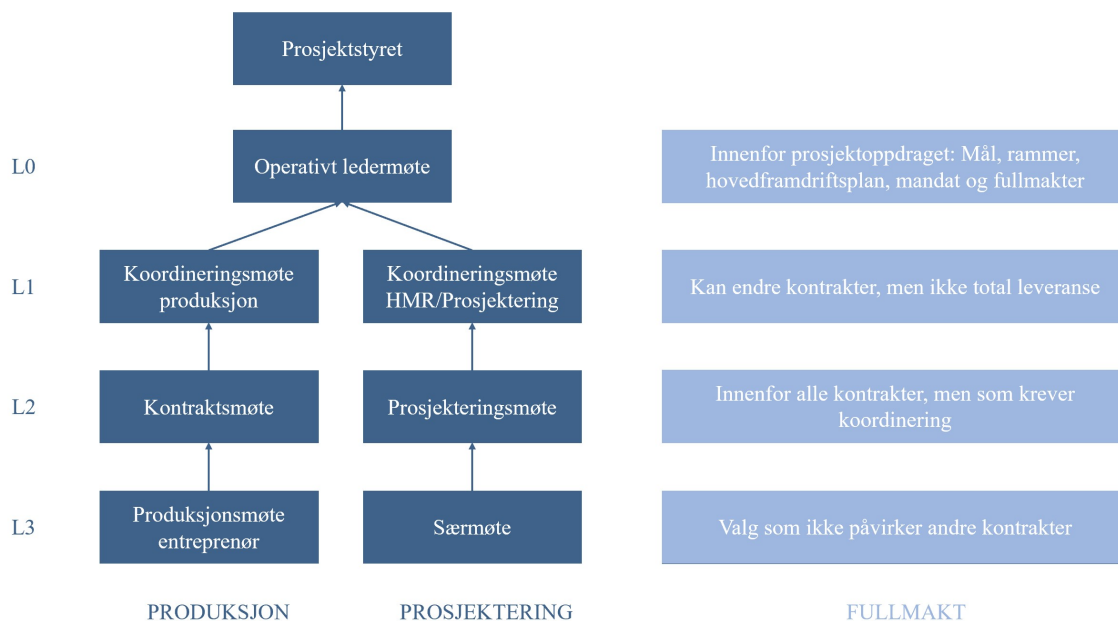
Flere av informantene opplyste om at det ble gjort en forventningsavklaring ovenfor ansattmedvirkerne med tanke på deres innflytelse. Ansattmedvirkernes rolle var at de skulle være rådgivende og drive erfaringsutveksling. De var med som medvirkere og hadde ikke beslutningsmyndighet. 1.1 Prosjektleder funksjon uttalte følgende:

«Prosjekt sjefen var ganske eiter på dette. Dersom de ansatte mente at de hadde «besluttet noe», så rettet han de til at de hadde «anmodet om». Dette var en prinsipiell sak.»

1.8 Prosjektleder arkitekt påpekte at det er viktig at ansattmedvirkerne er informert om deres mandat. Til tross for at det ble gjort forventningsavklaringer, hevder 1.1 Prosjektleder funksjon at Sykehusbygg HF ikke var gode nok og gikk på en «smell» på grunn av dette. 1.4 Ansattmedvirker pekte også på at det underveis viste seg at de ansattes forventninger ikke var forenelige med virkeligheten. Dette skyldtes at Sykehusbygg HF ikke var tydelige nok på at medvirkningen ville trappes ned etter innlevert forprosjektrapport. Det innebar at medvirkningen i detaljprosjekteringen i større grad ville gå gjennom ansattkoordinatorer og representanter, og ikke som etablerte grupper, slik det hadde vært tidligere.

### Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)

Ved SNR var det prosjektstyret fra Helse Møre og Romsdal som hadde øverste beslutningsmyndighet. Det var også utarbeidet en beslutningsmatrise for prosjektet, se Figur 26. Den viser hvilke type beslutning som kan tas på de ulike ledelsesnivåene. Medvirkningsmøtene befant seg på L2-nivå. Det betyr at beslutninger som ikke gikk utover andre kontrakter eller at kostnadene gikk over budsjetttrammene kunne tas i disse møtene. Påvirket det andre kontrakter eller budsjettet måtte beslutningen løftes og tas på L1-nivå.



Figur 26: Beslutningsmatrise ved SNR

I konseptrapporten ble det satt forutsetninger og rammer for prosjektet. Dette medfører at når det kommer opp saker i detaljprosjekteringen, er beslutningene rundt disse avhengig av hva som står i vedtakene i konseptrapporten. Når det kommer et innspill som ikke er i tråd med det som står i vedtakene, har ikke prosjektgruppen myndighet til å gjøre en beslutning rundt innspillet. Skjer dette må innspillet gå gjennom ledelsen på L0-nivå eller gjennom styret. De må da gjøre en vurdering i henhold til økonomiske og fremdriftsmessige konsekvenser. Basert på ledelsens avgjørelse kommer det eventuelt en bestilling, som videre medfører en plan- og programendring.

Hva de ansatte får medvirke på er det Sykehusbygg HF, sammen med 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning som bestemmer. 2.2 Prosjektleder prosjekterende hevder det er viktig å finne det riktige nivået å involvere ansattmedvirkerne på, fordi prosjektet har rammer å forholde seg til. Skal ansattmedvirkerne medvirke på alt ville det vært veldig tidkrevende. Det er 2.6 Prosjekteringsleder som leder medvirkningsmøtene. I forkant av møtene avklares agendaen med Sykehusbygg HF, hvor de avgjør hvilke saker de ansatte skal medvirke på. Sakene de ansatte ikke medvirker på blir tatt internt i helseforetaket. Erfaringen er at de fleste sakene blir tatt opp i ansattmedvirkningsmøtene. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning uttrykker at det gir en positiv effekt å inkludere ansattmedvirkerne i flere av sakene, og begrunner det med følgende:

«Vi merker at de synes det er fint å få være med på møtene hvor de får en veldig god forklaring på hvorfor ting ikke kan bli <sånn> eller <sånn>. De får mer forståelse for hele bygget, og hvorfor ting ikke kan plasseres akkurat der de har lyst til at det skal stå.»

På spørsmål om hvor stor innflytelse de ansatte har, uttrykte alle fra Helse Møre og Romsdal at de hadde stor innflytelse på beslutningene. 2.4 Ansattmedvirker påpekte at de opplevde å bli hørt, og at samarbeidet med sykehusbygg HF fungerte godt. Det at Sykehusbygg HF har erfaring med å bygge sykehus ble også pekt frem som en fordel, da man kunne dra nytte av hva som er gjort på tidligere prosjekter. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning hevdet samtidig at innflytelsen av og til kan være for stor. Dette begrunnes med at ansattmedvirkerne er veldig gode på det de har, men de er ikke gode på det de ikke har, og vet dermed ikke mulighetsrommet for fremtiden, noe flere informanter også påpekte. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning mener derfor at Sykehusbygg HF kunne vært enda tydeligere og flinkere på å formidle erfaringer, fordeler og ulemper med ulike løsninger på tidligere prosjekter.

## **5.2.2 Prioritering av behov og ønsker**

### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

1.8 Prosjektleder arkitekt hevder at de ansattes behov og ønsker ble tungt vektlagt på Sikkerhetsbygget, fordi man ikke hadde referanseprosjekter å ta utgangspunkt i. Samtidig opplevde 1.5 Ansattmedvirker at de hadde relativt liten innflytelse, og 1.4 Ansattmedvirker synes det var vanskelig å se sammenhengen mellom de gangene de fikk og ikke fikk gjennomslag. Det var forståelse for at arkitektene og Sykehusbygg HF hadde sine inter-

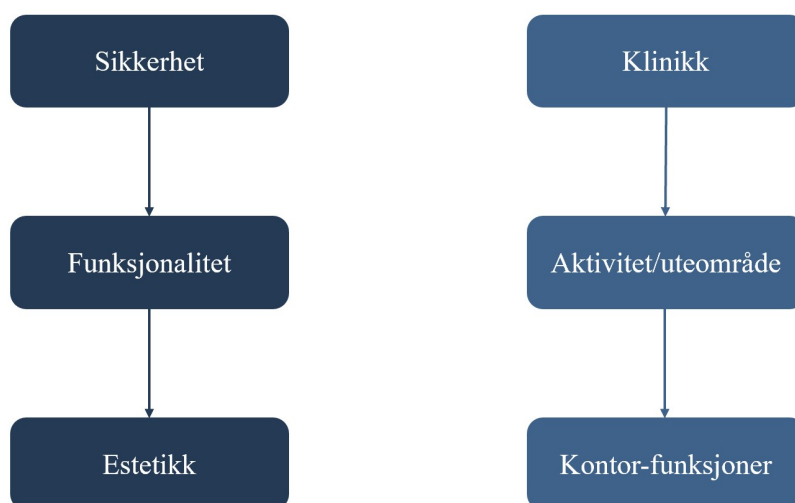
esser, i tillegg til at det var økonomiske og arealmessige rammer. 1.5 Ansattmedvirker uttalte samtidig følgende:

«Det er noe jeg egentlig aldri ble helt klok på, og fortsatt ikke skjønner. I noen sammenhenger ble vi veldig godt ivaretatt i forhold til våre meninger, og det var stor vilje for å gjøre noe med det og bruke ressurser. Mens i andre sammenhenger var det veldig steilt, hvor jeg aldri fikk helt tak i hvorfor og hvor det egentlig satt, i forhold til hvem som bestemte.»

På spørsmål om hvordan de ansattes behov og ønsker ble prioritert, svarte flertallet at de ansattes behov og ønsker ble høyt prioritert, men de ble alltid veid opp mot prosjektøkonomi. Det var her Sykehus kom inn for hjelpe med å ta de rette beslutningene basert på budsjettene.

Utgangspunktet for prioriteringen av de ansattes behov og ønsker er fremvist i Figur 27. Den viser at prioriteringen var klinikk, aktivitet/uteområde og kontor-funksjoner. En stor utfordring som flere av informantene nevnte var at avdelingen på Brøset hadde 17000 kvm, mens det nye Sikkerhetsbygget kun var på 6750 kvm. 1.4 Ansattmedvirker mener at den store reduksjonen av areal gjorde at alle prøvde å kjempe sin sak, men at ingen følte at de vant kampen. 1.1 Prosjektleder funksjon påpekte at det var kontorgruppen de hadde størst problemer med, fordi de var den eneste gruppen som ivaretok sine egne interesser, og ikke pasientenes. Videre hevdes det at prioriteringen som ble satt på forhånd var veldig støttende for prosessen. Det ble begrunnet med at det ble unngått konflikter som gikk på at Sykehusbygg HF ikke ville innfri de ansattes behov og ønsker fordi prioriteringene var satt i forkant.

#### PRIORITET VED MÅLKONFLIKT



Figur 27: Prioritering av behov og ønsker, Sikkerhetsbygget

Som Figur 27 viser, ble det også satt prioriteringer på Sikkerhet, funksjon og estetikk.

Samtidig presiserer 1.1 Prosjektleder funksjon at prioriteringene skjedde gjennom dialog og diskusjon. Ansattmedvirkerne var til stede i møtene, og fikk dermed være med på prioriteringene.

Det ble også lagt et prinsipp med forsvarlighetskort, vist i Figur 28. Prinsippet gikk ut på at dersom de ansatte syntes at alt var greit, ble prosjektlinjen fulgt, og det var «grønt kort», mens dersom de ansatte syntes at de ikke følte at de ble hørt og avvikene ble alvorlig kunne de «trekke» det røde kortet. Kunne ikke Sykehusbygg HF innfri ønsket bak det røde kortet, måtte de ansatte velge en annen beslutningslinje, for eksempel gjennom ledelseslinjen.



Figur 28: Forsvarlighetskort, Sikkerhetsbygget

## Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)

De ansattes behov og ønsker forholder seg til den samme strukturen som beslutningsmyndigheten. 2.1 Prosjektleder kontrakt påpeker at dersom det er ønsker eller behov som verken påvirker tid, kostnad eller andre kontrakter, kan sakene løses som prosjekteringsaker. Går det utover disse faktorene, og det er behov som er viktig for de ansatte å få inn, må saken løftes til høyere nivå. Til tross for at prosjektgruppen strekker seg langt for å implementere de fleste ønskene, er det ikke slik at de får alt. 2.2 Prosjektleder prosjekterende forklarer at hvorvidt ønskene blir innfridd avhenger av økonomi og hvor realistiske ønskene er. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning trekker frem ønsket om cellekontor, som et ønske de ansatte ikke ble hørt på, til tross for at de hadde det før. Begrunnelsen for avgjørelsen var basert på at ønsket ikke var i henhold til de rammene og forutsetningene som lå til grunn for prosjektet, og at det derfor ikke var økonomi eller nok areal tilgjengelig for å få det til. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning legger videre til:

«Det handler om at vi har et samfunnsoppdrag, og vi kan ikke bygge arealer som ikke brukes. Jeg tror ikke at det alltid hjelper å putte inn mer penger, for det gir ikke nødvendigvis bedre løsninger.»

På spørsmål om hva de ansatte opplevde å ikke bli hørt på, trekker 2.4 Ansattmedvirker frem utformingen av bygget og hvordan det strider mot de ansattes behov og den strukturen de jobber etter i dag. I dette tilfellet var det terrengavtrykket som ble bestemmende for størrelsen på bygget, slik at det utfordrer dagens organisering. 2.4 Ansattmedvirker sine refleksjoner rundt dette er følgende:

«Vi blir utfordret på å gjøre ting på en annen måte. Det hadde vært mye enklere å få laget bygget ut fra de seksjonene vi hadde, men nå må vi endre på det for å passe inn i bygget. Vi må bare finne de beste løsningene for å bruke den dimensjoneringen vi har fått.»

Det var robustheten som var bestemmende for hvordan de ansattes behov og ønsker ble prioritert. Det ble utarbeidet en robusthetsmatrise, som satte mye av grunnlaget for prioriteringene som ble gjort. Bygget ble delt inn i ulike robusthetsoner, avhengig av hva og hvem som skulle bruke de ulike sonene. På bakgrunn av at det var robustheten som var styrende ble de ansattes behov og ønsker høyt prioritert, fordi det var de som har erfaring med behovene. 2.2 Prosjektleder prosjekterende påpekte at når det gjaldt robusthet så besluttet ikke Sykehusbygg HF noe, og at produktene måtte godkjennes av ansattmedvirkerne. 2.7 Prosjektleder elektro forteller at de ikke er med å påvirke prioriteringene direkte, men at de kan rådgi med alternative løsninger med ulike økonomiske rammer, eller komme med anbefalinger om hvilke løsninger som anses å være de beste.

### 5.2.3 Beslutningsforøp

#### Nytt sikkerhetsbygg Østmarka

Beslutningene på Sikkerhetsbygget ble ofte tatt i møtene, men det kunne hende at man måtte ha flere møter for å få saken besluttet. 1.8 Prosjektleder arkitekt forklarte at de prosjekterende ofte la frem forslag og fikk innspill fra ansattmedvirkerne i medvirkningsmøtene. Etter møtet korrigerer de prosjekterende for innspillene, og informasjon ble sendt litt frem og tilbake for justeringer, før en løsning ble besluttet. De fleste løsningene og beslutningene ble først og fremst arbeidet frem i medvirkningsmøtene. En del beslutninger måtte tas med tilbake til klinikken og diskuteres internt blant de ansatte før saken kunne besluttes. 1.2 Prosjektleder teknikk forklarte at ansattmedvirkerne oftest ga en tilbagemelding innen en uke. 1.4 Ansattmedvirker påpekte at prosjekterende tidvis synes det var krevende å få svar fra de ansatte.

«De sendte ofte henvendelser om at de trengte svar på noe. Da måtte jeg ta det via de kanalene vi har, og ta det opp i de rette møtene før jeg kunne gi svar. Der har nok de prosjekterende en mye kortere vei i sin organisasjon, på hvordan de tar beslutninger. På sykehuset måtte vi forholde oss til fastsatte møter, og kunne ikke <hive oss rundt> og ta et ad hoc-møte for å ta en avgjørelse.»

1.4 Ansattmedvirker ser på dette som en utfordring, når to så ulike organisasjoner skal jobbe sammen, til tross for at det ble presisert at de fikk det meste til likevel.

Ansattmedvirkerne som deltok i møtene fikk også beskjed om beslutningen i møtene. Dersom de ikke deltok i møtene, kunne de finne informasjon om beslutningene i møtereferatene, eventuelt gjennom representanter som kommuniserte informasjonen videre. 1.3 Prosjektleder IKT påpeker at det er viktig at ansattmedvirkere som kommer med forslag eller deltar i beslutninger, får tilbakemeldinger. Ansattmedvirkerne opplevde også å få beskjed om beslutningene som ble tatt, både dersom de fikk gjennomslag for sine innspill eller ikke. 1.6 Ansattmedvirker påpeker også at det å få en tilbakemelding er viktig for motivasjonen for å være med i prosessen, uavhengig av utfallet.

1.2 Prosjektleder teknikk informerte om at prosjekterende fikk informasjon om beslutningene gjennom totalentreprenør, møtereferater eller ved at de deltok i medvirkningsmøtene selv. 1.8 Prosjektleder arkitekt forklarte at arkitektene alltid var delaktige i medvirkningsmøtene, og ble derfor løpende informert der. 1.7 Prosjekteringsleder påpekte at det også ble gjennomført prosjekteringsmøter, hvor status fra alle fag, i tillegg til beslutningene som ble tatt i andre foraer ble lagt frem. Hyppigheten av møtene var avhengig av behov og fase i prosjekteringen. Det ble også brukt Pims, men 1.7 Prosjekteringsleder uttrykte at det var tungvint for de som ikke brukte det ofte, og at det derfor var bedre å informere om beslutningene i møter, med tilhørende møtereferater.

## **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

På spørsmål om hvor beslutninger vanligvis tas, er det enten underveis i eller mellom ansattmedvirkningsmøtene, avhengig av hvilke beslutninger det er snakk om. Er det praktiske saker som man bli enige om i møtet, blir det referatført og lagt til grunn. Andre ganger kan det være alternativer som må vurderes frem og tilbake, og da er det like vanlig at beslutningene bli tatt i møtene, som utenfor eller i etterkant. 2.6 Prosjekteringsleder forklarer at ansattmedvirkerne noen ganger har behov for tenketid, i tillegg til å forhøre seg internt i sin organisasjon etter at en sak er presentert i møtet. Da får de gjerne en tidsfrist på seg for å komme med et svar. Hvor lang tid de får på seg kan avhenge av hvor kompleks saken er, hvor langt prosjekteringen er kommet og hvor lang tid prosjekteringsgruppen trenger for å utarbeide beslutningen. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning påpeker at dersom det er snakk om å beslutte et produkt eller system, så ønsker ansattmedvirkerne at det lages et saksgrunnlag som viser fordeler og ulemper med de ulike alternativene, samt økonomiske konsekvenser. Om saksgrunnlaget kommer i forkant av beslutningstakingen slipper ansattmedvirkerne å ta beslutninger direkte i møtene uten forberedelser, noe som er avgjørende for en god prosess.

2.5 Ansattmedvirker påpeker viktigheten av at det blir satt av tid til å ta beslutninger, slik at de slipper å bestemme uten å få tenkt seg om eller å ha muligheten til å forhøre seg med de andre ansatte i seksjonene dersom det er nødvendig. Samtidig er 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning klar på at dersom det i detaljprosjekteringen kommer spørsmål som må ut i seksjonene, så må svarene komme så raskt som mulig, fordi det kan påvirke hele

byggeprosessen dersom prosjekterende ikke får svarene sine i tide.

2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning hevder at ansattmedvirkerne fikk informasjon om beslutninger, enten de fikk gjennomslag for sine innspill eller ikke, og påpekte viktigheten av dette. Får det ikke gjennomslag, er det viktig at de får tilbakemelding på hvorfor det ikke er mulig. Informasjon om beslutninger kommer enten gjennom deltagelse i møtene, eller via møtereferater fra medvirkningsmøtene. 2.6 Prosjekteringsleder fortalte at møtereferatet ble tatt frem på slutten av medvirkningsmøtene. Da leste de over det som var referert, slik at ansattmedvirkerne hadde mulighet til å korrigere eventuelle feil i forhold til det som ble besluttet og det de ønsket.

På bakgrunn av at det oftest var de prosjekterende som la frem saker i ansattmedvirkningsmøtene, fikk de ofte direkte informasjon om beslutningene der. Dersom prosjekterende ikke er til stede i møtene får de informasjon om beslutningene enten via møtereferater, eller at de får aksjoner i Pims. 2.6 Prosjekteringsleder forklarer at det gjennomføres prosjekteringsmøter en gang i uken, som fungerer som et statusmøte og en plansjekk. Hensikten er at alle møtene akkumuleres opp, så dersom det er beslutninger som er tatt i andre fora, så skal det informeres om i prosjekteringsmøtet, hvor alle prosjekterende deltar.

Om de prosjekterende starter opp prosjekteringen før beslutninger er tatt kan variere, og er avhengig av hva det gjelder. 2.2 Prosjektleder prosjektering forklarer at dersom det er saker som tar veldig lang tid å få avklart, kan de prosjekterende få beskjed om å gjøre noen forutsetninger for å komme videre i prosjekteringsprosessen. 2.7 Prosjektleder elektro uttrykker at det erfaringsmessig kan være en utfordring å vente på en beslutning.

### **5.3 Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?**

#### **5.3.1 Tverrfaglige møtearenaer**

##### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

På Sikkerhetsbygget ble det benyttet møter, testrom og befaringer, når de ansatte skulle formidle informasjon til prosjektgruppen. Befaringer ble gjennomført på referanseprosjekt, byggeplass og i BIM-modell med VR-briller. Hovedsakelig ble det benyttet fysiske møter, enten programfestede møter eller særmøter. I enkelte perioder ble møtene gjennomført digitalt, på grunn av Covid-19. 1.3 Prosjektleder IKT påpeker at digitale møter er veldig effektivt, da en sparer tid ved å ikke reise for å møtes. Informanten hevder videre at digitale medvirkningsmøter med bruk av BIM-modell gir en stor fordel når det kommer til forståelse, medvirkning og flyt i møtene. 1.8 Prosjektleder arkitekt poengterte at digitale møter krever kompetanse på teknologi, som erfaringsmessig kunne være en barriere. Befaringer i modell med VR-briller ble også gjennomført, hvor de ansatte fikk sjekke ut design og testet ulike utageringssituasjoner på bygget.

I forbindelse med medvirkningen ble det bygd et testrom, der materialer, møbler, komponenter og teknikk ble montert. Det kunne eksempelvis være vegger, dører, stoler, sanitærutstyr og brannmeldere. I testrommet fikk de ansatte gå rundt og bli kjent. De sjekket også robusthet gjennom å rive og slite i produktene. De ansatte ga deretter en tilbakemelding på robusthet og hvor godt elementene var egnet for sikkerhetsbygget. 1.6 Ansattmedvirker uttalte i sitt intervju at testrommet var avgjørende for å kunne gjøre fornuftige vurderinger på robusthet, da man ikke får de samme erfaringene gjennom produktkataloger og BIM-modeller. 1.7 Prosjekteringsleder hevder at testrommet bidro til at de ansatte fikk eierskap til de produktene som ble valgt, og at det var en suksessfaktor for prosjektet. Et av pasientrommene ble også ferdigstilt ekstra tidlig, slik at blant annet sikkerhetsgruppa kunne kontrollere både sikkerhet og robusthet i sanne størrelser.

## **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

Ansattmedvirkningen ved SNR ble gjennomført ved bruk av møter, befaringer og testrom. Kommunikasjonen gikk i hovedsak gjennom temabaserte møter, i faste møteserier. I hovedsak ble møtene gjennomført digitalt. 2.4 Ansattmedvirker uttaler at til tross for pandemien fikk de også møttes fysisk for å bli kjent, det påpekes som veldig viktig. 2.6 Prosjekteringsleder påpeker viktigheten av at man har en felles møtearena, hvor det både er plass til å ta opp store og små planlagte saker.

I forbindelse med SNR ble det gjennomført flere befaringer på andre psykiatribygg. 2.1 Prosjektleder kontrakt mener det var viktig for å kunne oppnå en felles forståelse av prosjektet. I tillegg ble det satt opp testrom, hvor de ansatte fikk se, kjenne på og teste ulike produkter og materialer i virkeligheten. Det ble også gjennomført befaringer ved SNR etter hvert som bygget ble mer ferdig. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning påpeker viktigheten av å ha befaringer på bygget med de fremtidige ansatte, da det både gir en positiv informasjonsflyt og en modningsprosess hvor de skjønner at prosjektet er en realitet.

### **5.3.2 Deltakelse**

#### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

I medvirkningsmøtene var det fagansvarlig prosjektleder fra Sykehusbygg HF som ledet møtene. Det vil si at dersom møtet omhandlet teknikk var det prosjektleder teknikk som ledet møtet. På lik linje stilte ansattmedvirkerne ut ifra møtets tema. Også entreprenøren var representert i møtene, noe som var naturlig på grunn av prosjektets kontraktsform. 1.7 Prosjekteringsleder uttalte at de alltid hadde med de prosjekterende, basert på hvilke fag som var aktuelle for møtet. Arkitekt var også delaktig i medvirkningen.



Informasjonen fra de ansatte gikk hovedsakelig gjennom prosjektledelsen i Sykehusbygg HF, men når det var behov for at de prosjekterende var til stede i medvirkningsmøtene var det direkte kontakt mellom partene. Når de ansatte kommuniserte til de prosjekterende var Sykehusbygg HF alltid til stede, slik at de hadde kontroll på hva som ble formidlet mellom partene. 1.5 Ansattmedvirker hevder at korte føringsveier mellom partene var en suksessfaktor. 1.2 Prosjektleder teknikk påpeker at det er viktig at man har med de riktige ressursene i møtene, og at de som deltar kan ta avgjørelser og gi tilbakemelding. Samtidig er det viktig at ikke møtene blir for store, da det kan føre til at ingen føler ansvar.

## **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

Ved SNR deltok 2.1 Prosjektleder kontrakt og 2.2 Prosjektleder prosjekterende fra Sykehusbygg HF i alle medvirkningsmøtene. På bakgrunn av prosjektets kontraktsform var det prosjekteringslederen fra entreprenøren som ledet møtene, samt hadde ansvar for å sette agenda og føre referater. Prosjekteringslederen hadde i tillegg ansvar for å kalle inn de relevante prosjekterende avhengig av møtets tema. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning var også delaktig i alle medvirkningsmøter og ansvarlig for å kalle inn aktuelle ansattmedvirkere etter behov. Hvorvidt de ansatte skulle involveres i de ulike sakene ble avgjort i møter mellom Sykehusbygg HF og 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning.

Samtlige av ansattmedvirkerne uttrykte at de stilte på alle møtene de ble invitert til. 2.4 Ansattmedvirker mener det handler om prioriteringer, og at det er viktig å stille opp på de dagene som er satt opp, da «toget går» og beslutninger tas i raskt tempo. Dette bekreftes av 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning som hevder ansattmedvirkerne var gode til å stille på kort varsel, og at dette skyldtes at de forstod alvoret av at saker besluttet raskt. 2.4 Ansattmedvirker påpeker også at 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning var flink til å koble de på dersom noe var relevant.

Tidlig i prosjektet ble både de ansatte og de prosjekterende informert om at det ikke skulle være kommunikasjon direkte mellom partene, men at det alltid skulle tas gjennom 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning og Sykehusbygg HF. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning påpeker at dette måtte kommuniseres etter at de erfarte at de mistet tråden og kontrollen over oppdateringer i modell dersom de ikke var involvert i all kommunikasjon. De ansatte og de prosjekterende kommuniserte ofte direkte i medvirkningsmøtene, men da var både Sykehusbygg HF og 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning til stede, noe som gjorde det uproblematisk. Generelt tok de ansatte kontakt med 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning dersom de hadde saker de ville ta opp, som videre tok kontakt med Sykehusbygg HF. Trengte de prosjekterende informasjon fra de ansatte, tok de kontakt med Sykehusbygg HF.

Flertallet av informantene fremhever utfordringene med å involvere de riktige personene i møtene. 2.6 Prosjekteringslederen uttrykte at rollen til tider kunne være utfordrende, da man både skal sørge for effektivitet i møtene ved at de riktige ressursene er til stede, samtidig som at man ikke skal sløse med tiden til andre mennesker. Det ble etter hvert involvert mange ulike personer, og det var viktig å balansere hvem man skulle ha med, slik

at man slapp å gå flere runder. Det påpekes videre at man noen ganger var nødt til å gå flere runder for å forsikre seg om at riktig beslutning ble tatt, dersom en endring kunne gi store konsekvenser for prosjektet. Dette bekreftes av 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning som hevder det kan være opp mot 30 stykk i medvirkningsmøtene samtidig. Til tross for mange involverte var det ikke nødvendigvis slik at man fikk et godt og effektivt møte dersom de riktige personene manglet.

2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning fremhever fordelene av å gjennomføre møtene digitalt, hvor man kunne planlegge møte, sette opp agenda og deretter kalle inn de aktuelle ressursene. Tidligere ble det i hovedsak gjennomført fysiske møter, hvor eksempelvis kun prosjektlederen til arkitektgruppa hadde anledning til å møte på grunn av reisevei. Etter Covid-19, hvor man begynte med digitale møter kunne de arkitektene som faktisk skulle tegne ut det de ble enige om, stille i møtet. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning hevder det resulterte i at de fikk en helt annen fremdrift i prosjektet, og at det var avgjørende for prosjektet. At de involverte partene hadde blitt kjent gjennom fysiske møter i forkant av Covid-19 pekes på som en stor fordel.

### 5.3.3 Forberedelser

#### Nytt sikkerhetsbygg Østmarka

I forkant av medvirkningsmøtene sendte prosjektlederne i Sykehusbygg HF ut informasjon om agenda for møtet, dette innebar hva som skulle presenteres og diskuteres. Dette ble gjort for at både de ansatte og de prosjekterende skulle kunne forberede seg, samt stille med den rette kompetansen til møtet. Ofte fikk de prosjekterende beskjed om å forberede materiale til møtene, som for eksempel at arkitekten viser frem tegninger av ulike romløsninger som de ansatte skulle vurdere. I den sammenheng hevder 1.3 Prosjektleder IKT at dersom de prosjekterende er godt forberedt og har utarbeidet noen gode alternativer, som de presenterer og visualiserer på en god måte, gir det veldig god og effektiv informasjonsflyt. 1.7 Prosjekteringsleder påpeker at man også må ha en god gruppeleder som styrer gruppen og vet hva man skal frem til i møtet. Det legges til at agendaen må være godt kommunisert til alle parter i forkant av møtet, slik at alle er godt forberedt.

Innenfor de tekniske fagene ble det brukt en robusthetsmatrise for å velge produkter og komponenter. Det var en Excel-fil med bilde og beskrivelse av produktet, som de prosjekterende hadde klargjort i forkant av møtet. Ved siden av bildet og beskrivelsen ble det referatført kommentarer fra de ansatte som enten godkjente eller ikke godkjente produktet. Dersom produktet ikke ble godkjent, var det de prosjekterende sitt ansvar å finne et nytt og mer egnet produkt til neste møte

Det hendte også at de ansatte fikk oppgaver i etterkant av møtene. På grunn av at de ansatte ble representert gjennom noen få personer i medvirkning, var det ikke alltid de som satt i møtet kunne svare på alt. I de tilfellene tok de problemstillingen med seg tilbake til organisasjonen for en intern diskusjon, og avga svar i neste møte. 1.6 Ansattmedvirker påpeker at det er viktig at ansattrepresentanten som stiller i møtet er godt kjent i egen

organisasjon, og vet hvor man finner den rette kompetansen for å besvare problemstillingen.

### **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

Hvorvidt de ansatte fikk informasjon eller oppgaver i forkant av møtene var avhengig av hvilken fase prosjektet befant seg i. I store deler av ansattmedvirkningen ble det jobbet gjennom faste møteserier, hvor tema før møte var kommunisert i forkant. De fikk ansattmedvirkerne både tid til å forberede seg, samt tid til å hente inn ytterligere ressurser i organisasjonen ved behov. Mot slutten av medvirkningen var de faste møteseriene slutt, og det ble satt opp særmøter etter behov. 2.4 Ansattmedvirker poengterer at det i den perioden var vanskelig å ha med de rette personene. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning legger til at de ansatte gjerne vil ha så mye informasjon som mulig, i god tid før møtet, i tillegg til at møtetidspunktene skulle være planlagt i god tid.

De prosjekterende fikk som regel alltid informasjon og oppgaver i forkant av møtene, da de ofte fikk beskjed om å legge frem materiale i møtene. Prosjekteringslederen hadde ansvar for å både informere og forberede de prosjekterende. 2.6 Prosjekteringsleder hevder at et godt forberedt underlag til de ansatte som visualiserer problemstillingen på en god måte, er en suksessfaktor for effektive møter. De ansatte har heller ikke den detaljkunnskapen som fagressursene i møtet, og det er derfor viktig at materialet fremstilles på en forståelig måte, som for eksempel gjennom modeller. Det påpekes også at det er viktig å være tydelig på hva man ønsker at de ansatte skal medvirke og ta en beslutning på.

#### **5.3.4 Formidling**

##### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

På spørsmål om hvordan de ansatte formidlet informasjon om behov og ønsker har samtlige informanter svart at de ansatte som oftest ga en tilbakemelding på spesifikke problemstillinger, valgt av de prosjekterende. 1.8 prosjektleder arkitekt hevder de veldig ofte hadde en diskusjon over fremlagt materiale, hvor de produserte innholdet og la det frem for de ansatte. Det poengteres også at dersom medvirkningen skulle være effektiv, var det viktig at de ansatte hadde noe å reagere på, slik at det ikke ble så abstrakt. De ansatte kunne også komme med behov eller ønsker uoppfordret, men det var ikke ofte. 1.5 Ansattmedvirker opplevde det å formidle informasjon som veldig uproblematisk, det var ryddig og det var klare linjer.

##### **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

I forbindelse med medvirkningen var det som oftest de prosjekterende som hadde behov for å ta opp saker, fordi de visste at løsningene skulle godkjennes av de ansatte. 2.7 Prosjektleder elektro påpeker at de hadde behov for å finne ut hvordan de ansatte jobbet

og ønsket å bruke bygget. Det kunne ha stor betydning for prosjektering av teknikk, som eksempelvis adgangskontroll og rømning ved brann.

2.5 Ansattmedvirker synes det var veldig enkelt å formidle det de hadde på hjertet, men påpeker at de var litt mer forsiktig i starten før de ble kjent. De brukte noen møter på å finne rollen sin og å føle seg trygg, men det gikk relativt raskt. 2.4 Ansattmedvirker påpeker at det var lett å tenke at man selv har dumme spørsmål, og at man derfor lar være å spørre.

### **5.3.5 Gruppedynamikk og kommunikasjon**

#### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

Samtlige av informantene opplevde kommunikasjonen i møtene som god. Begreper som «veldig grei» og «lett og ledig» blir gjentatt flere ganger. Til tross for god kommunikasjon var det flere som opplevde språkbarrierer, ofte på grunn av ulik fagterminologi. Mangel på byggt teknisk kompetanse legges også frem som en mulig barriere for kommunikasjonen, da det er utfordrende for de ansatte å lese og forstå tegninger, skisser og skjemaer. 1.1 Prosjektleder funksjon påpeker at de i Sykehusbygg HF ofte tok ekstra ansvar for å oversette mellom de ansatte og de prosjekterende.

Videre beskrives møtene som lite konfliktfylte. Flere informanter uttalte at de hadde gledet seg til samtlige møter. 1.7 Prosjekteringsleder hevder de hadde en god dynamikk i gruppen, som baserte seg på at alle partene hadde tillit til hverandre. Tilliten skapte de ved å legge alle kort på bordet, og snakke åpent og ærlig til enhver tid. For å få det til var det viktig at de først lærte hverandre å kjenne. 1.3 Prosjektleder IKT opplevde også at alle hadde et genuint ønske om å få til gode løsninger, og at det medførte at de hadde noen felles mål for prosjektet. 1.5 Ansattmedvirker påpeker viktigheten av at man har et samlet prosjekt. Har man et felles mål, hvor alle setter sine egne interesser til siden og ser helheten, samt jobber mot det som er best for alle, vil man få et bedre resultat.

1.4 Ansattmedvirker opplevde at de ansatte var veldig delt på engasjement. Noen av gruppene var ikke så veldig engasjerte og var passive, mens andre deltok veldig aktivt. 1.1 Prosjektleder funksjon peker på at det er viktig at de ansatte får brukt sin kompetanse i møtene, og at man klarer å utfordre de ansatte på en god måte. 1.8 Prosjektleder arkitekt mener at det er de prosjekterende som har ansvar for å stille de rette spørsmålene. I tillegg skal de komme med utfordringer som gjør medvirkningen enklere for de ansatte, og dermed bedre for prosjektet. Å få til det krever at de prosjekterende har erfaring fra liknende medvirkningsprosesser.

#### **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

Kommunikasjonen i prosjektet beskrives som bra av samtlige informanter. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning påpeker at det til tider kunne gå en kule varmt, men det var kun faglige uenigheter. Deltagerne var vant til å si ifra og tålte å få tilbakemeldinger, slik at det

ikke opplevdes som konflikter eller uvennskap. Ansattmedvirkerne påpekte at kommunikasjonen tidvis bar preg av språkbarrierer, som blant annet stammet fra ulik fagterminologi og mange trebokstavs-stavelser i byggebransjen.

2.6 Prosjekteringsleder hevder at hvorvidt kommunikasjonen var god, kom veldig an på personer og personligheter. Det utdypes videre at kommunikasjonen hovedsakelig var god, men at det handlet om at alle var godt forberedt og kjente sin rolle. De aller fleste møtene var godt forberedt, og få saker ble tatt på sparket. Det bidro til både forutsigbarhet og tydelige mål for møtene, som igjen påvirket kommunikasjonen positivt. 2.7 Prosjektleder elektro poengterer at de i prosjektet hadde en veldig god dialog i møtene, og at det kunne sees i sammenheng med at innehaveren av rollen «Prosjektleder ansattmedvirkning» hadde god kontroll på sin egen rolle og fremdriften i møtene, og evnet å se helheten.

2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning opplevde at de var én organisasjon i møtene, og ikke to. Selv om Sykehusbygg HF hadde et budsjett og en fremdriftsplan å forholde seg til, var det en felles forståelse for at løsningene skulle være gode å drifte. Det utdypes videre at selv om medvirkning er dyrt og de ansatte har mange meninger, så fikk de ansatte gjennom god dialog forståelse for hvorfor ting ble som det ble. 2.7 Prosjektleder elektro legger vekt på at det er viktig at alle skjønner hvorfor de er med på medvirkning, og at de har en egen motivasjon for å være med.

### **5.3.6 Dokumentasjon**

#### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

De ansattes behov og ønsker ble hovedsakelig dokumentert gjennom møtereferat. I etterkant av møtet ble referatet sendt ut til deltakerne, samt lagt ut på Pims, prosjekthotellet. 1.2 Prosjektleder teknikk poengterer at når de fikk tilsendt referatet kunne alle lese gjennom og melde ifra dersom de ikke var enige. 1.5 Ansattmedvirker påpekte at gode referater og bruk av Pims som dokumentarkiv var viktig for dokumenteringen av avklaringer.

I kontraktsmøtene ble det brukt «dorullreferat», hvor ett møte alltid startet med en kopi av forrige møtereferat. Det medførte at man alltid startet ett møte med å oppdatere saker fra sist, dersom det var fremkommet ny informasjon. På den måten kunne man alltid se alle kommentarene knyttet til saken, og dermed ha god oversikt.

#### **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

I forbindelse med ansattmedvirkningen ble det ført referat fra alle møter, i tillegg til at det ble laget aksjoner. Møtereferatene ble sendt ut til deltakerne i etterkant av møtet, hvor de fikk lese igjennom. Dersom de ikke var enige i det som var skrevet, eller at noe var uteglemt hadde de mulighet til å gi en tilbakemelding. Referatene ble tilgjengeliggjort i Pims, men der hadde ikke de ansatte tilgang. 2.4 Ansattmedvirker påpeker at Prosjekteringslederen pleide å gjennomgå referatet i slutten av møtet, slik at de kunne si seg enig eller uenig med en gang. Det opplevdes som både fint og effektivt.

Aksjonene var som regel arbeidsoppgaver til de prosjekterende, men det kunne også være at Sykehusbygg HF eller Helse Møre og Romsdal fikk i oppgave å fatte beslutninger. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning uttrykte at de også burde ført aksjonslister for å ha enda bedre kontroll, da møtene var mange og referatene lange. Det gikk likevel fint da de som hadde ansvar for møtene var flinke til å etterspørre dersom noen aksjoner var blitt uteglemt.

Som tidligere nevnt ble det også benyttet robusthetsmatriser i medvirkningen. 2.1 Prosjektleder kontrakt fremhever at også disse matrisene fungerte som referater. De var både tydelige og skjematisk. Hovedsakelig ble det som gikk på funksjon dokumentert gjennom møtereferater, mens det som gikk på teknikk ble dokumentert gjennom robusthetsmatriser. 2.7 Prosjektleder elektro uttalte at gode referater eller systemer hvor man loggfører det man har blitt enige om, er en utrolig viktig suksessfaktor for medvirkning.

## **5.4 Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?**

### **5.4.1 De ansattes påvirkningskraft**

#### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

Samtlige av informantene fra Sykehusbygg HF og de prosjekterende hevder at innspillene fra de ansatte var nyttige. Det hevdes blant annet at prosjektgruppen var veldig avhengig av de ansattes meninger, da det var de som skulle godkjenne løsningene og senere jobbe i bygget. 1.1 Prosjektleder funksjon utdyper at byggets bruksområde medførte at de ansatte satt på spesielt nyttig informasjon, som overhodet ikke var allmennkunnskap. 1.3 Prosjektleder IKT mener innspillene var helt avgjørende og høyt verdsatt, samt at det hele tiden ble forsøkt å ivareta innspillene på en god måte. 1.2 Prosjektleder teknikk hevder også at de ansatte kunne komme med innspill som de ikke hadde mulighet til å innfri innenfor budsjett, men da ble det hele tiden forsøkt å finne andre løsninger. Det er også stor enighet om at de ansatte var med å påvirke sluttproduktet i stor grad. 1.1 Prosjektleder funksjon hevder at de ansatte var premissleverandører gjennom hele prosjektet. Det skyldes at prosentandelen for funksjonalitet var veldig høy.

#### **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

De ansattes innspill ble betraktet som svært nyttig av samtlige fra Sykehusbygg HF og de prosjekterende. Det legges vekt på at psykiatri er et spesielt fagfelt, hvor prosjektgruppen hadde stort behov for kompetansen til de ansatte på klinikk, drift og renhold. 2.1 Prosjektleder kontrakt påpeker at det var de ansatte som skulle godkjenne løsningene, da det var de som skulle stå inne for hvordan bygget ble driftet. 2.2 Prosjektleder prosjekterende poengterer at det var spesielt nyttig med innspill fra de ansatte, både på grunn av robusthetskrav og på grunn av at alt skulle være anti-ligaturt. 2.7 Prosjektleder elektro påpeker at det kunne variere fra fag til fag. Eksempelvis ville trolig ikke en rådgivende ingeniør

byggteknikk mene at de ansatte hadde like stor påvirkningskraft som det arkitekten og de prosjekterende på teknikk mener.

Samtlige av de ansatte opplevde også at informasjonen de ga påvirket sluttproduktet. 2.3 Prosjektleder ansattmedvirkning opplevde at de ble lyttet til, og at alle strakk seg langt for å tilfredsstille deres ønsker. 2.4 Ansattmedvirker uttalte at de aldri følte seg uviktig i prosjektet.

#### **5.4.2 Informasjonsoppfølging**

##### **Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

Informasjonen som de ansatte avga i medvirkningsmøtene ble som tidligere nevnt dokumentert gjennom møtereferat. Møtereferatene ble senere lagt ut på Pims, tilgjengelig for alle. 1.2 Prosjektleder teknikk påpeker at Pims hadde sine ulemper, da det kunne være utfordrende å finne frem for de som ikke jobbet i systemet jevnlig. De prosjekterende som deltok i medvirkningsmøtene hadde også ansvar for å formidle informasjonen innad i sine organisasjoner. I tillegg ble det opprettet aksjoner med frister, som var oppgaver til de prosjekterende. På grunn av at ikke alle de prosjekterende deltok i medvirkningsmøtene, ble aksjonene gjennomgått i egne prosjekteringsmøter slik at alle fikk med seg relevant informasjon. 1.2 Prosjektleder IKT hevder at det var varierende hvorvidt de prosjekterende var oppdaterte på tilgjengelig informasjon til enhver tid. Det hendte at de måtte gå en ekstra runde fordi de ikke hadde fått med seg alt eller misforstått, men ikke utover det normale. Det påpekes at det ofte gjaldt de prosjekterende som ikke deltok i møtene selv, og fikk tredjehåndsinformasjon. 1.7 Prosjekteringsleder uttaler at det ikke ble satt krav til at de prosjekterende skulle oppdatere seg på egenhånd, men at det var forventet. Erfaringen er likevel at det var svært personavhengig.

##### **Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)**

I forbindelse med ansattmedvirkningen ved SNR ble det skrevet referater etter møtene, som senere ble lagt inn i Pims. Det ble skrevet aksjoner i referatene, som også ble lagt inn i egen lappeplan i Pims. Lappene måtte kvitteres ut av de som hadde fått tildelt oppgaven. I tillegg ble det gjennomført prosjekteringsmøter hver uke, hvor alt ble gjennomgått. 2.6 Prosjekteringsleder påpeker at det ikke ble satt krav til at de prosjekterende oppdaterte seg selv, men at det var forventet. Deltakelsen på prosjekteringsmøtene er heller ikke valgfritt. Dersom de ikke kunne møte ble det stilt krav til at de satte seg inn i referatet i etterkant, samt kvitterte ut eventuelle lapper og aksjoner som lå på de. 2.7 Prosjektleder elektro poengterer at dersom mottakeren av en aksjon ikke hadde deltatt i møtet selv, kunne man risikere at bakgrunnen for oppgaven ikke ble forstått og at løsningen ikke stemte overens med det som ble bestemt i møtet. Videre kunne dette knyttes opp mot at mottakeren ikke følte like stort eierskap til aksjonen. Det legges derfor stor vekt på førstehåndsinformasjon, avhengig av hvor kompleks oppgaven er.





## 6 Diskusjon

I dette kapitlet vil resultatet fra intervjuene diskuteres opp mot funnene fra litteraturstudiet. Diskusjonen har som formål å føre oppgaven nærmere et svar på problemstillingen, og er strukturert i tråd med forskningsspørsmålene.

Til orientering påpekes det at brukermedvirkning i forbindelse med sykehus og Sykehusbygg HF omtales som ansattmedvirkning, da det i hovedsak er de ansatte ved sykehuset som deltar i medvirkningen og ikke pasientene. Begrepet brukermedvirkning vil derfor brukes i forbindelse med teorien, og ansattmedvirkning i forbindelse med oppgavens funn.

### 6.1 Hvordan organiseres de ansattes deltagelse for best mulig medvirkning?

#### 6.1.1 Ansattmedvirkers egenskaper

Fra resultatet kommer det frem at flesteparten av ansattmedvirkerne ikke hadde erfaring med ansattmedvirkning fra tidligere. Dette samsvarer med funnene til Bye (2008) om at det ofte er første gang brukerne er involvert i en medvirkningsprosess. Det ble imidlertid avdekket at flere av informantene vektla erfaring som en viktig faktor ved utvelgelse av ansattmedvirkerne. Erfaring i denne sammenheng ble presisert som erfaring innenfor eget fagfelt og egen organisasjon. Begrunnelsen var at man ikke kan forvente at ansattmedvirkerne har svaret på alt, men at de må kunne navigere i egen organisasjon for å finne nødvendig informasjon eller ressurser.

Dette kan tyde på at erfaring kan være viktig for en effektiv informasjonsflyt og god ansattmedvirkning. Har ansattmedvirkerne behov for å forhøre seg internt i organisasjonen, og ikke vet hvor de skal henvende seg, kan det ta lengre tid før de kan komme tilbake til prosjektgruppen med svar. At ansattmedvirkerne kjenner egen organisasjon godt kan være spesielt viktig for detaljprosjekteringen. På bakgrunn av at det ofte er et stort tidspress og beslutningene bør tas raskt, kan det derfor være kritisk for fremdriften i prosjektet dersom det tar lang tid før et svar kommer. Det kan også tenkes at dersom de forhører seg med feil ressurser, er det noe som kan gi feil eller et dårligere svar enn det de ville fått, forutsett at de forhørte seg med de riktige personene.

For at brukernes behov og ønsker skal bli ivaretatt fremhever Eriksson, Glad og Johansson (2015) viktigheten av tydelige og kvalifiserte representanter, slik at innhenting og videreformidling av informasjon skjer på en god måte. Fra resultatet kom det frem at ansattmedvirkerne spiller en viktig rolle som bindeleddet mellom prosjektgruppen og resten av de ansatte, og er derfor viktige for en effektiv informasjonsflyt. I tillegg pekte informantene på at det var viktig at ansattmedvirkerne har tillit blant de ansatte. Samtidig hevder teorien at fravær av tillit mellom to parter kan føre til skepsis og mistenkelighet om bakenforliggende intensjoner.

Overført til ansatt-ansattmedvirker-forholdet, tror forfatterne fraværet av tillit kan medføre at de ansatte føler seg usikre på om deres behov og ønsker blir ivaretatt. Dersom de ansatte ikke har tro på at det de uttrykker til ansattmedvirkerne blir hensyntatt, kan det igjen gå på bekostning av viljen til å dele og respondere. Dette kan gå utover både løsningene på sluttprosjektet, i tillegg til innstillingen i organisasjonsutviklingsprosessen. På den andre siden kan trolig tilstedeværelsen av tillit skape trygghet og øke de ansattes lyst til å dele. Det kan igjen bidra til en mer effektiv informasjonsflyt, gjennomføring av prosjekt og bedre sluttresultat.

1.8 Prosjektleder arkitekt påpekte at det er viktig at ansattmedvirkerne klarer å skille mellom reelle behov og personlig ønsker. Dette kan indikere at det er nødvendig å ha en balanse mellom å ivareta de reelle behovene til de ansatte, og å unngå at medvirkningen blir preget av individuelle ønsker som ikke tjener helheten. Bye (2008) viser til at prosjekter oftest består av et stort mangfold med ulike behov, noe som setter krav til en så representativ representant som mulig. Dette kan vise seg å være enklere i teori enn i praksis. Til tross for at det på Sikkerhetsbygget ble påpekt at medvirkerne skulle representere alle, kom det frem gjennom intervjuene at det var tendenser til det motsatte. Bye (2008) peker også på dette som en utfordring, og foreslår en ekstern koordinator som en løsning, eventuelt en ekstern brukerrepresentant i tillegg til den interne.

Forfatterne tror at forslaget om en ekstern ansattrepresentant kan sikre en mer objektiv og helhetlig representasjon av de ansattes behov. Samtidig strider bruken av en ekstern ansattrepresentant mot funnene fra resultatet, som fremhever betydningen av erfaring og kunnskap om egen organisasjon. Det er derfor nærliggende å tro at en større del av de ansatte må engasjeres for at brukerrepresentanten får et nyansert bilde av de ansattes behov og ønsker. En ekstern representant kan også få vanskeligheter med å ta avgjørelser eller uttrykke de ansattes behov i møter, spesielt dersom de ikke har fått forberedt seg tilstrekkelig eller på de rette sakene i møtene. Har de ikke kjennskap til organisasjonen vil all kunnskap være basert på hva de har fått av informasjon fra de ansatte. Dette kan gi store hull i kunnskapen og forfatterne tror det kan øke sjansene for at beslutninger blir forsinket, fordi de må tilbake til de ansatte å etterspørre mer eller mer spesifikk informasjon. For en detaljfase med korte frister og som krever effektivitet, kan dette derfor være utfordrende. En annen konsekvens kan være kommunikasjonsutfordringer mellom de ansatte og ansattrepresentanten, slik at ansattrepresentanten formidler feil behov i medvirkningsmøtene. Blir det oppdaget kan det føre til sene endringer, og oppdages det ikke er konsekvensen et dårligere tilpasset bygg.

Annet enn en mer nyansert og objektiv formidling av behov og ønsker, kan det være flere andre fordeler knyttet til bruk av eksterne representanter. De vil i motsetning til ansattmedvirkerne mest sannsynlig være profesjonelle aktører, og dermed ha erfaring fra medvirkning fra tidligere. Det kan bety at de kjenner prosessen og dermed vet hvilken informasjon de trenger fra de ansatte for å fungere i rollen. Ved at tjenesten er kjøpt, vil ikke medvirkningen være noe som det må settes av tid til, eller som går på bekostning av de daglige arbeidsoppgavene, på samme måte som det kan gjøre hos interne ansattmedvirkere.

Forfatterne tror at en annen løsning enn bruk av eksterne representanter kan være tydelighet på hva rollen som ansattmedvirker innebærer. Samtidig er man seg selv nærmest, og det kan derfor være hensiktsmessig at ansattmedvirkerne med jevne mellomrom får en påminnelse. Til tross for at det kan være utfordrende, og spesielt for organisasjonen som driver turnusvirksomhet, å sette av tid og ressurser i egen organisasjon for interne møter, kan det være veldig nyttig, da det gir de ansatte og ansattmedvirkerne et fora å diskutere behov og ønsker. Det kan også gjøre det vanskeligere for ansattmedvirkerne å «komme unna» med å formidle egne behov, samt enklere for ansattmedvirkerne å faktisk få en arena å samle inn behov fra resten av de ansatte.

Teorien viser til et større fokus på brukernes mål, og det hevdes at det dreier seg om hvorvidt byggene hemmer eller støtter oppunder brukernes behov (Samset, 2008). Samtidig kom det frem at brukergruppen kan bli forenklet og sett på som én homogen gruppe (Olsson, Blakstad og Hansen, 2010; Hansen, 2019). Forfatterne ser at dette kan være problematisk, da brukerne vanligvis har ulike behov, preferanser og krav. Det å anta at alle brukerne er like kan trolig føre til at man ikke tar hensyn til helheten og dermed ikke får med de funksjonene man burde, og på bakgrunn av det ikke får til et godt tilpasset bygg. Å få riktig effekt av medvirkningen kan derfor avhenge av at de riktige bruksområdene blir representert. Samtidig kan det tenkes at en høy grad av kategorisering kan gjøre medvirkningen ineffektiv, fordi det blir flere synspunkt eller behov å ta hensyn til. Det kan derfor tyde på at det er en balansegang i hvor detaljert man skal skille mellom de ulike brukerne.

Både på Sikkerhetsbygget og ved SNR ble det opprettet flere medvirkningsgrupper ut ifra hvilke funksjoner byggene skulle inneha. Gjennom intervjuene kom det frem at hvem som skulle være med som ansattmedvirkere på Sikkerhetsbygget ble gjort på en systematisk måte, hvor det først ble utformet en oversikt over hvilke funksjoner som skulle inn i bygget. Ut fra det var det opp til foretakene og ledelsen å finne egnede kandidater. Forfatterne tror at dette kan være en god metode for å finne medvirkningskandidater. Bakgrunnen for dette er at det er Sykehusbygg HF som har erfaring med byggeprosess og ansattmedvirkning, noe som gjør at de kan ha et godt grunnlag for å vite hvilke roller som trengs. Selv om Sykehusbygg HF har noe innsikt i hva et sykehus trenger, er det foretakene selv som vet hvilke funksjoner som skal inn i bygget. Dette gjør at denne kunnskapen til sammen kan gi et godt bilde av hvilke roller som må fylles i prosjektet.

Det er imidlertid foretakene med ledelsen som kjenner organisasjonen og sine ansatte, noe som gjør at forfatterne ser på det som hensiktsmessig at det er de som har ansvar for å finne kandidater. Med tanke på at de fleste har lite erfaring med medvirkning fra før, kan det med fordel være klare rolle- og ansvarskriterier, slik at det blir enklere å finne egnede kandidater.

Fra resultatet kom det også frem at det var muligheter for de ansatte å ønske seg inn i medvirkningsprosessen, samt at det var viktig at de som deltok som ansattmedvirkere var motiverte for arbeidet. På en side ser forfatterne at motivasjon kan være en stor fordel, og tenker at det kan gjøre det lettere å velge ut kandidater forutsatt at de ansatte på forhånd har hatt mulighet til å uttrykke om de er motiverte eller ikke.

På en annen side kan grunnlaget for motivasjonen ha stor betydning for hvor godt dette kriteriet er. Det er blant annet en svakhet dersom motivasjonen er å fremme egne, eller egen avdelings behov eller ønsker. Skal motivasjon være et kriterium som settes høyt, bør det i så fall informeres om hva rollen innebærer, og settes krav til at alle behov og ønsker skal være for fellesskapets beste.

Resultatet viser til at det var stort sprik i hvor engasjerte ansattmedvirkerne var. Med grunnlag i Svartdal (2019) beskrivelse av gruppetenkning, tror forfatterne at dette kan føre til konsekvenser for sluttresultatet. Dersom de som er mer tilbaketrukne stiller seg bak løsningen til de som er mest engasjerte og «roper» høyest, kan det føre til at andre alternativer ikke blir fullverdig vurdert. Det kan medføre at den beste eller mest hensiktsmessige løsningen ikke blir valgt.

I detaljprosjekteringen handler det om å detaljere allerede fastsatte funksjoner og løsninger fra forprosjektet (Bygg21, 2015; Hansen, 2019). Funn fra resultatet viser til at medvirkningen i større grad gikk gjennom representanter eller medvirkningsgruppelederne. Både på Sikkerhetsbygget og ved SNR ble det påpekt at ledeselsforankring var viktig, spesielt i detaljprosjekteringen fordi avgjørelsene angikk detaljer som krevde god involvering i prosjektet. I resultatet ble det også hevdet at en leder i denne rollen gjør det enklere å prioritere medvirkningen.

Utfordringen med å ha mulighet til å prioritere medvirkningen antar forfatterne at er svært relevant for alle organisasjoner som driver samfunnskritiske yrker, som i høy grad gjelder helsepersonell. Utsagnet fra resultatet om at det er lettere for lederne å prioritere medvirkningen anses derfor som sannsynlig. Ved et høyt tempo i detaljprosjekteringen, kan det oppstå utforutsette saker som krever et møte på kort varsel. Dette gjøre at fleksibilitet og muligheten til å prioritere egen tid til en stor fordel, noe ledelsen i større grad har muligheten til, enn de som jobber direkte med faget. I tillegg kan det tenkes at ledelsesforankring kan medføre flere positive holdninger og større engasjement, fordi en ledelse som er engasjert kan gi ringvirkninger i hele organisasjonen. På en annen side kan det være en ulempe at det er ledelsen og ikke helsepersonellet selv som medvirker, fordi ledelsen ikke jobber nærmest funksjonene. Dette kan bety at de nødvendigvis ikke har spisskompetanse på hva det faktisk er behov for, noe som kan gå utover valg av løsninger.

### **6.1.2 Organisering av ansattmedvirkning**

Fra resultatet kommer det frem at begge prosjektene hadde enkelte oppnevnte ansattrepresentanter, og all kommunikasjon mellom de ansatte og prosjektgruppen skulle gå gjennom disse. Eriksson, Glad og Johansson (2015) hevder at én koordinator eller brukerrepresentant er nøkkelen for en god medvirkningsprosess. Det kan tenkes at det er positivt at all informasjon går gjennom en eller få ressurser, da det er lettere å ha kontroll og gjør informasjonsflyten bedre. Det at ansattmedvirkerne blir et nav for all informasjon som formidles til prosjektet kan gjøre kommunikasjonen ryddig, ved at de ansatte kun har en eller få stemmer inn i prosjektet. Dette kan hindre at det kommer motsigende ønsker, som kan skape en stillingskrig og være grobunn for konflikt. Det kan også sette prosjektgruppen

i en vanskelig posisjon, hvor de må velge hvilket behov eller ønske de skal gå videre med.

Det kan også tenkes at det kan være utfordrende å være ansattrepresentant. Spesielt med tanke på uttalelser fra resultatet om at det kan være utfordrende å stå i ansattmedvirkningsrollen, både fordi de har mange meninger bak seg og at det er et stort ansvar å bære. Er belastningen for stor, kan det tenkes at ansattmedvirkerne kan miste oversikt og at det rammer informasjonsflyten og kommunikasjonen, fordi de ikke strekker til. Da bør det være hensiktsmessig å vurdere tiltak for å lette på belastningen. En løsning kan være å fordele ansvar med et naturlig grensesnitt innad i funksjonsgruppene. Dette vil kreve mer organisering og vurdering av hvem som skal delta, men bør vurderes dersom det ikke er bærekraftig arbeidsmengde for en ansattmedvirker.

Manglende kunnskap om hva de prosjekterende trengte å vite og hva medvirkningsprosessen innebar, ble i teorien nevnt som et hinder for god medvirkning (Wilson mfl,1996, referert i Kujala, 2003). I tråd med dette viste resultatet at de færreste av ansattmedvirkerne visste hva rollen ville innebære, og at det heller ikke ble gjort tiltak for å gjøre de kjent. Samtidig ble det tidlig ved SNR erfart utfordringer knyttet til at møtene tidvis ble en arena for politiske omkamper, noe som bedret seg etter gjennomført avklaring. Dette kan tyde på at det kan være nyttig å gjøre ansattmedvirkerne kjent med sin rolle i medvirkningsprosessen, slik at ikke-faglige interesser forstyrrer prosessen eller utfordrer målet med å oppnå konsensus minimeres. Det kan også være et poeng at en overordnet avklaring blir gjennomført før medvirkningen starter, slik at sjansen for en riktig start er større. Det kan være vanskeligere å «snu skuta», så det å hige etter en så riktig start som mulig kan være et godt utgangspunkt.

Det kan være hensiktsmessig å ikke bare gjøre ansattmedvirkerne kjent med sin rolle, men også spesifisere hvilket spillerom de har og hva som ønskes ut av møtene. Dersom det til tross for avklaring oppstår uvesentlige diskusjoner, bør de som leder møtene bryte inn og føre møtet inn på riktig spor. Uvesentlige diskusjoner kan føre til både ineffektive møter, og gjøre det vanskelig å få svar og avklaringer på det som ønskes.

I teorien presiseres viktigheten av at brukerne blir informert om hvordan byggeprosessen fungerer, hva som skal skje og hvilke konsekvenser valg har for videre arbeid og løsninger. Dette utsagnet kan tyde på at det er viktig å ikke bare informere ansattmedvirkerne om deres rolle, men også gjennomføre en forventningsavklaring om hvordan prosessen vil foregå. På Sikkerhetsbygget ble ansattmedvirkerne forklart at de kun var med som rådgivere og skulle bidra med sin kunnskap. Dersom det gjennomføres en forventningsavklaring kan det være viktig at de ansvarlige har en omforent tanke om hvordan medvirkningen skal foregå og hvor involvert de ansatte skal være. Praktiseres medvirkningen likt for alle funksjonsgruppene og uavhengig av hvem som leder møtene, kan møtelederne få mer tillit og ansattmedvirkerne blir mer fortrolige.

### 6.1.3 Tid

Funn fra resultatet viser til viktigheten av at det settes av tid og ressurser, noe som også påpekes gjennom teorien (Bryson, 2004). Sykehusbygg HF hadde derfor ved Sikkerhetsbygget satt krav til at medvirkerne helt eller delvis ble frikjøpt fra sine stillinger. Samtidig ble det påpekt at det var helseforetaket som måtte legge til rette og sette av midler, slik at ansattmedvirkerne fikk tid til å delta, uten at det gikk utover deres daglige arbeidsoppgaver. Konsekvensene av å ikke gi medvirkerne tid eller mulighet til å medvirke kan være store, og Bryson (2004) hevder at kostnadene av å legge til rette er svært små, sammenlignet med kostnadene av å ikke ta hensyn til brukerne. Til tross for resultatet som viser til at det ble lagt til rette og at flere av ansattmedvirkerne ble frikjøpte, var det en gjenganger at det medgikk mer tid enn det stillingsbeskrivelsen tilsa, og at det var spesielt travelt i detaljplanleggingen. Dette var utfordrende for enkelte, fordi de fikk travle dager og følte at de ikke strakk til på alt som var forventet.

Forfatterne tenker det er fornuftig at det er foretaket som må legge til rette for medvirkning, da det er en intern kabal. Samtidig har de sjeldent erfaring fra medvirkning fra tidligere, noe som kan gjøre det utfordrende å vurdere hvordan de skal legge til rette eller i hvor stor grad ressursene bør frikjøpes fra sine ordinære stillinger. Dette kan være grunnen til at flere av ansattmedvirkerne uttrykte at de hadde for mye å gjøre.

En annen teori kan være at ledelsen ikke ser stor nok verdi av ansattmedvirkningen. Er dette tilfellet, kan det sende dårlige signaler til de som medvirker. Forfatterne ser på det som viktig at de som deltar i medvirkning føler at det de gjør blir verdsatt, og at de har ledelsen i ryggen. Det gjelder både for å gjøre en god jobb, men også for at de selv skal prioritere å delta på medvirkningen. Dersom støtten ikke er til stede fra ledelsen er det tenkelig at det kan ramme motivasjonen til ansattmedvirkerne. En løsning på dette kan være at Sykehusbygg HF eller prosjektledelsen, som har erfaring med medvirkningen og vet hva det innebærer, kommer med anbefaling eller retningslinjer for hvordan det skal tilrettelegges for medvirkning. Samtidig bør det være rom for at ansattmedvirkerne uttrykker at det er for mye å gjøre i forhold til den stillingsgraden de er frikjøpt, slik at det kan være muligheter for å eventuelt gjøre justeringer.

### 6.1.4 Organisasjonsutvikling

Når et sykehus skal inn i en ny bygning vil det være naturlig at det er behov for både forbedring og innovasjon, to faktorer som kan initiere til endringer i en organisasjon ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013). Erfaringer fra resultatet viser til at en organisasjonsutvikling som ikke er kommet langt nok, kan være en utfordring. Dette fordi de ansatte vil formidle behov ut ifra hvordan de har jobbet, og ikke hvordan de vil jobbe i fremtiden. Satt opp mot endringsprosessen beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2013) tyder det på at organisasjonsutviklingen optimalt sett burde være på vei inn i Fase 3, hvor de har en plan for endringen, når de medvirker. Forfatterne mener at dersom de ansatte har begynt å planlegge hvordan et nytt bygg, ny teknologi og ny organisering skal håndteres, vil det trolig være en god vei for å få avklart hva som er de faktiske behovene på det nye bygget.

Har de ansatte et klart og omforent mål om hvor de skal, kan det også sørge for en effektiv kommunikasjon.

Dersom det er en generell problemstilling at organisasjonsutviklingen ikke er kommet langt nok for en god medvirkningsprosess, burde det sees på hvilke tiltak som kan gjøres for å sørge for at organisasjonsutviklingen er kommet på rett nivå. En løsning kan være at foretaket blir opplyst om at en vellykket ansattmedvirkningsprosess avhenger av en godt igangsatt organisasjonsutvikling. Det kan også være en mulighet å stille faktiske krav til det. Forfatterne tror samtidig at det kan være vanskelig å måle hvor langt man er kommet i en organisasjonsutviklingsprosess, fordi modningsprosessen kan være individuell. En annen utfordring er naturligheten av at disse prosessene går parallelt. Det kan tenkes at de ansatte får en større forståelse av bygget og detaljene etter hvert som det bygges, slik at organisasjonsutviklingen vil være avhengig av prosjektets utvikling og rammer. Det kan dermed ha mye å si for hvordan forståelsen av endringen og den nye organiseringen blir. Viser det seg at denne avhengigheten er reell, gjør det at det er vanskelig for organisasjonsutviklingen å komme lenger.

Resultatet indikerer at en vellykket medvirkningsprosess ikke bare avhenger av hvordan det fungerer mellom ansattmedvirkerne og prosjektgruppen, men at det også er knyttet til hvordan resten av de ansatte responderer. Ansattmedvirkerne på både Sikkerhetsbygget og ved SNR påpeker at det er flere avgjørelser som ble tatt i medvirkningen, som verken er optimale eller slik de egentlig hadde ønsket seg. Fordelen er at medvirkerne har vært i møtene hvor diskusjonene og avgjørelsene er tatt, og dermed kan se avgjørelsene i lys av helheten og mulighetsrommet. Denne muligheten har ikke de øvrige ansatte, og ansattmedvirkerne forventet derfor at de ville stille spørsmål til flere av valgene. Det ble også uttrykt at det var fare for at medvirkerne blir husket for det de «ikke fikk til». Dette tyder på at de gode løsningene sees på som en selvfølge, mens de mindre heldige løsningene vil bli lagt merke til og kommentert.

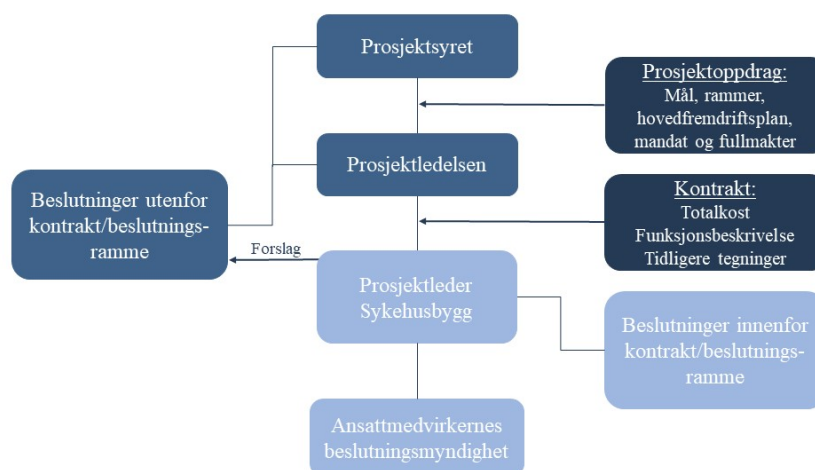
Ser man tilbake på organisasjonsutviklingen, er det en nærliggende tanke at avstanden mellom ansattmedvirkerens og de andre ansattes forventninger kunne vært mindre ved en bedre organisert organisasjonsutvikling. Gjennom intervjuene kom det frem at engasjementet blant de «vanlige» ansatte var svært varierende, og at begge prosjektene hadde utfordringer med at mange av de ansatte ikke ville flytte eller omorganiseres. Dette samsvarer med Eriksson, Glad og Johansson (2015) sitt utsagn om at sannsynligheten for motstand mot endringer er stor i en organisasjon. Når motstand begrunnes med tap av identitet, forandring i sosialt miljø og endring i maktforhold, er det heller ikke unaturlig at det oppstår motstand. Samtidig forsterker det påstanden fra resultatet om viktigheten av god organisasjonsutviklingsprosess slik at de ansatte som ikke er med på medvirkningen, får en større forståelse og eierskap til det nye bygget, og de nye løsningene.

Det kan være et poeng å se på hvordan man kan engasjere de ansatte i større grad, og om det gir verdi å informere de mer underveis i medvirkningen. Dersom det kan være en suksessfaktor kan det tenkes at ansattmedvirkerne bør være proaktive med informasjon, både om de gode løsningene, og det de selv ikke er helt fornøyde med. Med denne informasjonen kan en modningsprosess starte før bygget tas i bruk.

## 6.2 Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående de ansattes behov og ønsker?

### 6.2.1 Beslutningsmyndighet

I en prosjekteringsprosess vil det være flere beslutningstakere, og hvem som har beslutningsmyndighet avhenger blant annet av entrepriseform og prosjektfase (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013). Gjennom detaljprosjekteringen hadde begge prosjektene totalentreprise, og det var helseforetakene med prosjektstyret som hadde øverste beslutningsmyndighet. 1.3 Prosjektleder IKT presiserte samtidig at man alltid prøver å ta beslutninger på så lavt nivå som mulig i hierarkiet, og at prosjektlederne fra Sykehusbygg HF hadde beslutningsmyndigheten innenfor sitt fagområde og beslutningsramme. Det samme gjaldt ved SNR, hvor det ble utarbeidet en beslutningsmatrise, som tydeliggjorde hvilke beslutninger som kunne tas på ulike nivåer. Funnene fra resultatet samsvarer i stor grad med Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) sin Figur 19, og Figur 29 viser et egenprodusert beslutningskart basert på den.



Figur 29: Egenprodusert illustrasjon av beslutningstakere og type beslutning

På en side ser forfatterne verdien av å ta beslutninger på et lavt nivå i prosjektorganisasjonen, fordi det gir flere muligheten til å ta avgjørelser. Det kan bidra til at ansattmedvirkerne i større grad har muligheten til å komme med innspill og påvirke beslutningene. Dette kan igjen føre til at de kjenner et større ansvar og eierskap til prosjektet. At beslutningsmyndigheten spres utover og flere får muligheten til å ta beslutninger kan bidra til en raskere og mer effektiv gjennomføring av prosjektet. På den annen side kan sjansen for at det tas beslutninger som ikke er i tråd med overordnede mål øke, da et større detaljfokus kan føre til at overordnede mål ikke står i fokus hos de som tar beslutningene. Ved beslutninger som tas på et lavt nivå kan det derfor være hensiktsmessig med klare grensesnitt



på hvor de ulike beslutningstakerne har beslutningsmyndighet. I tillegg kan fordelene av en godt kommunisert beslutningstrapp være stor, slik at de på lavere nivå vet hvor de skal henvende seg dersom det oppstår beslutninger utenfor deres mandat.

Fra resultatet kom det frem at til tross for ønsket om å ta beslutninger på et lavt nivå, er det også en del av sakene som ender opp hos prosjektstyret. Fellesnevneren for disse gjelder oftest økonomiske hindringer eller at de går på akkord med rammene som er satt for prosjektet. Dersom det er økonomiske hinder handler det om at prosjektstyret må komme med en tilleggsbevilgning. Omhandler saken innspill som ikke er i tråd med tidligere vedtak, viser resultatet til at det er opp til prosjektstyret å beslutte om det skal legges inn en ny bestilling. Ifølge teorien må prosjektet gjennomføres i tråd med det som er bestemt i de tidligere fasene, slik at verken prosjektets form eller ytre ramme endres eller videreutvikles i denne fasen (Hansen, 2019; Westgaard, Arge og Moe, 2010). Med tanke på at teorien understreker viktigheten av at detaljprosjekteringen gjennomføres i tråd med de tidligere fasene, mener forfatterne det bør jobbes mot å unngå endringer. Dette kan føre til både kontinuitet og konsistens, mens saker som forårsaker endringer kan føre til usikkerhet og tap av fremdrift.

På bakgrunn av at endringer sjeldent kun rammer et fag, kan sene endringer forårsake koordinering og samarbeid mellom flere aktører. Forfatterne tenker at det kan være utfordrende fordi det kan være vanskelig å identifisere hvem som rammes av endringen, noe som kan føre til forsinkelser, misforståelser og uklarheter både i endringsomfanget og implementeringen. Endringer kan også sette krav til informasjonsflyt og kommunisering, for å sikre at de som er avhengige av å få med seg endringen både har fått beskjed og skjønt beskjeden. Skjer det flere endringer kan det skape forvirring rundt hva siste beslutning var, noe som kan føre til misforståelser og i verste fall feilprosjektering.

Fra teorien er det kjent at sene endringer er mer kostbare, og 2.1 Prosjektleder kontrakt påpeker at sene endringer ødelegger produksjonsprosessen (Samset, 2008). Forfatterne tror at en måte å løse sene endringer på kan være å avslå alle endringer som kommer sent for å unngå at det rammer produksjonsprosessen og fremdriften. Samtidig kan det gi store funksjonsmessige problemer så fremt at endringsforespørselen er av kritisk betydning. Det kan potensielt også gi større økonomiske utfordringen i etterkant, enn hva det ville gjort dersom man vurderte endringen når den kom i første omgang. En annen løsning kan være å heller se på hvordan man kan redusere sene endringer fra ansattmedvirkerne, og det kan det derfor være nyttig å vurdere om det er mulig å styrke medvirkningen, slik at de ansatte er klar over sine behov på et tidligere tidspunkt. Er dette en løsning, kan det som tidligere nevnt være lurt å se på hvordan organisasjonsutviklingsprosessen gjennomføres.

### **6.2.2 Prioritering av behov og ønsker**

Prioriteringen av de ansattes behov og ønsker ble avklart på begge prosjektene. Ved SNR var det robustheten som var førsteprioritet, og på bakgrunn av at det var de ansatte som hadde nødvendig kunnskap om dette måtte alle produktene i robusthetsmatrisen godkjennes av ansattmedvirkerne. 1.1 Prosjektleder funksjon hevdet at en samordnet,

satt prioritering i forkant av prosessen var veldig nyttig, fordi man da unngikk konflikter på at behov som ikke samsvarte med prioriteringen ikke ble innfridd. Det kom også frem at prosjektgruppene strakk seg langt for å implementere de fleste ønskene, men at kostnad, tid og arealmessige besparelser var typiske årsaker til nedprioriteringen. På samme måte som robusthetsmatrisen ble bestemmende ved SNR, ble forsvarlighetskortene benyttet i medvirkningsmøtene på Sikkerhetsbygget.

Forfatterne tror at et lavt konfliktnivå kan gjøre møtene mer effektive, ved at man unngår unødvendige diskusjoner. Det kan også tenkes at det blir bedre kvalitet på beslutningene som tas, fordi alle er omforente om hva som er det viktigste for prosjektet. Samtidig er en tanke at detaljeringsgraden og måten prioriteringslisten er satt opp på kan være avgjørende for suksessen. Forfatterne har en teori om at dersom detaljeringsgraden er for stor, kan det gå utover kreativiteten og innovasjonen, fordi rammene rundt beslutningene er for stramme. Det er tenkelig at motivasjonen til å dele behov eller ønsker som faller innunder de høyeste prioriteringene blir lavere. Det kan føre til at behov eller ønsker som det kunne vært rom for ikke blir innfridd, fordi de ikke blir formidlet.

Prioriteringen på Sikkerhetsbygget, med sikkerhet, funksjonalitet og estetikk, kan sees på som veldig generelle prioriteringer. Brukes disse som et eksempel, kan det tenkes at ikke alle behovene eller ønskene på sikkerhet er av så stor betydning at de bør prioriteres foran funksjonalitet. På samme måte vil trolig enkelte sikkerhetsbehov være viktigere enn andre. Dersom disse er motsigende, eller at det er vanskelig å innfri begge behovene, har forfatterne en tanke om at prinsippet med forsvarlighetskort er en god metode for å vurdere viktigheten av de ulike behovene.

Et interessant funn gjort av forfatterne, er at dersom man bruker Mitchell, Agle og Wood (1997) sin modell for å identifisere interessenter, og kobler den opp mot forsvarlighetskortene, kan man se at ansattmedvirkernes innflytelse vil variere med hvilket kort som blir «trekt». De ansatte kan sees på som interessenter med både legitimitet og hastverk. Dette kan begrunnes med argumentene om at det er de ansatte som skal bruke bygget etter ferdigstilling, samt at ansattmedvirkernes behov både bør lyttes til og komme tidsnok. På bakgrunn av at ansattmedvirkerne ikke har beslutningsmyndighet, vil forsvarlighetskortene avgjøre om de blir sett på som «avhengige» eller «definitiv». På saker som ble definert som enten «grønne» eller «gule», vil ansattmedvirkerne kunne sees på som avhengige interessenter. Opplevde de ansatte en sak i medvirkningsmøtene som «rød», ble det Sykehusbygg HF sin oppgave å løse saken. Hadde de ikke mulighet til det, måtte saken løses i et annet fora. Forsvarlighetskortene var noe som ble benyttet i møtene. Det betyr at dersom saken gikk til prosjektstyret, med øverste beslutningsmyndighet, hadde ikke ansattmedvirkerne lenger mandat eller makt. Dette tilsier at de da får definisjonen som avhengige interessenter igjen. Det kan indikere at en interessent kan ha ulik innflytelse avhengig av omgivelsene.

Som nevnt tidligere ble det på Sikkerhetsbygget gjort en forventningsavklaring på at ansattmedvirkerne kun var med som rådgivende. De hadde ikke beslutningsmyndighet, men «anmodet om». Teorien påpeker at graden av brukermedvirkning er knyttet til hvor stor innflytelse brukerne har i et prosjekt, og hevder at en rådgivende rolle tyder på middels

grad av medvirkning (Bergvall-Kåreborn og Ståhlbröst, 2008; Kim, Cha og Kim, 2016). Dette innebærer at brukerne er involvert i prosessen, og har mulighet til å gi sin mening om arkitektens og rådgiverens løsninger. Til tross for at de ikke hadde beslutningsmyndighet, pekte flere fra prosjektgruppen på at de ansatte hadde høy grad av innflytelse, og flere av ansattmedvirkerne uttrykte at de ble hørt. Hovedgrunnene for dette var mangelen på referanseprosjekter og strenge krav til robusthet ved bygging av psykiatribygg.

Fra teorien hevdes det samtidig at vellykkede prosjekter er sterkt knyttet til målet om å oppfylle brukernes behov. Dette kan tyde på at fokuset på et vellykket prosjekt gjør at de ansattes innflytelse ikke avhenger av beslutningsmyndigheten. De ansattes kunnskap og bidrag kan derfor sees på som viktige for at prosjektene oppnår overordnede mål. På en annen side ble det påpekt at grunnen til høy grad av innflytelse skyldtes mangelen på referanseprosjekter, noe som kan indikere at graden av innflytelse avhenger av konteksten og prosjektets art. Stemmer dette kan bransjen ha en tendens til å selv avgjøre om de har nok kunnskap om brukerne av bygget, og da overvurdere egen kompetanse eller eventuelt undervurdere brukerne av byggets behov. Samtidig peker teorien på at det heller er regelen enn unntaket at arkitektene ikke har tilstrekkelig kunnskap om brukerne til å utvikle «riktig» produkt.

Selv om de fleste informantene opplevde at de ansatte hadde høy grad av innflytelse, var ikke dette en omforent opplevelse. Enkelte av ansattmedvirkerne satt igjen med et inntrykk av at de hadde liten innflytelse, i tillegg til at det var vanskelig å se en klar sammenheng mellom innvilgelse og avslag på deres behov og ønsker. Berland, Klakegg og Sefland (2014) fremmer viktigheten av å forstå brukerne for å kunne innfri behov og ønsker. Sett i lys av at flertallet av informantene opplevde høy grad av innflytelse, spekulerer forfatterne i om de ansatte som følte seg lite innflytelsesrike hadde feilaktige forventninger til medvirkningen. Med understøtte i at fåtallet av ansattmedvirkerne hadde erfaring med medvirkningsprosesser fra tidligere, og ikke hadde kunnskap om hva det ville innebære, er denne tanken nærliggende. På den andre siden kan dårlig informasjons- og kommunikasjonshåndtering i forkant eller underveis i prosessen vært en forklaring på forskjellen i oppfatning. Er dette tilfellet bør det sees på hvordan en forventningsavklaring eller hvordan beslutninger blir kommunisert underveis i prosessen. På Sikkerhetsbygget kom det frem at ansattmedvirkerens forventninger av og til ikke var forenelige med virkeligheten, til tross for gjennomført forventningsavklaring. Mistanken om kommunikasjonssvikt er derfor til stede, og bekrefter i så fall teorien til Bygg21 (2019b) om at kommunikasjon ikke oppstår før det er en felles forståelse mellom mottaker og sender.

En problemstilling rundt ansattmedvirkerens innflytelse kom frem i resultatet. Ansattmedvirkerne opplevde det som positivt at de fikk delta i de aller fleste sakene, fordi de fikk en forklaring på hvorfor enkelte saker ikke kan innfris. Samtidig ble det ytret ønske om at Sykehusbygg HF i større grad utnyttet fordelene av erfaringer fra tidligere prosjekter. Teorien viser til viktigheten av at brukerne ikke skal ta bort den kreative og innovative rollen hos arkitektene (Hekkert og Van Dijk, 2001, referert i Klok, Steen og Kuijt-Evers, 2007). Forfatterne mener at disse poengene indikerer at ansattmedvirkning er en balansegang og at en optimal medvirkning er utfordrende. Høy grad av deltagelse kan være viktig for å skape forståelse og aksept for de beslutningene som tas, samtidig er ansattmedvirk-

ning tidkrevende. På bakgrunn av at mye av detaljprosjekteringsfasen og byggefasen går parallelt, kan forsinkelser i fremdriften i denne fasen få store konsekvenser for prosjektet (Hansen, 2019). Forfatterne mener det derfor bør gjøres en vurdering på hvilke saker som er mest relevant for medvirkningen, og prioritere deretter.

Som nevnt tidligere kjenner de ansatte best til de løsningene som de allerede har, og har derfor lite kunnskap om nye og andre løsninger. Dette i kombinasjon med manglende byggteknisk kunnskap gir forfatterne grunnlag for å anta at det ikke er hensiktsmessig at de ansatte skal medvirke på alt. Med bakgrunn i at resultatet indikerer at det finnes et større potensial i å utnytte erfaring og ekspertise fra andre aktører i prosjektgruppen, er det grunn til å anta at antall saker som må innom de ansatte kan reduseres. Ved å skille ut hvilke saker det er viktig å involvere de ansatte på, kan man få en mer effektiv medvirkning, ved at det blir færre saker å diskutere. Samtidig vil det gi arkitektene og eventuelle andre aktører større spillerom for den kreative og innovative rollen de potensielt kan ha, uten for mange føringer. Et prinsipp hvor ansattmedvirkerne er en kilde til innsikt og forbedring, samtidig som det opprettholdes en balanse mellom å benytte seg av de ansattes innspill og den kompetansen resten av prosjektgruppen innehar.

### **6.2.3 Beslutningsforløp**

Resultatet viste at enkelte saker krevde at informasjon og alternativer måtte vurderes frem og tilbake mellom aktørene og over flere møter før en beslutning kunne tas. Denne måten å drive medvirkning på, er ifølge teorien god for å sikre at man kommer nærmere et godt resultat (Kujala, 2003; Heistad, 2019). På en side er forfatterne enige i at det kan være en fordel, fordi det å jobbe med en prosess over lengre tid kan bidra til at det tas bedre avgjørelser, da man gjerne har fått bedre innsikt i saken. Samtidig kan forhastede beslutninger resultere i at det oppstår sene endringer, noe som kan koste prosjektet dyrt.

På en annen siden, dersom man ser en iterativ prosess opp mot tid og effektivitet er kanskje ikke metoden like god. Dette kan spesielt gjelde for en detaljfase med korte frister og en sårbarhet i forhold til sene avgjørelser. Det kan tyde på at en iterativ prosess ikke nødvendigvis er veldig heldig sent i prosjekteringen, men at metoden er mer egnet i tidligfasen. Heistad (2019) har også uttalt at det kan være vanskelig å avgjøre når en løsning er god nok i iterative prosesser. Dette kan sees på som en svakhet, og styrke tanken om at iterative prosesser ikke er like godt egnet når tid og effektivitet er viktige faktorer. Det kan likevel tenkes at iterative prosesser vil være nødvendig for enkelte saker. Derfor kan det være nyttig å gjøre en vurdering på hvilke saker som kan være mer tidkrevende enn andre, slik at det kan tas høyde for i planleggingen.

Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013) hevder at et godt beslutningsgrunnlag og god informasjon om ulike alternativer er en god måte å sørge for lettere og raskere beslutninger. 2.3 Prosjektleder medvirkning påpekte også at ansattmedvirkerne ønsket oversikt over alternativer, fordeler og ulemper i forkant av møtene, slik at de ikke måtte ta beslutninger på produkter uten grunnlag. I tillegg ser forfatterne det naturlig at det kan bidra til riktigere beslutninger, fordi ansattmedvirkerne vil være bedre informert når de

tar beslutningene. Dette kan føre til at de er mer sikre på valgene de tar, og reduserer risiko for endringer.

Et godt beslutningsunderlag kan sees på som en fordel for sporbarheten av begrunnelsen for beslutningen. Dette kan gjøre beslutningene mer etterprøvbare, dersom det på et senere tidspunkt blir stilt spørsmål ved beslutningen eller valgt løsning.

En utfordring med ansattmedvirkning er at prosjektgruppen ikke har tid og mulighet til å forespørre tilbakemeldinger fra brukerne (Grudin, 1991). Kobler man dette opp mot resultatets funn om at prosjektgruppen kan oppleve det som tidsmessig utfordrende å vente på svar fra de ansatte, kan det være en mulighet å se på hvordan man kan gjøre medvirkningen mer effektiv. Dette spesielt fordi det i teorien påpekes at mangelen på tilbakemeldinger fra brukerne hindrer prosjektgruppen å imøtekomme behovene til brukerne. Forfatterne antar at en gjennomtenkt beslutningsplan, som viser når ulike beslutninger må tas, kan løse utfordringen knyttet til å få svar fra ansattmedvirkerne tidligere. Det vil også være fordelaktig dersom de prosjekterende er mer proaktive, slik at ansattmedvirkerne får mulighet til å vurdere og gi tilbakemelding innen en gitt tidsfrist. Da kan det tenkes at det ikke lenger står på om prosjektgruppen har tid eller mulighet til å få tilbakemelding fra brukerne, men at det heller går på viljen til å involvere.

### **6.3 Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?**

#### **6.3.1 Metoder for ansattmedvirkning**

I teorien hevdes det at det ikke finnes noen mal eller etablert norm for hvordan brukermedvirkning skal foregå, samtidig understrekes viktigheten av å velge hensiktsmessige metoder og verktøy. (Bye, 2008; Heistad, 2019). Både på Sikkerhetsbygget og ved SNR ble det i hovedsak benyttet fysiske og digitale møter, i tillegg ble befaringer og testrom brukt som supplement. Ser man på Figur 10 ser man at brukermøter krever middels planlegging og fasilitering, mens befaringer og testrom krever mye fasilitering og lite planlegging. På bakgrunn av at det viser seg at de ulike metodene krever ulik ressursbruk, samt at det ikke finnes noen norm for hvilken metode som bør velges, mener forfatterne det er grunn til å tro at erfaring blir en viktig faktor for å velge de mest hensiktsmessige metodene. Ved sammenligning av de ulike metodene vil fysiske møter gi direkte interaksjon og samhandling mellom deltagerne, noe som kan være bra for kommunikasjonen. Samtidig vil fysiske møter være tidkrevende ettersom det krever reising til og fra møtene. Digitale møter kan derimot være mer effektive og fleksible, fordi man kan avholde møtene uten geografisk nærhet. Samtidig mister man fordelene av å møtes fysisk, og dersom det går på bekostningen av samhandlingen, kan det tyde på at kommunikasjonen ved digitale møter kan svekkes. I tillegg vil digitale møter være mer sårbar for tekniske problemer, noe som kan føre til dårlig kommunikasjon.

Til tross for at erfaring kan være en stor fordel når man skal velge riktig medvirkningsmetode, hevder forfatterne at det ikke er gitt at det som fungerte på et prosjekt fungerer like godt på neste. Det er grunnlag for å tro at både prosjektkontekst, tilgjengelige ressurser, behovet for samarbeid og kommunikasjon varierer fra prosjekt til prosjekt. Dersom behovet for kommunikasjon og samarbeid ikke er veldig høyt, og aktørene sitter spredt geografisk, kan det sees på som unødvendig å arrangere et fysisk møte, gitt at det kan gjennomføres digitalt. Samtidig har personer ulike preferanser på hva som fungerer og ikke, noe som med fordel bør tas i betraktningen ved valg av metode. Ut fra dette kan det være et poeng å være fleksibel og åpen for å justere metoder underveis, og tilpasse etter erfaringer, opplevelser og tilbakemeldinger fra møtedeltageren.

Fra resultatet kom det frem at det i tillegg til møter ble oppført testrom og arrangert befaringer. Det å bruke testrom og befaringer kan være et fint supplement til de ordinære møtene. Testrom kan være svært nyttig for de ansatte, da de kan bli kjent med og evaluere løsningene, og dermed avdekke utfordringer før bygget er ferdig. Dette kan bidra til at de ansatte får et større eierskap til prosjektet, ved at de aktivt og visuelt får muligheten til å delta i valgene. Å dra på befaring på referanseprosjekter kan gi inspirasjon til hvordan man vil ha det på det respektive prosjektet, ved at man får en visuell demonstrasjon av hvordan det kan bli. En annen fordel som kan tenkes er at diskusjonen og kommunikasjonen kan bli mer presis og konkret dersom de aktuelle aktørene deltar på befaring sammen. Dette gjelder også for testrom, hvor fordelene er at deltakerne kan dra nytte av en felles referanseramme fordi de har sett og opplevd det samme.

På bakgrunn av at de ansatte kan ha en tendens til å ikke være klar over sine behov, kan befaring på referanseprosjekter være positivt. På en annen side kan et mulig utfall av befaringer være at de blir inspirert av løsninger som fungerer på referanseprosjektet, men som ikke har de samme forutsetningene for å fungere like godt på det respektive prosjektet. Et annet aspekt ved testrom og befaring er kostnaden av å gjennomføre det. Det bør derfor sees opp mot nytten det gir til prosjektet. Kostnaden vil ikke bare innebære den faktiske kostnaden, men også kostnaden av eventuelle dårlige løsninger som kan komme som endringer på et senere tidspunkt. Samtidig vil både befaringer og testrom være tidkrevende, noe som bør tas i betraktning.

I teorien pekes det på at brukermedvirkningen bør inneha variasjon i kunnskap, erfaring og ekspertise, og at kombinasjonen mellom kunnskapen til brukerne og prosjekteringsgruppen har et potensiale til å skape gode løsninger (Eriksson, Glad og Johansson, 2015; Klok, Steen og Kuijt-Evers, 2007). Samtidig kommer det frem i resultatet at vellykkede møter er avhengig av at de riktige ressursene er til stede, slik at de riktige diskusjonene og avgjørelsene kan tas. Dette var tidvis utfordrende, da det var ønsket å ikke invitere for mange og sløse med tiden til folk. I tillegg ble det pekt på at for mange deltakere i møtene kunne gjøre at ingen følte ansvar.

Forfatterne mener dette kan tyde på at det er viktig at nøkkelpersonene blir indentifisert, i tillegg til at det skapes en oversikt over hvilken rolle de har i prosjektet. Lages det en klar agenda, som beskriver formålet med møtet og hva som vil være nødvendig av ekspertise, kan det lette utfordringen med å identifisere hvem som må delta. Er problemet at det er for mange i møtene kan det være et alternativ å se på om agendaen kan spisses, og at møtene i større grad deles opp.

Vet møtelederne hva møtet skal omhandle og hvilke fag som må involveres, kan det være en idé å formidle det til eventuelle fagansvarlige. De kan ha større grunnlag for å vite hvem som jobber med hva innenfor sitt fag, og dermed ha en formening om hvem som bør delta i møtene. Mange saker er tverrfaglige, noe som kan gjøre det utfordrende for de med overordnet ansvar å innkalle alle de riktige ressursene. En annen løsning kan være å sende ut møteagenda, slik at ressursene selv kan vurdere hvor relevant møtet er. Konsekvensen av å sende ut innkallelse med valgfri deltagelse kan derimot være at enkelte som burde vært i møtene ikke prioriterer det, eller at noen møter uten behov og det blir veldig mange i møtene.

Uttalelsen om at det ikke er ønskelig å sløse med tiden til folk, kan tyde på at møtedeltagerne ofte har mye å gjøre. Derfor kan det være hensiktsmessig å sørge for at invitasjon til møte og møteagenda sendes i god tid. På den måten vil det være lettere å planlegge og legge til rette for at de kan delta i møtene.

### **6.3.2 Formidling**

I resultatet kom det frem at ansattmedvirkerne og de prosjekterende kun hadde direkte kontakt i ansattmedvirkningsmøtene, og at alt som ikke ble tatt opp i møtene måtte gå gjennom Sykehusbygg HF. Bakgrunnen for dette var at Sykehusbygg HF skulle ha kontroll på hva som ble formidlet. Samtidig peker teorien på at det lettere oppstår kommunikasjonsproblemer eller at informasjonen ikke når frem dersom informasjonen går gjennom flere ledd (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010). På bakgrunn av dette kan man vurdere hvor hensiktsmessig denne formidlingsmåten er.

I tillegg til at det kan oppstå støy ved lengre kommunikasjonslinjer, kan det at kommunikasjonen må gå gjennom Sykehusbygg HF gjøre at de blir sett på som en flaskehals. Dette kan gå utover effektiviteten i prosjektet og forsinke beslutningsprosessene og fremdriften til prosjektet, samt at man mister muligheten til umiddelbar respons. Det kan eksempelvis oppleves som lite hensiktsmessig å vente på den lange kommunikasjonsveien, eller vente til neste møte dersom man ønsker avklaring på en liten detalj. Sånn sett kan denne løsningen også ramme fleksibiliteten i prosjekteringen. Det at kommunikasjonen skjer asynkront kan gjøre det vanskeligere å sørge for at mottaker har forstått budskapet, fordi de ikke har direkte interaksjon og kan lese kroppsspråk. I tillegg hindrer det muligheten til diskusjon og samhandling, noe som kan gå på bekostning av hvor gode løsningene blir. Dette støttes av Eriksson, Glad og Johansson (2015), som mener at det er kombinasjonen av de prosjekterende og brukernes kompetanse som gir de gode løsningene.

Til tross for nevnte utfordringer knyttet til rammene rundt når de prosjekterende og ansattmedvirkerne kan kommunisere, mener forfatterne at det er flere fordeler med kommunikasjonsrutinene som ble benyttet på prosjektene. Det at all kommunikasjon skal gjennom et sentralt nav kan redusere risikoen for informasjonstap, fordi all informasjon kan samles på et sted. Det kan tenkes at Sykehusbygg HF ønsker kontroll på hva som blir formidlet, fordi det er de som er ansvarlige for at prosjektet holder seg innenfor rammene. Det kan derfor få store konsekvenser for prosjektet dersom de ansatte og de prosjekterende blir enige om noe uten at Sykehusbygg HF får kjennskap til det. Ansattmedvirkningen kan også bli lettere å koordinere, fordi både de prosjekterende og ansattmedvirkerne vet hvor de skal henvende seg dersom de har noe de ønsker svar på eller gi informasjon om. Dette kan gjøre informasjonsflyten mellom partene mer ryddig.

Resultatet viser at medvirkningen i detaljprosjekteringen var preget av at det var de prosjekterende som hadde behov for å ta opp saker, og at det var sjeldnere at ansattmedvirkerne hadde saker de ville ta opp. På en side kan det tenkes at det er en fordel at det er de prosjekterende som etterspør informasjonen fra brukerne, spesielt med tanke på funn fra teorien om at brukerne kan ha vanskeligheter med å vite og uttrykke sine behov (Wandahl, 2004). Forfatterne tenker at dersom agendaen for møtene er basert på hva de prosjekterende trenger å vite, kan det være enklere å engasjere ansattmedvirkerne på riktig måte, fordi oppgaven deres blir å respondere i stedet for å legge frem egne saker. Dette kan gjøre at tiden i medvirkningsmøtene kan omhandle de konkrete områdene som prosjektgruppen vet de trenger input fra ansattmedvirkerne på. Det kan føre til effektiv bruk av tid og ressurser, fordi de ansatte får mindre frihet til å ta opp saker utover det som allerede er bestemt.

På den andre siden er det ikke nødvendigvis slik at de prosjekterende har full kontroll på hva de ansatte burde medvirke på. Dersom det stort sett er de prosjekterende som påvirker hvilke saker det skal medvirkes innenfor, tror forfatterne at det kan føre til at prosjektet går glipp av viktig informasjon. Dette fordi det er de ansatte som har førstehåndskunnskap om sine behov, ønsker og erfaringer. Ligger det et potensiale i å velge ut de sakene det er hensiktsmessig å ha medvirkning på, kan det bety at byggene kan bli enda bedre tilpasset de ansattes behov. Ved at prosjekteringsgruppen får innsikt i nye saker hvor ansattmedvirkning er nyttig, kan det være med på å utvikle løsninger som er enda mer tilpasset de ansattes behov.

### **6.3.3 Gruppedynamikk og kommunikasjon**

Avhengig av entreprisform og hvor i byggeprosessen man er, vil det være mange involverte parter i et prosjekt. Emmitt og Gorse (2003) hevder at prosjektets fiasko eller suksess avhenger av hvordan kommunikasjonen mellom de ulike partene er. I resultatet ble det uttrykt av ansattmedvirkerne at det stort sett var uproblematisk å formidle informasjon i ansattmedvirkningsmøtene, men at enkelte var litt mer forsiktige i starten og at de var litt redde for å stille «dumme» spørsmål. Samtidig hevder teorien at brukerne kan bli oppfattet som amatører i byggeprosessen (Bye, 2008). Det at ansattmedvirkerne kan oppleve det som vanskelig å uttrykke det de mener eller unngår å stille spørsmål i frykt for



at spørsmålene er «dumme», kan potensielt være en utfordring, fordi de av den grunn kan unngå å komme med viktig informasjon om deres behov. Det kan også forårsake at det eksempelvis velges feil produkt, fordi beslutningen blir tatt på feil grunnlag. Derfor kan det være hensiktsmessig å være bevisste på dette ved oppstart av medvirkningen, samt å prøve å legge til rette for et godt miljø hvor alle føler seg trygge og respektert.

Forfatterne mener at et godt utgangspunkt for møtet er å skape en bevisstgjøring rundt det at alle som stiller har en unik kompetanse, og at alle sammen bidrar til å optimalisere bygget eller løse utfordringer. Videre kan prosjektgruppen, som i større grad er på «hjemmebane» under medvirkningsmøtene, være oppmerksomme og prøve å oppmuntre til en aktiv deltagelse hos ansattmedvirkerne. Forslag for å gjøre dette kan være å oppmuntre ansattmedvirkerne til å stille spørsmål, stille kontrollspørsmål for å sjekke om ansattmedvirkerne har forstått, samt gi uttrykk for at informasjon om deres tanker og behov er av betydning. Samtidig er det viktig å påpeke at en egnet ansattmedvirker i utgangspunktet ikke bør være redd for å uttrykke sine meninger, noe som også ble uttrykt som et krav i resultatet.

En annen måte å hjelpe ansattmedvirkerne til å bli mer delaktige og forstå mer, er gjennom bruk av visualiseringer, i form av for eksempel tegninger eller modell når de prosjekterende presenterer en problemstilling. Dette kom frem i resultatet, hvor det ble uttalt at det var med på å gi god og effektiv informasjonsflyt. Ved å anta at tegninger og modell kan bli sett på som symbolsk informasjon, vil bruken av det i møter gjøres til den mest effektive måten å kommunisere på ifølge Ambler (2002). Visualiseringene er med på å gi ansattmedvirkerne større forståelse for hva det er snakk om i møtene og det gjør det lettere å relatere til den informasjonen som blir gitt. Det kan bidra til at ansattmedvirkerne blir mer delaktige i møtene fordi det blir lettere for de å respondere og diskutere rundt en felles referanse.

Til tross for at det er flere fordeler med å bruke tegninger og modell i medvirkningsmøtene, kan effekten variere. Dette viser også resultatet til, hvor det kommer frem at det kan være utfordrende for ansattmedvirkerne å forstå og lese tegninger og skisser. Om dette er grunnlag nok til å peke på visualiseringer som en utfordring, antar forfatterne som tvilsom. Samtidig kan det være hensiktsmessig å vurdere, fra prosjekt til prosjekt og sak til sak, hvor effektivt det er å bruke tid på visualiseringer, dersom nytten av det er minimal. Det som derimot kan være en utfordring med tegninger og modeller er at de ansatte kan ha lett for å se på visualiseringene som fasit, samt å tolke de for bokstavelige, mens de oftest kun er brukt for å vise prinsipper. Et eksempel kan være modellerte møbler, som sjeldent er identiske med hvordan de faktisk vil se ut i virkeligheten. Henger de ansatte seg opp i slike detaljer, kan det muligens skape irrelevante diskusjoner eller spørsmål, noe som kan påvirke effektiviteten i møtene.

En kommunikasjonsutfordring som pekes på både i teorien og i resultatet er språkbarrierer i forbindelse med fagterminologi (Eriksson, Glad og Johansson, 2015; Bye, 2008). At det er et gap i kunnskapen mellom aktørene i ansattmedvirkningsmøtene kan sees på som naturlig, med tanke på at de ansatte kommer fra en annen bransje og dermed har en annen måte å begrepssette seg på, samt å forstå bygg på. Til tross for at det er naturlig, bør det likevel være motivasjon for å gjøre tiltak slik at det ikke går på bekostning av

medvirkningen. I resultatet kom det frem at Sykehusbygg HF var flinke til å snakke begge språkene, slik at de både kunne oversette fra de ansatte til de prosjekterende og motsatt ved behov. Hvor flinke Sykehusbygg HF er i denne oversetter-rollen kan trolig variere fra person til person. I den sammenheng frykter forfatterne at dette kan medføre falsk trygghet, og at viktig informasjon kan gå tapt om man hviler seg på det. Det kan derfor være hensiktsmessig å oppfordre både de prosjekterende og ansattmedvirkerne til å si ifra dersom det er noe som er uklart. Dette viser igjen til viktigheten av at klimaet i ansattmedvirkningsmøtene er så godt at alle føler seg trygge til å uttrykke seg spørrende til informasjonen som ble forsøkt kommunisert.

Bygg21 (2015) hevder at ulik oppfatning av faseinndelinger kan skape kommunikasjonsproblemer i et byggeprosjekt. Med Bygg21 sin hensikt om å skape en felles norm for byggeprosessen, er det grunnlag for å kunne dra en parallell over til at en felles forståelse for prosjektet og prosjektets mål også kan bidra til bedre informasjonsflyt, økt produktivitet og verdiskapning. Intervjuene viser til at dersom man har et felles mål og alle jobber mot det som er best for alle, på tross av egne interesser, vil resultatet av prosjektet bli bedre. Med tanke på utviklingen mot at prosjekters hovedmål blant annet omfatter effekten av å bruke bygget, kan det tenkes at det er lettere nå enn før å sørge for et omforent mål. Samtidig kan det finnes tiltak som øker sjansen for det, hvor et av dem bør være å kommunisere målet tydelig, da en forutsetning for at aktørene vet om målet er at de blir informert og har en omforent forståelse om målene.

For at kommunikasjonen skal flyte godt krever det at alle har tillit til hverandre, slik at det ikke skapes tvil om bakenforliggende intensjoner (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010). Resultatet peker på at tillit skapes ved å ikke holde informasjon skjult fra hverandre, og at man til enhver tid snakker åpent og ærlig med hverandre. Dette har også forfatterne tro på at kan være et godt utgangspunkt. Samtidig er ikke tillit nødvendigvis enkelt å bygge opp, og det kan både ta tid og kreve innsats fra aktørene i medvirkningsgruppen for å skape.

God kommunikasjon krever ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) at mottakeren av informasjonen har motivasjon til å ta imot. Som følge av dette vil det være viktig at alle deltagerne i ansattmedvirkningsmøtene er motiverte for å skape god kommunikasjon og informasjonsflyt. Er man motivert til å høre på hva de andre deltagerne har å si, er det grunn til å tro at de også blir mer aktive i møtene. Dette kan igjen legge til rette for diskusjon og samhandling. Å lytte og respondere med egne synspunkt eller oppfølgingsspørsmål kan samtidig være med på å skape tillit blant deltagerne, så fremt det oppfattes som genuint.

I resultatet kommer det frem at alle bør skjønne hvorfor de er til stede og at de har en egen motivasjon til å delta. På bakgrunn av det kan motivasjon være svært viktig for at ansattmedvirkernes informasjon blir hørt og tatt i betraktning, men ansattmedvirkerne som mottaker må være motivert til å respondere på informasjon fra prosjektgruppen. Forfatterne har et inntrykk av at motivasjon kan avhenge av interesse. Til tross for at informasjon og interesse kan være personavhengig, er det hensiktsmessig å se på tiltak som kan øke motivasjonen i en gruppe. Selv om resultatet påpeker at man må ha egen motivasjon for å delta, kan det å være tydelig på hva man ønsker ut av møtene, og det å

ha et klart mål med de spesifikke møtene og ansattmedvirkningen på generell basis være motivasjonsbyggende. En annen faktor som også er nevnt tidligere er å jobbe for at klimaet blant aktørene og i møtet er god, slik at det er et positivt sted å være.

#### 6.3.4 Dokumentasjon

For å dokumentere informasjonen fra ansattmedvirkningsmøtene ble det både på Sikkerhetsbygget og ved SNR benyttet møtereferater. Det ble også poengtert at møtereferater var svært viktig. For å sikre at det som sto i referatene stemte, ble de enten gått gjennom på slutten av møtet, eller sendt ut i etterkant, slik at deltagerne i møtet kunne komme med korrigeringer eller suppleringer ved behov. Det å planlegge og legge til rette for dokumentasjon påpekes i teorien som viktig, for å unngå eventuelle uenigheter i etterkant (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Med tanke på at møtereferater ble brukt for å dokumentere informasjon, er det grunn til å tro at det er viktig for informasjonsflyten i medvirkningsprosessen. Møtereferater kan også være nyttige for å kommunisere hva som ble gjennomgått i møtene for de som ikke var til stede i møtene. Til tross for at Ambler (2002) peker på papir som en lite effektiv kommunikasjonsmetode, kan det være en effektiv måte å informere mange på. Da bør det heller være opp til de som leser referatet å vurdere om de er tilstrekkelig for deres behov, og dersom de er avhengige av mer informasjon oppsøker avsenderen for oppklaring eller ytterligere diskusjon.

Går en sak over flere møter, er avhengig av tidligere beslutninger eller informasjon, kan møtereferater være nyttige som et oppslagsverk. På denne måten kan man enten få en oppfriskning i hvor langt man kom i forrige møte, eller hva som er bestemt tidligere. Hvor effektivt dette er vil trolig avhenge av hvordan møtereferatene blir ført og hvor ryddige de er. Det kan derfor være en fordel at møtereferatene har en fast struktur, slik at det vil være lettere å finne frem. På Sikkerhetsbygget ble det også brukt «dorullreferat». På den måten ble møtene startet med å oppdatere sakene fra forrige møte. Dette kan være en god metode for å holde tråden i sakene, og at de ikke avglemmes. I tillegg kan det være med på å bedre informasjonsflyten.

Et forslag fra SNR for å bedre informasjonsflyten var å føre aksjonslister, i tillegg til referater, for å få en bedre oversikt over aktuelle aksjoner. Forfatterne tror dette kan være et fint tiltak, da det gjennom et prosjekt kan bli veldig mange møter og møtereferater. Bli aksjonene skilt ut fra møtereferatene, kan det bli enklere å finne frem. Dette kan medføre at referatene og aksjonslistene i større grad utnyttes som et oppslagsverk, grunnet effektivitet.

I forbindelse med forslaget om aksjonslister ble det påpekt at det likevel gikk fint, fordi de ansvarlige i møtene var flinke til å følge opp og etterspørre dersom noen aksjoner var blitt uteglemt. Det kan derfor tyde på at det er viktig med en god møteleder for å sikre informasjonsflyten.

## 6.4 Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

Hvordan informasjonen fra ansattmedvirkningsmøtene behandles videre kan være en viktig faktor for prosjektets vellykkethet. En problemstilling er hvordan de som er i medvirkningsmøtene jobber med den informasjonen de har fått fra de ansatte. En tanke hos forfatterne er at det ikke nødvendigvis trenger å være en sammenheng mellom en vellykket medvirkningsprosess og hvor stor grad informasjonen fra ansattmedvirkerne var med på å definere løsninger og det ferdige bygget. Fra resultatet kom det frem at samtlige av informantene pekte på at medvirkningen var nyttig, og grunnen var spesielt knyttet til at begge prosjektene var psykiatribygg og at spesifikasjonene på et slikt bygg ikke er allment kjent. Dette kan tyde på at graden av medvirkningens påvirkningskraft kan avhenge av hvilket type prosjekt det er, og i hvor stor grad det er generaliserende. Det kan også tenkes at det ikke bare trenger å være type bygg som er med på å avgjøre nytteverdien av medvirkningen, det kan også avhenge av hvilket fag man spør. Forfatterne mener det er grunn til å tro at arkitekt og teknikk vil ha større utbytte av informasjonen fra ansattmedvirkningen enn hva de byggetekniske fagene får.

En annen problemstilling er hvordan de prosjekterende som ikke deltar i medvirkningsmøtene får informasjonen. Som nevnt tidligere er det i teorien både identifisert hvilke kommunikasjonsmåter som er mest effektive, hva som kan forårsake støy i kommunikasjonen, samt hvilke hjelpemidler som kan brukes for å legge til rette for god informasjonsflyt. Settes dette opp mot hverandre kan det være muligheter for å se hvordan informasjonen på en effektiv måte formidles til de prosjekterende som ikke deltar i medvirkningsmøtene.

Som nevnt tidligere i diskusjonen ble det alltid ført møtereferater fra medvirkningsmøtene. Disse ble lagt ut på Pims, slik at alle de prosjekterende som hadde tilgang, fikk tilgang til alle møtereferatene. I henhold til Ambler (2002) sin Figur 12 for kommunikasjonsformer, antar forfatterne at møtereferatene kan sammenlignes med «papir». Dette viser at møtereferater både har lav grad av effektivitet, samt at innholdet ikke kan være veldig komplekst for at det kan kommuniseres uten problemer. Samtidig er det grunn til å anta at typiske grunner til kommunikasjonssvikt er at informasjonen kan oppfattes feil. Til tross for at kommunikasjonseffektiviteten blir vurdert som lav, vil møtereferater likevel kunne bli sett på som effektive i form av spredningsgrad. Ved at møtereferatene enten ligger tilgjengelige på et prosjekthotell, eller blir sendt på mail er det en lite tidkrevende måte å spre informasjonen på.

Bruk av web-hotell gir muligheter til å gi umiddelbar respons, noe som bidrar til å effektivisere informasjonsflyten (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013). Ved SNR ble Pims brukt til å opprette aksjoner med frister, hvor oppgaver ble utdelt basert på det som kom frem i medvirkningsmøtene. På denne måten fikk de som ikke deltok i medvirkningsmøtene beskjed i Pims dersom de fikk oppgaver, og ble på den måten informert. De hadde selv ansvar for å kvittere ut aksjonen når det var gjort. Ut fra dette dannes det grunnlag for forfatterne til å hevde at aksjonene vil være mer personlig rettet enn et møtereferat. Dette kan anses som positivt, da det vil være lettere å identifisere hvilken informasjon som vil være av nytte for den enkelte prosjekterende. En annen positiv virk-

ning kan være at den som får en aksjon kjenner større ansvar for å utføre oppgaven, da det på web-hotell ofte er synlig statistikk over status på aksjonene for hele prosjektet. Ser man opp mot Ambler (2002) Figur 12, kan man anta at aksjonene vil kunne sammenlignes med en e-post korrespondanse, ved at informasjonen er direkte rettet mot en person. Ut fra dette vil bruk av aksjoner som informasjonsformidling ha en middels effektivitet og rikdom. Det er også grunnlag for å tro at både tekniske problemer og at informasjonen oppfattes feil kan være typiske støykilder.

Fra resultatet kom det imidlertid frem en ulempe med Pims, nemlig at det kunne være utfordrende å finne frem for de som ikke jobbet i systemet jevnlig. Dette påpeker også Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland (2013), og poengterer at implementering og bruken av IT-systemer krever trening både internt og eksternt dersom det skal benyttes til tverrfaglig samarbeid. Derfor ble aksjonene på Sikkerhetsbygget oftest formidlet i prosjekteringsmøter med tilhørende møtereferater. Det ble også skrevet møtereferater ved SNR, hvor aksjoner og informasjon fra medvirkningen ble gjennomgått. På den måten ble informasjonen formidlet direkte til alle de prosjekterende, slik at de fikk med seg relevant informasjon.

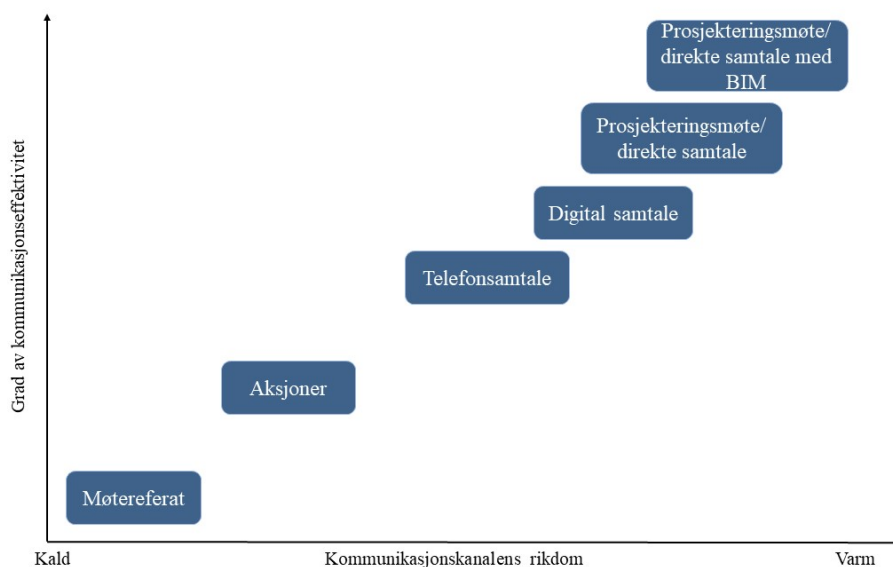
På bakgrunn av at prosjekteringsmøtene blir en arena for videreformidling av det som kom frem i medvirkningsmøtene, kan det være fare for forvrenging. Samtidig vil trolig flere av de som deltar i prosjekteringsmøtene også ha vært til stede i medvirkningsmøtene. På den måten kan det redusere risikoen for forvrenging, fordi de som deltar i begge møtene kan opptre som kontrollere. Forfatterne mener at dette imidlertid krever at de både oppfatter det og responderer på det dersom det er mistanke om misforståelser. Uavhengig av om prosjekteringsmøtene ble gjennomført digitalt, fysisk eller fysisk med bruk av BIM, plasserer Ambler (2002) alle disse tre formene for møter høyt på både kommunikasjonseffektivitet og rikdom.

Fra et overordnet perspektiv er det prosjekteringslederen som håndterer all kommunikasjon mellom aktørene i prosjekteringen (Østby-Deglum, Svalestuen og Drevland, 2013). Som følge av at det kan oppstå informasjonsoverbelastning, er det grunn til å tro at rollen som prosjekteringsleder kan være en krevende rolle. Ofte er det prosjekteringslederen som leder prosjekteringsmøtene, noe som gjør at hvor vellykket informasjonsflyten i møtene blir kan avhenge av kommunikasjonsegenskapene til prosjekteringslederen. Grunnet at det er mye informasjon som skal formidles, tror forfatterne det kan være en stor fordel dersom prosjekteringslederen makter å lede møtene på en strukturert, tydelig og engasjerende måte, slik at budskapet blir mottatt korrekt av mottakerne.

I resultatet kom det frem at de prosjekterende som ikke deltok i medvirkningsmøtene kunne få informasjon direkte fra de som deltok. På samme måte som prosjekteringsmøter, vil disse samtalene både være effektive og rike i henhold til Ambler (2002), dersom de skjer ansikt til ansikt. Det vil derfor være sikrere kommunikasjonsmessig enn om det gjennomføres over telefon eller over digital plattform. Denne informasjonsoverføringen vil i motsetning til prosjekteringsmøtene, i større grad avhenge av at avsenderen kommuniserer budskapet godt, med tanke på at det ikke er noen som kan kontrollere at informasjonen er riktig. Sammenlignet med prosjekteringsmøter vil det mest sannsynlig være færre deltagere, og

kanskje bare en en-til-en-samtale. Dette kan også være en fordel, fordi det i større grad inviterer til dialog og diskusjon, som igjen kan sikre at informasjonen blir riktig oppfattet. Ulempen med at informasjonen ikke formidles gjennom prosjekteringsmøtene er derimot at det gjør det vanskeligere for prosjekteringslederen å holde kontroll på hva som er kommunisert og hvem som har fått informasjonen og ikke. Samtidig vil et prosjekteringsmøte være mer effektivt, med tanke på at informasjonen blir formidlet til flere av de prosjekterende på samme tid. Det sikrer også at alle får den samme informasjonen, som kan redusere risikoen for misforståelser.

Forfatterne har basert på Ambler (2002) sin teori og den tidligere presenterte figuren, Figur 12, gjort en sammenstilling av funnene som er diskutert ovenfor. Resultatet av dette er presentert som Figur 30 nedenfor.



Figur 30: Egenprodusert illustrasjon av kommunikasjonskanalenes effektivitet

Generelt sett kommer det frem i resultatet at det er en del konsekvenser knyttet til det at enkelte prosjekterende ikke er til stede i medvirkningsmøtene. Det kom blant annet frem at de som ikke var til stede i medvirkningsmøtene tidvis ikke hadde fått med seg alt, eller misforstått noe. I tillegg ble det påpekt at de som ikke deltok i møtene ikke følte like stort eierskap til aksjonene. Dette kan være et tegn på at kommunikasjonen blir utsatt for støy, både i form av dårlig motivasjon, at informasjonen oppfattes feil og ved forvrenging.

Imidlertid er det ikke utenkelig at flere av de involverte prosjekterende jobber med flere prosjekter samtidig, noe som medfører en forståelse for at det er vanskelig å være like motivert i samtlige av dem. I resultatet presiseres viktigheten av at det blir satt av tilstrekkelig med tid, for at de ansatte skal kunne delta ordentlig i prosessen. Trekker man en parallell mot de prosjekterende, kan det argumenteres for at de prosjekterende bør få tilstrekkelig med tid, for å bli integrert i prosjektet. Samtidig fremkommer det fra teorien at involvering har en positiv effekt på forståelsen for brukerkravene (Grudin, 1991). I

den forbindelsen hevder forfatterne at dersom de prosjekterende er mer involvert, vil de også ha bedre forståelse for prosjektet og brukerkravene. Videre kan dette medføre mindre misforståelser. Likevel foreligger det bevissthet om at dette kan være vanskelig å gjennomføre i praksis, da flere av de rådgivende rollene er relativt små, og at det derfor ikke er bærekraftig å involvere de mer enn nødvendig.





## 7 Konklusjon

I dette kapitlet besvares masteroppgavens problemstilling, med utgangspunkt i de fire tilhørende forskningsspørsmålene. Avslutningsvis foreslås forskningsområder for videre arbeid.

### 7.1 Hvordan organiseres de ansattes deltagelse for best mulig medvirkning?

Det viser seg at et godt utgangspunkt for en vellykket medvirkning er at det blir gjennomført en avklaring på hva prosessen og rollen som ansattmedvirker innebærer. Grunnen for denne anbefalingen er at ansattmedvirkerne sjeldent har erfaring med medvirkning fra tidligere. Det å få noen føringer for hva de skal delta på, bidra med og hvordan prosessen vil arte seg, sees derfor på som en stor fordel. Vet de ansatte at de skal ytre reelle behov og ikke egne ønsker, bidrar det til at det er de riktige behovene som blir formidlet, noe som øker sjansen for et bedre tilpasset bygg. Vet de også hensikten med møtene og prosessen, er sjansen større for at de riktige sakene og diskusjonene blir tatt opp, noe som videre kan bidra til mer effektive møter og bedre løsninger. Blir det gjennomført en forventningsavklaring på hva ansattmedvirkernes spillerom er og hvor involverte de skal være, kan det forebygges misnøye eller skuffelse over hva deres rolle innebærer.

For en god medvirkning er hvem som representerer de ansatte i ansattmedvirkerrollen essensielt. For å kartlegge organiseringen av antall medvirkningsgrupper og hvilke ressurser som trengs i medvirkningen, anbefales et samarbeid mellom Sykehusbygg HF og foretakene. Da får man kunnskap om både hvilke funksjoner som skal inn i det nye bygget og hvilke roller som er nødvendig i medvirkningsprosessen. Der kan gjøre det lettere for foretakene å finne egnede kandidater. Det anbefales at ansattmedvirkerne i detaljprosjekteringen både er fleksible og godt involvert i prosjektet. Det medfører derfor en stor fordel dersom det er ledere fra foretaket som fyller denne rollen. På grunnlag av at det som oftest bare er ansattgruppelederne som er med i hele prosessen, anbefales det at dette tenkes på ved oppstart, slik at lederne blir representert i detaljprosjekteringen. I tillegg til at det bør være ledelsesforankring i medvirkningen, bør kandidatene som velges ut ha erfaring og tillit i egen organisasjon, god faglig erfaring, samt være motivert til å delta i medvirkningen.

Når det skal legges til rette for ansattmedvirkning, må det sørges for at det settes av tilstrekkelig med tid og ressurser. For en god medvirkning anbefales det at det settes krav til at de som skal delta i ansattmedvirkningen i detaljprosjekteringen, blir helt eller delvis frikjøpt. Dette på bakgrunn av at det kan være vanskelig for foretakene å vite hvor omfattende medvirkningen vil være. I tillegg viser resultatet at ansattmedvirkerne brukte mer tid enn det stillingsprosenten tilsa. Av den grunn vil det være en stor fordel dersom Sykehusbygg HF involveres, enten ved å komme med anbefaling om, eller ved å kreve grad av frikjøp av ansattmedvirkerne.

Studien viser at en vellykket effekt av medvirkningen er avhengig av organisasjonsutviklingsprosessen. Det anbefales derfor at foretaket jobber med organisasjonsutviklingen både i forkant av og underveis i medvirkningen. Dette kan være avgjørende for at ansattmedvirkerne bidrar med den nødvendige kunnskapen. I tillegg kan fokuset på organisasjonsutviklingen være avgjørende for aksept fra resten av de ansatte i foretaket, og på den måten være avgjørende for prosjektets grad av vellykkethet.

## **7.2 Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående de ansattes behov og ønsker?**

For en ryddig beslutningsprosess bør det i forkant av prosjektoppstart utformes en oversikt over hvem som har beslutningsmyndighet over hva, slik at grensesnittene er klare. Det bør også gjennomføres en avklaring på hvilke beslutninger som skal tas på hvilket nivå, samt hva ansattmedvirkerne skal medvirke på. En høy grad av ansattmedvirkning er viktig for å skape forståelse og aksept blant de ansatte, men det er også tid og ressurskrevende. Derfor bør det gjøres en vurdering i forhold til hvilke saker det er viktig å involvere de ansatte i, slik at de ikke deltar unødvendig. Dette medfører at man i større grad kan utnytte den kompetansen som de prosjekterende og Sykehusbygg HF har, samtidig gir det arkitektene og rådgiverne en mer kreativ og innovativ rolle på de sakene som går utenom medvirkningen.

Det anbefales at de ansattes behov og ønsker prioriteres før oppstart av medvirkningen. Det er også viktig at prioriteringen settes med både Sykehusbygg HF og foretakene til stede, slik at det er en omforent forståelse for hvorfor prioriteringen er satt som den er. Dette kan være med på å bedre kvaliteten på beslutningene, fordi man i forkant er enige om hva som er viktigst for prosjektet. I tillegg vil det føre til mer effektive beslutninger, fordi unødvendige diskusjoner unngås.

Et suksesskriterium for en effektiv beslutningstaking er at de prosjekterende er proaktive og utarbeider et godt beslutningsunderlag. Dette gir ansattmedvirkerne mulighet til å forberede seg, og vurdere alternativer før beslutningen må tas. I tillegg til at beslutningsunderlag bidrar til mer effektive beslutningsprosesser, vil det også føre til sikrere beslutninger, noe som kan medføre færre endringer.

Selv om man jobber for å unngå sene endringer, er det stor sannsynlighet for at det oppstår. Endringer som omhandler rammer som er satt tidligere i prosjektet, er ofte saker som går til prosjektstyret. For bygg tiltenkt helse og sikkerhet bør det i tillegg til en prioritering av behov, vurderes å benytte forsvarlighetskort eller lignende metoder. På den måten får man ikke bare en prioritering på hvilke områder som er viktigst for bygget, men det gir også en mulighet til å gjøre en vurdering på hvor kritiske de ulike behovene er.

### 7.3 Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?

For å legge til rette for formidling av informasjon om de ansattes behov og ønsker er det viktig å finne riktig fora å formidle informasjonen i. Valg av digitale eller fysiske møter bør vurderes ut fra behovet for kommunikasjon og samarbeid, geografisk spredning, samt tidligere erfaring. Metodens opplevde vellykkethet i det respektive prosjektet, bør også tas med i vurderingen. Tidligere resultater viser også til gode opplevelser ved bruk av både befaringer og testrom og bør derfor vurderes. Metodene kan bidra til å skape underlag for valg av løsninger og produkter. Det kan også bedre kommunikasjonen i medvirkning, ved at de ulike aktørene har samme referanse.

Vellykket formidling av informasjon krever også klare kommunikasjonslinjer. For å sikre informasjonshåndteringen bør det være retningslinjer for at ansattmedvirkerne og de prosjekterende kun har kontakt med tilstedeværelse av Sykehusbygg HF. På bakgrunn av at all informasjon skal gjennom Sykehusbygg HF, samtidig som det skal sikres god kommunikasjon mellom ansattmedvirkerne og de prosjekterende, er det en stor fordel at det meste av medvirkningen skjer direkte i medvirkningsmøtene. Med tanke på effektiviteten bør det derfor vurderes hvilke saker det skal medvirkes på.

God formidling av informasjon krever også at de riktige ressursene, og riktig antall ressurser er til stede i medvirkningen. For å få til dette bør nøkkelpersonene i prosjektet identifiseres, slik at man vet hvem som har ansvar for hva. I tillegg bør en klar agenda for møtene utformes. Det gjør det lettere å planlegge hvilke ressurser det er nødvendig at er til stede, for riktige diskusjoner og avgjørelser.

Det er viktig at det legges til rette for god kommunikasjon i medvirkningsmøtene. Derfor anbefales det at de prosjekterende bruker visualiseringer når de fremlegger saker, da det kan øke forståelsen blant ansattmedvirkerne. I tillegg gjør bruk av modell eller tegninger det enklere for ansattmedvirkerne å respondere og diskutere rundt sakene. Mye av kommunikasjonen bunner også i god møtekultur, hvor det blant annet er viktig at alle har respekt og forståelse for hverandres roller. Har alle i medvirkningen tillit til at alle er motiverte og jobber mot det beste for prosjektet, vil det være en viktig faktor for et godt miljø. Som følge av at det kan oppstå språkbarrierer mellom ulike fagfelt, må det jobbes for en god «takhøyde». Det må være rom for, og trygghet til å uttrykke seg om noe er uklart, da det kan få konsekvenser dersom avgjørelser blir tatt på feil grunnlag.

Informasjonen fra medvirkningsmøtene må ivaretas, og det anbefales at det skrives referater fra alle møtene. Det som blir stående i referatene vil være dokumentasjon på det som er bestemt og gjennomgått. For å øke referatenes verdi bør møtets deltakere få mulighet til å komme med innspill, samt korrigere innhold. Dette kan gjøres i slutten av møtet, eller i etterkant av publisering eller utsendelse. Uavhengig av dette bør alle møtedeltakere få tilgang til referatet i ettertid. Møtereferatene bør også ha en fast struktur, slik at det blir enklere å finne frem i gamle referater.

## **7.4 Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?**

Funn gjennom studien viser til at ansattmedvirkning er viktig, og at det er med på å definere løsninger og arbeidet til de prosjekterende. Når funnene samtidig viser til at de prosjekterende som ikke deltar i medvirkningen oftere misforstår, og ikke har like stort eierskap til oppgavene eller prosjektet, må det jobbes med å få de prosjekterende mer involvert i prosjektet.

På bakgrunn av at det er flere av de prosjekterende som ikke deltar i ansattmedvirkningen, er det viktig at informasjonen fra medvirkningen blir formidlet videre på en god måte. Prosjekteringsmøter med BIM er den sikreste måten for informasjonshåndtering. I tillegg er det effektivt, ved at samme informasjon kan gis til flere samtidig. For en vellykket informasjonsflyt anbefales det at prosjekteringslederen arrangerer strukturerte møter. Informasjonen i møtene må formidles tydelig, slik at det blir klart for de prosjekterende hvordan det påvirker deres arbeid. I likhet med medvirkningsmøtene er det også viktig at deltagerne stiller spørsmål dersom noe er uklart.

Til tross for at prosjekteringsmøter er en god kommunikasjonskanal for informasjonshåndtering, har alle metodene både styrker og svakheter, som gjør at ingen av metodene står seg alene. Det medfører at flere av metodene bør benyttes samtidig, i større eller mindre grad, avhengig av viktigheten og type informasjon. Dette betyr eksempelvis at arbeidsoppgaver bør gis ut som aksjoner på Web-hotell, slik at de ansvarlige får direkte beskjed. Samtidig er det viktig med møtereferater, slik at man har mulighet til å oppdatere seg, eller dobbeltsjekk informasjonen ved behov. I tillegg er det ikke sikkert at alle de prosjekterende kan delta i prosjekteringsmøtene, noe som gjør at en-til-en-samtaler er en god erstatning.

## **7.5 Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?**

Resultatene fra oppgaven viser at optimalisering av informasjonshåndtering i gjennomføringsfasen er en sammensatt problemstilling. Først og fremst er det viktig å optimalisere innhentingen av informasjonen, som senere skal håndteres. I den forbindelse er det essensielt å involvere de riktige ressursene fra helseforetaket. Dette er ressurser som besitter den rette kompetansen, både faglig og organisatorisk, og har de rette personlige egenskapene. Ressursene må være fleksible og ha tilstrekkelig med tid til å delta. Videre er det viktig at de ansatte vet hva byggeprosessen, medvirkningsprosessen og rollen som ansattmedvirker innebærer. Dette medfører presis informasjon til rett tid.

Det er også nødvendig å legge til rette for en ryddig medvirkningsprosess som støtter de ansatte i rollen som informanter. Dette kan oppnås ved hjelp av gode forventningsavklaringer. Forventningsavklaringene bør omhandle hva de ansatte skal medvirke på, hvem som har beslutningsmyndighet over hva, og hvilke beslutninger som skal tas på hvilket nivå. Det er essensielt at det utformes en metode for å vurdere både prioritering og viktighet

av de ansattes behov og ønsker, i forkant av prosessen. Sammen med gode beslutningsunderlag fra de prosjekterende er dette med på å skape effektive beslutningsprosesser, basert på rett informasjon.

For at de ansatte skal kunne bidra med nyttig informasjon til prosjektet, er de avhengig av noen ytre rammer. Rammene må både støtte informasjonsinnhenting, og informasjonshåndteringen mellom de ansatte og prosjektgruppen i medvirkningen, slik at misforståelser unngås. Deriblant er det viktig å velge fora for formidling, ut fra tidligere erfaring og behovet for kommunikasjon og samarbeid. Det er også viktig med en forhåndsbestemt møteagenda og klare kommunikasjonslinjer, i tillegg til gode verktøy under medvirkning, for økt forståelse. En god møtekultur bør også etterstrebes, for å sørge for god kommunikasjon, felles forståelse og tillit. Dette er suksessfaktorer for at de ansatte skal kunne bidra med rett informasjon, til rett tid. Til slutt må informasjonen dokumenteres på en god måte.

Avslutningsvis er det viktig at informasjonen som prosjektgruppen tilegner seg fra medvirkningen, blir håndtert og videreformidlet til de prosjekterende på en slik måte at misforståelser unngås. For å oppnå dette er det viktig med korte og gode kommunikasjonskanaler, hvor suksessfaktoren ikke ligger i hver enkelt kanal, men i kombinasjonen av flere. Valg av kommunikasjonskanaler bør baseres på informasjonens viktighet og type. Prosjekteringsmøter med bruk av BIM-modell, møtereferat med aksjoner og en-til-en-samtaler er eksempler på kommunikasjonskanaler. Uavhengig av metode er det avgjørende med en strukturert prosjekteringsleder.

Slik det fremkommer, vil informasjonshåndteringen både påvirkes av hvordan informasjonen innhentes og videreformidles. For å kunne optimalisere informasjonshåndteringen, er man først og fremst avhengig av å håndtere den riktige informasjonen. I den forbindelse er det i denne oppgaven vist at alle fire områdene, representert gjennom forskningsspørsmålene, har betydning for informasjonshåndteringen. Funnene fra forskningsspørsmål 1 og 2 viser til hvordan informasjonsinnhenting kan optimaliseres. Videre viser funnene fra forskningsspørsmål 3 til hvordan både informasjonsinnhenting og -håndteringen mellom de ansatte og de prosjekterende kan optimaliseres. Til slutt viser funnene fra forskningsspørsmål 4 til hvordan informasjonshåndteringen fra prosjektgruppen til de prosjekterende kan optimaliseres. På bakgrunn av dette hevder forfatterne at dersom man lykkes innenfor alle de fire områdene, vil det kunne bidra til å optimalisere informasjonshåndteringen i ansattmedvirkningen.

## 7.6 Videre arbeid

Denne masteroppgaven bygger i stor grad på casestudier, nærmere bestemt sykehusbygg for psykisk helsevern. For videre arbeid kan det i den sammenheng være interessant å se nærmere på hvorvidt oppgavens funn er gjeldende for andre type byggeprosjekter innenfor helsesektoren. I tillegg kan det være interessant å undersøke om det er mulig å lage et rammeverk for medvirkning i helsebygg. Slik det fremkommer er det essensielt å sikre god medvirkning, for å kunne oppnå god informasjonshåndtering. Dette krever blant annet at

de rette ressursene er involvert, i tillegg til gode prosesser og verktøy for medvirkning. Til tross for at alle prosjekter er forskjellige og har ulike forutsetninger, tror forfatterne det kan være positivt med et standardisert overordnet rammeverk. Dette basert på at rammeverk kan medføre økt bevissthet under medvirkning, krav om evaluering i etterkant og kontinuerlig forbedring. Samlet sett tror forfatterne det kan bidra til å sikre god informasjonsflyt i en bransje med kontinuerlig endring.

For videre arbeid kan det også være av stor interesse å undersøke om oppgavens resultater kan overføres til byggebransjen på generell basis. Sykehusbygg HF, som har ansvar for utvikling, planlegging og gjennomføring av sykehusprosjekter jobber med medvirkning i alle sine prosjekter, og har av den grunn mye erfaring på området. Samtidig er ikke brukermedvirkning like utbredt i alle deler av byggebransjen, noe som medfører at andre aktører kan ha vesentlig mindre erfaring. Av den grunn ser forfatterne det som høyst interessant å undersøke om elementer fra dette studiet kan settes inn i en større sammenheng, og videre være til nytte for andre aktører i bransjen.

## Referanseliste

- Ambler, Scott (1. jan. 2002). *Agile modeling: effective practices for extreme programming and the unified process*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Ane M. Tømmerås og Michael J. Thomas (5. jul. 2022). *Nasjonale befolkningsframskrivninger 2022*. SSB. URL: <https://www.ssb.no/befolkning/befolkningsframskrivninger/artikler/nasjonale-befolkningsframskrivninger-2022> (sjekket 01.06.2023).
- Bergvall-Kåreborn, Birgitta og Anna Ståhlbröst (1. jan. 2008). «Participatory design: one step back or two steps forward?» I: s. 102–111. DOI: 10.1145/1795234.1795249.
- Berland, Nils Jacob, Ole Jonny Klakegg og Alfa M. Sefland (9. jul. 2014). *Stakeholder Management Fieldbook: Get started with Stakeholder Management*. Google-Books-ID: aUrwAAQBAJ. Nils Jacob Berland. 76 s.
- Bjorberg, Svein mfl. (2015). «Optimizing building design to contribute to value creation». I: s. 8.
- Bryson, John M (mar. 2004). «What to do when Stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques». I: *Public Management Review* 6.1, s. 21–53. ISSN: 1471-9037, 1471-9045. DOI: 10.1080/14719030410001675722. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030410001675722> (sjekket 10.05.2023).
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin (2010). *Organisasjon og organisering*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bye, Robert (2008). «Lærende bygninger - Nøkkelferdige brukere? Bruk, brukervedvirkning og energieffektivisering i yrkesbygg». Accepted: 2014-12-19T13:09:05Z. Doktorgradavhandling. Det historisk-filosofiske fakultet, NTNU. URL: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/244079> (sjekket 17.03.2022).
- Bygg 21 (2019a). *Veileder: Vi bygger best - med åpenhet og tillit*. URL: <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/vi-bygger-best-med-åpenhet-og-tillit/hva-er-veien-til-god-samhandling/> (sjekket 23.05.2023).
- (2015). *Veileder for fasenormen "Neste Steg" - Et felles rammeverk for norske byggeprosesser*. URL: <https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/veileder-for-stegstandard-ver-1.2-med-logoer-201116.pdf> (sjekket 13.05.2023).
- (2019b). *Vi bygger best - med åpenhet og tillit*. URL: [https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000\\_interaktiv\\_arb.gr\\_4\\_veileder\\_samhandling\\_2.pdf](https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000_interaktiv_arb.gr_4_veileder_samhandling_2.pdf) (sjekket 12.05.2023).
- Byggeindustrien (17. feb. 2017). *Sykehusbygg går for Omegas Pims-system*. Section: Bygg. URL: <https://www.bygg.no/article/1304824/> (sjekket 01.05.2023).
- Caixeta, Michele, Patrícia Tzortzopoulos og Márcio Fabricio (26. aug. 2019). «User involvement in building design – a state-of-the-art review». I: *Pós: Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP* 26.48, s. 1–23. DOI: 10.11606/ISSN.2317-2762.POSFAU.2019.151752. URL: [https://www.researchgate.net/publication/335404490\\_User\\_involvement\\_in\\_building\\_design\\_-\\_a\\_state-of-the-art\\_review](https://www.researchgate.net/publication/335404490_User_involvement_in_building_design_-_a_state-of-the-art_review).
- Dahlum, Sirianne (26. jan. 2023). *validitet*. I: *Store norske leksikon*. URL: <https://snl.no/validitet> (sjekket 24.05.2023).
- Dalland, Olav (2017). *Metode og oppgaveskriving*. 6. utg. Oslo: Gyldendal akademisk. 267 s. ISBN: 978-82-05-50070-9.

- Damodaran, Leela (jan. 1996). «User involvement in the systems design process-a practical guide for users». I: *Behaviour & Information Technology* 15.6, s. 363–377. ISSN: 0144-929X, 1362-3001. DOI: 10.1080/014492996120049. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014492996120049> (sjekket 17.03.2022).
- Drevland, Frode (1. okt. 2019). «Optimising Construction Projects as Value Delivery Systems - Expanding the Theoretical Foundation». Ph.d.-avh. DOI: 10.13140/RG.2.2.36741.47842.
- Eikeland, Per T (20. aug. 2001). *Samspillet i Byggeprosessen*, s. 72. URL: <http://v1.prosjektnorge.no/files/pages/362/samspillet-i-byggeprosessen-eikeland.pdf>.
- Eikseth, Barbro Grude (2017). «Arkitekter i emning : profesjonsforståelser og brukerperspektiver i norsk arkitektutdanning 2009–2012». Accepted: 2017-07-10T08:22:02Z ISBN: 9788254703014 ISSN: 1502-217x. Doctoral thesis. Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo. URL: <https://aho.brage.unit.no/aho-xmlui/handle/11250/2448258> (sjekket 09.05.2023).
- Emmitt, Stephen (2007). *Design management for architects*. Oxford: Blackwell Publ. XI, 332. ISBN: 978-1-4051-3147-6.
- Emmitt, Stephen og Chfistopher Gorse (2003). *Construction communication*. 1. utg. Oxford: Blackwell Publishing.
- Eriksson, Johanna, Wiktor Glad og Madelaine Johansson (jun. 2015). «User involvement in Swedish residential building projects: a stakeholder perspective». I: *Journal of Housing and the Built Environment* 30.2. Num Pages: 313-329 Place: Dordrecht, Netherlands Publisher: Springer Nature B.V., s. 313–329. ISSN: 15664910. DOI: 10.1007/s10901-014-9412-7. URL: <https://www.proquest.com/docview/1680117394/abstract/E5E6F4D7C4B14391PQ/1> (sjekket 25.11.2022).
- Finansdepartementet (12. feb. 2021). *Meld. St. 14 (2020–2021)*. Regjeringen.no. Publisher: regjeringen.no. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/> (sjekket 31.05.2023).
- Grudin, Jonathan (1. jun. 1991). «Systematic Sources of Suboptimal Interface Design in Large Product Development Organizations». I: *Human–Computer Interaction* 6.2, s. 147–196. ISSN: 0737-0024. DOI: 10.1207/s15327051hci0602.3. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1207/s15327051hci0602.3?needAccess=true> (sjekket 17.03.2022).
- Grønmo, Sigmund (16. jan. 2023a). *kvalitativ metode*. I: *Store norske leksikon*. URL: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode) (sjekket 24.05.2023).
- (26. jan. 2023b). *kvantitativ metode*. I: *Store norske leksikon*. URL: [https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode) (sjekket 24.05.2023).
- Haddadi, Amin, Agnar Johansen og Bjørn Andersen (1. jan. 2016). «A Conceptual Framework to Enhance Value Creation in Construction Projects». I: *Procedia Computer Science*. International Conference on ENTERprise Information Systems/International Conference on Project MANagement/International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS/ProjMAN / HCist 2016 100, s. 565–573. ISSN: 1877-0509. DOI: 10.1016/j.procs.2016.09.196. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091632364X> (sjekket 23.11.2022).



- Haddadi, Amin mfl. (2015). «The Concept of Value for Owners and Users of Buildings – A Literature Study of Value in Different Contexts». I: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Proceedings of the 29th IPMA World Congress WC2015 (28-30 September – 1 October, Panama) 226, s. 381–389. ISSN: 1877-0428. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.06.202. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816308886> (sjekket 23.11.2022).
- Hansen, Geir Karsten (2019). *Samspillet i byggeprosessen*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget. ISBN: 978-82-450-2116-5.
- Heistad, Anna Cecilie (jan. 2019). *GIA\_Brukerinvolvering\_interaktiv.pdf*. URL: [https://www.godeidrettsanlegg.no/sites/default/files/bilder/GIA\\_Brukerinvolvering\\_interaktiv.pdf](https://www.godeidrettsanlegg.no/sites/default/files/bilder/GIA_Brukerinvolvering_interaktiv.pdf) (sjekket 09.05.2023).
- Helse Møre og Romsdal (12. sep. 2019). *Medverking frå tilsette*. Helse Møre og Romsdal. URL: <https://helse-mr.no/sjukehuset-nordmore-og-romsdal/medverking-fra-tilsette> (sjekket 30.05.2023).
- (10. des. 2021a). «DEL I KONKURRANSEBESKRIVELSE for K2003 Psykiatri- og habiliteringsbygg Sjukehuset Nordmøre og Romsdal (SNR)». I.
- (10. des. 2021b). *Del II Kontraktgrunnlaget for K2003 Psykiatri- og habiliteringsbygg*.
- (27. mai 2022a). *Historikk*. Helse Møre og Romsdal. URL: <https://helse-mr.no/sjukehuset-nordmore-og-romsdal/historikk> (sjekket 01.05.2023).
- (27. mai 2022b). *Medverking frå tilsette*. Helse Møre og Romsdal. URL: <https://helse-mr.no/sjukehuset-nordmore-og-romsdal/medverking-fra-tilsette> (sjekket 02.05.2023).
- (27. mai 2022c). *Om SNR*. URL: <https://helse-mr.no/sjukehuset-nordmore-og-romsdal/om-snr> (sjekket 01.05.2023).
- (23. mar. 2023). *Entreprisar*. Helse Møre og Romsdal. URL: <https://helse-mr.no/sjukehuset-nordmore-og-romsdal/entreprisar> (sjekket 02.05.2023).
- Helse- og omsorgsdepartementet (27. mar. 2023). *NOU 2023: 8*. Regjeringen.no. Publisert: regjeringen.no. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-8/id2967792/> (sjekket 31.05.2023).
- Jacobsen, Dag Ingvar (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk. 432 s. ISBN: 978-82-02-48188-9.
- (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk. ISBN: 978-82-02-72730-7. URL: <https://www.nb.no/search?q=oaaid:%22oai:nb.bibsys.no:999920298324802202%22> (sjekket 26.05.2023).
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl. 558 s. ISBN: 978-82-450-1445-7.
- Jalali, Samireh og Claes Wohlin (2012). «Systematic literature studies: database searches vs. backward snowballing». I: ESEM '12. Book Title: Proceedings of the 2012 ACM-IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement ISSN: 1949-3770. ACM, s. 29–38. ISBN: 978-1-4503-1056-7. DOI: 10.1145/2372251.2372257.
- Jensen, Per Anker (2006). «Continuous Briefing and User Participation in Building». I: *adaptables 2006 : Proceedings of the joint CIB, Tensinet, IASS International Con-*

- ference on Adaptability in Design and Construction, Eindhoven, The Netherlands 3.* Eindhoven, The Netherlands, s. 119–123. URL: <https://orbit.dtu.dk/en/publications/continuous-briefing-and-user-participation-in-building-projects>.
- Kim, Tae Wan, Seung Hyun Cha og Youngchul Kim (2. mar. 2016). «A framework for evaluating user involvement methods in architectural, engineering, and construction projects». I: *Architectural Science Review* 59.2, s. 136–147. DOI: 10.1080/00038628.2015.1008397.
- Kirsten McDonagh (18. okt. 2018). *Nytt sikkerhetsbygg på Østmarka*. St. Olavs hospital. URL: <https://stolav.no/nyheter/2018/nytt-sikkerhetsbygg-pa-ostmarka> (sjekket 06.06.2023).
- (10. feb. 2019a). *Nytt sikkerhetsbygg på Østmarka*. St. Olavs hospital. URL: <https://stolav.no/nyheter/2018/nytt-sikkerhetsbygg-pa-ostmarka> (sjekket 02.05.2023).
- (30. sep. 2019b). *Nå starter byggingen av sikkerhetsbygget*. St. Olavs hospital. URL: <https://stolav.no/nyheter/2019/na-starter-byggingen-av-sikkerhetsbygget> (sjekket 02.05.2023).
- Kleef, Ellen van, Hans C. M. van Trijp og Pieterneel Luning (2005). «Consumer research in the early stages of new product development: a critical review of methods and techniques». I: *Marketing and Consumer Behaviour Group, Department of Social Sciences, Wageningen University, Hollandseweg 1, 6706 KN Wageningen, The Netherlands* 16.3, s. 181–201. ISSN: 0950-3293. DOI: 10.1016/j.foodqual.2004.05.012. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950329304000886> (sjekket 17.03.2022).
- Klok, Jente, Marc Steen og Lottie Kuijt-Evers (2007). «Early user involvement in research and design projects - A review of methods and practices». I: *Paper for the 23rd EGOS Colloquium (European Group for Organizational Studies), Vienna*, s. 1–21. URL: <https://marcsteen.nl/docs/EGOS2007%20Early%20user%20involvement.pdf>.
- Kujala, Sari (2003). «User involvement: a review of the benefits and challenges». I: *Behaviour & Information Technology* 22.1, s. 1–16. DOI: 10.1080/0144929021000055530. URL: [https://www.researchgate.net/publication/220208710\\_User\\_involvement\\_A\\_review\\_of\\_the\\_benefits\\_and\\_challenges](https://www.researchgate.net/publication/220208710_User_involvement_A_review_of_the_benefits_and_challenges).
- Larsen, Rolf-Petter (2009). *Ledelse og beslutninger*. Oslo: Novus. 236 s. ISBN: 978-82-7099-548-6. URL: [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2013071008061](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013071008061) (sjekket 14.05.2023).
- Levin, Morten og Monica Rolfsen (2004). *Arbeid i team* -. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle og Donna J. Wood (1997). «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts». I: *The Academy of Management Review* 22.4. Publisher: Academy of Management, s. 853–886. ISSN: 0363-7425. DOI: 10.2307/259247. URL: <https://www.jstor.org/stable/259247> (sjekket 09.05.2023).
- NCC (2023). *Sikkerhetsbygg St. Olavs hospital, Trondheim*. NCC. URL: <https://www.ncc.no/vare-prosjekter/sikkerhetsbygg-st.olavs-hospital-trondheim/> (sjekket 02.05.2023).
- Newcombe, Robert (1. des. 2003). «From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach». I: *Construction Management and Economics* 21.8. Publisher: Routledge \_eprint: <https://doi.org/10.1080/0144619032000072137>, s. 841–848. ISSN:

- 0144-6193. DOI: 10.1080/0144619032000072137. URL: <https://doi.org/10.1080/0144619032000072137> (sjekket 10.05.2023).
- Norsk Byggebransje (29. sep. 2021). *Østmarka sikkerhetsbygg - Første av sitt slag i Norge*. NorskByggebransje.no. URL: <https://norskbyggebransje.no/midt-norge/st-olav-sikkerhetsbygg-forste-av-sitt-slag-i-norge> (sjekket 02.05.2023).
- NTNU Universitetsbiblioteket (2023). *IMRoD-struktur - NTNU*. URL: <https://i.ntnu.no/oppgaveskriving/imrod-struktur> (sjekket 31.05.2023).
- NTNUbibliotek (13. jan. 2017). *Kildekritikk av artikler: T-O-N-E prinsippet*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rs5PFX5SIHc> (sjekket 24.05.2023).
- Olsson, Nils, Siri Hunnes Blakstad og Geir Karsten Hansen (2010). «Who is the user?» I: *Nederland, Rotterdam: CiB General Secretariat*. 336.
- Panne, Gerben, Cees Beers og Alfred Kleinkecht (1. sep. 2003). «Success and Failure of Innovation: A Literature Review». I: *Dept. Economics of Innovation, Delft University of Technology, The Netherlands* 7.3, s. 309–337. DOI: 10.1142/S1363919603000830.
- Samset, Knut Fredrik (2008). *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept*. Trondheim: Tapir akademisk forl. 344 s. ISBN: 978-82-519-2346-0. URL: [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2013061408072](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2013061408072) (sjekket 24.05.2023).
- Scheibehenne, Benjamin og Bettina von Helversen (1. jan. 2009). «Useful Heuristics». I: *Making essential choices with scant information : Front-end decision-making in major projects, 195-212 (2009)*. Journal Abbreviation: Making essential choices with scant information : Front-end decision-making in major projects, 195-212 (2009), s. 194–211. ISBN: 978-1-349-30224-6. DOI: 10.1057/9780230236837\_10.
- St. Olavs hospital (15. jun. 2022). *St. Olav får pris for Europas beste psykiatribygg*. St. Olavs hospital. URL: <https://stolav.no/nyheter/2022/st-olav-far-pris-for-europas-beste-psykiatribygg> (sjekket 02.05.2023).
- St. Olavs hospital HF (15. nov. 2017a). *00 Del I - Konkurransegrunnlag Nytt Sikkerhetsbygg*. (Sjekket 27.05.2023).
- (15. nov. 2017b). *01 Vedlegg 1 - Del II Kontraktgrunnlag - Nytt Sikkerhetsbygg*. (Sjekket 27.05.2023).
- (10. nov. 2017c). *C.1.1.1 Del I Funksjonsprogram*. (Sjekket 27.05.2023).
- Standard Norge (11. jan. 2019). *Ergonomi for samhandling mellom menneske og system Del 210: Menneskeorientert utforming for interaktive systemer (ISO 9241-210:2019)*. Versjon 1.
- Storvang, Pia og Ann Højbjerg Clarke (2. des. 2014). «How to create a space for stakeholders' involvement in construction». I: *Construction Management and Economics* 32.12. Publisher: Routledge \_eprint: <https://doi.org/10.1080/01446193.2014.966732>, s. 1166–1182. ISSN: 0144-6193. DOI: 10.1080/01446193.2014.966732. URL: <https://doi.org/10.1080/01446193.2014.966732> (sjekket 09.05.2023).
- Svalestuen, Fredrik mfl. (2017). «USING BUILDING INFORMATION MODEL (BIM) DEVICES TO IMPROVE INFORMATION FLOW AND COLLABORATION ON CONSTRUCTION SITES». I: *Journal of Information Technology in Construction* 22, s. 204–219. ISSN: 1874-4753.
- Svartdal, Frode (20. mai 2019). *gruppetenkning*. I: *Store norske leksikon*. URL: <https://snl.no/gruppetenkning> (sjekket 11.05.2023).

- Svartdal, Frode (24. jan. 2023). *reliabilitet*. I: *Store norske leksikon*. URL: <https://snl.no/reliabilitet> (sjekket 24.05.2023).
- Sykehusbygg HF (sep. 2017). *Veileder for tidligfasen i sykehusbyggprosjekter*. URL: <https://www.sykehusbygg.no/siteassets/documents/veiledere/veileder-for-tidligfasen-i-sykehusbyggprosjekter.pdf> (sjekket 01.05.2023).
- (14. feb. 2023). *Om oss*. Sykehusbygg. URL: <https://www.sykehusbygg.no/om-oss> (sjekket 01.05.2023).
- Wandahl, Søren (31. des. 2004). «Visual value clarification - A method for an effective brief». I: *JOURNAL OF CIVIL ENGINEERING AND MANAGEMENT* 10.4, s. 317–326. DOI: 10.3846/13923730.2004.9636325.
- Westgaard, Halvor, Kirsten Arge og Ketil Moe (jan. 2010). *prosjekteringsplanlegging-og-ledelse.pdf*. Oslo: Arkitektbedriftene. URL: <https://www.sintef.no/globalassets/upload/prosjekteringsplanlegging-og-ledelse.pdf> (sjekket 14.05.2023).
- Yao Huang mfl. (2022). «Impacts of building information modelling (BIM) on communication network of the construction project: A social capital perspective». I: *PloS one* 17.10. Publisher: Public Library of Science PLoS. ISSN: 1932-6203. DOI: 10.1371/journal.pone.0275833.
- Østby-Deglum, Erik, Fredrik Svalestuen og Frode Drevland (16. jan. 2013). *Kompendium i TBA2127/AAR4951 Prosjekteringsledelse*.
- Aasrum, Josefine mfl. (1. aug. 2016). «COMMUNICATION IN BUILDING DESIGN MANAGEMENT: A COMPARATIVE STUDY OF NORWAY AND GERMANY». I.

## Vedlegg

**A: Intervjuguide - Ansattmedvirker, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

**B: Intervjuguide - Byggherre, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

**C: Intervjuguide - Prosjekterende, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

**D: Intervjuguide - Ansattmedvirker, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal**

**E: Intervjuguide - Byggherre, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal**

**F: Intervjuguide - Prosjekterende, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal**

**G: Organisasjonskart, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka**

**H: Organisasjonskart, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal**



# A: Intervjuguide – Ansattmedvirker, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka

Dette er en intervjuguide utarbeidet i forbindelse med en masteroppgave i emnet *TBM4900 Bygg- og miljøteknikk, masteroppgave* ved NTNU, Trondheim. Hensikten med intervjuet er å samle inn data til å besvare masteroppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Denne intervjuguiden er ment som et utgangspunkt for intervjuet. Spørsmålene er derfor veiledende, med rom for tilpasninger undervis. Det tillates derfor at intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål utover hva som er beskrevet, samt at intervjuobjektet står fritt til å ta opp momenter som ikke er forhåndsdefinert i guiden.

## **Tema:**

Ansattmedvirkning i gjennomføringsfasen i sykehusprosjekter

## **Problemstilling:**

Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?

## **Forskningsspørsmål:**

- Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?
- Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?
- Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?
- Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?
- Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

Navn: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

## **Huskeliste for intervjuer:**

1. Ønske velkommen og takke for at intervjuobjektet har tatt seg tid til intervjuet
2. Informere om bakgrunnen for intervjuet
3. Informere om intervjuets oppbygning
4. Spørre om tillatelse til å ta opptak av intervjuet
5. Informere om at referat vil bli sendt ut for gjennomlesning og godkjenning i etterkant av intervjuet
6. Poengtere at alle utsagn vil anonymiseres, hvor kun stilling/rolle/tittel blir brukt videre

## Generelt:

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn og erfaring?

## Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?

2. Hadde du erfaring fra ansattmedvirkning fra tidligere?
3. Hvordan ble de ansatte engasjert i prosjektet?
4. Hvilken stilling/rolle/tittel hadde du i prosjektet?
5. Ble dere gjort kjent med deres rolle i forkant av medvirkningsprosessen?
6. Hvor mye tid brukte du på prosjektet i snitt per uke i detaljprosjekteringsfasen?

## Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?

7. Hvor stor innflytelse opplevde du at dere hadde under medvirkning?
8. I forkant av medvirkningsprosessen, ble det gjort noen forventningsavklaringer med tanke på deres innflytelse?
9. Opplevde du at dere fikk gjennomslag for deres innspill?
10. Opplevde du at dere ikke fikk gjennomslag for deres innspill?
11. Hvordan opplevde du prioriteringen av de ansattes behov og ønsker?

## Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?

12. Hvor formidlet dere informasjon om behov og ønsker? (møter, befaringer, testrom etc.)
13. Møtte dere de prosjekterende direkte, eller gikk informasjonen gjennom flere ledd?
14. Deltok dere på alle møtene?
15. Fikk dere informasjon eller oppgaver i forkant av møtene?
16. Hvordan ble deres behov og ønsker formidlet til de prosjekterende?
17. Hvordan opplevde du de andre i møtene?
18. Hvordan opplevde du å formidle informasjonen?
19. Hvordan opplevde du kommunikasjonen i møtene?
20. Hvordan ble deres behov og ønsker dokumentert i møtene?
21. Kan du trekke frem 3 nøkkelementer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?
22. Kan du trekke frem 3 barrierer/utfordringer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?

## Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

23. Opplevde du at informasjonen dere ga påvirket sluttproduktet?



## Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

24. Hadde dere forventinger til å bli kontaktet dersom det skulle oppstå vesentlige avvik eller endringer etter medvirkningen var ferdig?
25. Opplevde dere å bli kontaktet ved avvik eller endringer?

## Avsluttende spørsmål:

26. Hva tenker du er viktig for å oppnå best mulig medvirkning?
27. I hvor stor grad fikk du eierskap til prosjektet?
28. Nå som du vet hva prosessen innebærer, ville du deltatt igjen?
29. Ble bygget slik du hadde sett for deg?

Er det noe relevant vi ikke har spurt om som du vil tilføre?

Tusen takk for ditt bidrag og din tid! Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål angående intervjuet eller om du kommer på noe interessant i ettertid.

Med vennlig hilsen

Thea Kristine Brenn og Frida Forseth Westrum



# B: Intervjuguide – Byggherre, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka

Dette er en intervjuguide utarbeidet i forbindelse med en masteroppgave i emnet *TBM4900 Bygg- og miljøteknikk, masteroppgave* ved NTNU, Trondheim. Hensikten med intervjuet er å samle inn data til å besvare masteroppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Denne intervjuguiden er ment som et utgangspunkt for intervjuet. Spørsmålene er derfor veiledende, med rom for tilpasninger nderveis. Det tillates derfor at intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål utover hva som er beskrevet, samt at intervjuobjektet står fritt til å ta opp momenter som ikke er forhåndsdefinert i guiden.

## **Tema:**

Ansattmedvirkning i gjennomføringsfasen i sykehusprosjekter

## **Problemstilling:**

Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?

## **Forskningsspørsmål:**

- Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?
- Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?
- Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?
- Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?
- Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

Navn: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

## **Huskeliste for intervjuer:**

1. Ønske velkommen og takke for at intervjuobjektet har tatt seg tid til intervjuet
2. Informere om bakgrunnen for intervjuet
3. Informere om intervjuets oppbygning
4. Spørre om tillatelse til å ta opptak av intervjuet
5. Informere om at referat vil bli sendt ut for gjennomlesning og godkjenning i etterkant av intervjuet
6. Poengtere at alle utsagn vil anonymiseres, hvor kun stilling/rolle/tittel blir brukt videre

## Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn og erfaring?

## Generelt:

2. Hvilken stilling/rolle/tittel hadde du i prosjektet?
3. Hadde du erfaring fra ansattmedvirkning fra tidligere?

## Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?

4. Hvordan forgikk utvelgelsen av de ansatte?
5. Hva var bestemmende for hvem som skulle delta i prosessen?
6. Ble de ansatte gjort kjent med deres rolle i forkant av medvirkningsprosessen?
7. Ble det tilrettelagt for at ansatte skulle få tid til å jobbe med medvirkning, eventuelt hvordan?
8. Hva tenker du er viktig for å oppnå best mulig medvirkning?

## Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?

9. Hvem hadde beslutningsmyndighet?
10. Hvordan ble de ansattes behov og ønsker prioritert?
11. I forkant av medvirkningsprosessen, ble det gjort noen forventningsavklaringer med tanke på de ansattes innflytelse?
12. Ved behov for en beslutning, når ble den vanligvis tatt?
13. Når og hvordan ble beslutningen kommunisert til de prosjekterende?
14. Fikk de ansatte informasjon om beslutningen?
15. Ble det utarbeidet en oversikt over hvilke av de ansattes behov og ønsker som ikke ble innfridd?

## Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?

16. Hvor formidlet de ansatte informasjon om behov og ønsker? (møter, befaringer, testrom, etc.)
17. Hvem fra byggherren var representert i disse møtene?
18. Møtte de ansatte og de prosjekterende direkte, eller gikk informasjonen gjennom flere ledd?
19. Fikk de ansatte og de prosjekterende informasjon eller oppgaver i forkant av møtene?
20. Hvordan ble de ansattes behov og ønsker formidlet til de prosjekterende?
21. Hvordan opplevde du de andre i møtene?
22. Hvordan opplevde du kommunikasjonen i møtene?
23. Hvordan ble de ansattes behov og ønsker dokumentert i møtene?
24. Kan du trekke frem 3 nøkkelementer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?

25. Kan du trekke frem 3 barrierer/utfordringer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?

## Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

26. Opplevde dere at alle de prosjekterende var oppdaterte på tilgjengelig informasjon til enhver tid?  
27. Ble det gjort tiltak fra deres side for at de prosjekterende hadde den informasjonen de trengte til enhver tid?  
28. I hvor stor grad oppfattet dere innspillene til de ansatte som nyttig?  
29. I hvor stor grad påvirket informasjonen fra de ansatte sluttproduktet?

## Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

30. Dersom det oppstod endringer eller avvik i forhold til de ansattes behov eller ønsker etter endt medvirkning, hvordan ble det håndtert?  
31. Hadde dere rutiner for å involvere de ansatte dersom det oppstod avvik eller endringer etter endt medvirkning?  
32. Erfaringsmessig, hvor kom endringene fra?  
33. Erfaringsmessig, hva skyldtes avvikene?

## Avsluttende spørsmål:

34. Sett tilbake på prosjektet, er det noe du vil trekke frem som fungerte spesielt godt?  
35. Er det noe du vil trekke frem som ikke fungerte optimalt?  
36. I hvor stor grad fikk du eierskap til prosjektet?  
37. Ble bygget slik du hadde sett for deg?  
38. Tror du bygget svarte til de ansattes forventinger?

Er det noe relevant vi ikke har spurt om som du vil tilføre?

Tusen takk for ditt bidrag og din tid! Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål angående intervjuet eller om du kommer på noe interessant i ettertid.

Med vennlig hilsen

Thea Kristine Brenn og Frida Forseth Westrum



# C: Intervjuguide – Prosjekterende, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka

Dette er en intervjuguide utarbeidet i forbindelse med en masteroppgave i emnet *TBM4900 Bygg- og miljøteknikk, masteroppgave* ved NTNU, Trondheim. Hensikten med intervjuet er å samle inn data til å besvare masteroppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Denne intervjuguiden er ment som et utgangspunkt for intervjuet. Spørsmålene er derfor veiledende, med rom for tilpasninger undervis. Det tillates derfor at intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål utover hva som er beskrevet, samt at intervjuobjektet står fritt til å ta opp momenter som ikke er forhåndsdefinert i guiden.

## **Tema:**

Ansattmedvirkning i gjennomføringsfasen i sykehusprosjekter

## **Problemstilling:**

Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?

## **Forskningsspørsmål:**

- Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?
- Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?
- Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?
- Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?
- Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

Navn: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

## **Huskeliste for intervjuer:**

1. Ønske velkommen og takke for at intervjuobjektet har tatt seg tid til intervjuet
2. Informere om bakgrunnen for intervjuet
3. Informere om intervjuets oppbygning
4. Spørre om tillatelse til å ta opptak av intervjuet
5. Informere om at referat vil bli sendt ut for gjennomlesning og godkjenning i etterkant av intervjuet
6. Poengtere at alle utsagn vil anonymiseres, hvor kun stilling/rolle/tittel blir brukt videre

## Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn og erfaring?

## Generelt:

2. Hvilken stilling/rolle/tittel hadde du i prosjektet?
3. Hadde du erfaring fra ansattmedvirkning fra tidligere?

## Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?

4. Hva tenker du er viktig for å oppnå best mulig medvirkning?

## Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?

5. Hvem hadde beslutningsmyndighet?
6. Hvordan ble de ansattes behov og ønsker prioritert?
7. Ved behov for en beslutning, når ble den vanligvis tatt?
8. Når og hvordan ble beslutningen kommunisert til de prosjekterende?
9. Fikk de ansatte informasjon om beslutningen?

## Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?

10. Hvor formidlet de ansatte informasjon om behov og ønsker? (møter, befaringer, testrom etc.)
11. Var de prosjekterende representert i disse møtene? Eventuelt hvem?
12. Fikk de prosjekterende informasjon eller oppgaver i forkant av hvert møte?
13. Hvordan ble de ansattes behov og ønsker formidlet til de prosjekterende?
14. Hvordan opplevde du de andre i møtene?
15. Hvordan opplevde du kommunikasjonen i møtene?
16. Hvordan ble de ansattes behov og ønsker dokumentert i møtene?
17. Kan du trekke frem 3 nøkkelementer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?
18. Kan du trekke frem 3 barrierer/utfordringer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?

## Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

19. Hvordan ble informasjonen fra de ansatte kommunisert til de prosjekterende som eventuelt ikke deltok i medvirkningen?



20. Ble det satt krav til at de prosjekterende skulle oppdatere seg på informasjon selv? Eventuelt hvordan?
21. Snakket ansatte og prosjekterende sammen mellom møtene?
22. I hvor stor grad oppfattet dere innspillene til de ansatte som nyttig?
23. I hvor stor grad påvirket informasjonen fra de ansatte sluttproduktet?

### Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

24. Dersom det oppstod endringer eller avvik i forhold til de ansattes behov eller ønsker etter endt medvirkning, hvordan ble det håndtert?
25. Hadde dere rutiner for å involvere de ansatte dersom det oppstod avvik eller endringer etter endt medvirkning?
26. Erfaringsmessig, hvor kom endringene fra?
27. Erfaringsmessig, hva skyldtes avvikene?

### Avsluttende spørsmål:

28. Sett tilbake på prosjektet, er det noe du vil trekke frem som fungerte spesielt godt?
29. Er det noe du vil trekke frem som ikke fungerte optimalt?
30. I hvor stor grad fikk du eierskap til prosjektet?
31. Ble bygget slik du hadde sett for deg?
32. Tror du bygget svarte til de ansattes forventninger?

Er det noe relevant vi ikke har spurt om som du vil tilføre?

Tusen takk for ditt bidrag og din tid! Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål angående intervjuet eller om du kommer på noe interessant i ettertid.

Med vennlig hilsen

Thea Kristine Brenn og Frida Forseth Westrum



# D: Intervjuguide – Ansattmedvirker, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal

Dette er en intervjuguide utarbeidet i forbindelse med en masteroppgave i emnet *TBM4900 Bygg- og miljøteknikk, masteroppgave* ved NTNU, Trondheim. Hensikten med intervjuet er å samle inn data til å besvare masteroppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Denne intervjuguiden er ment som et utgangspunkt for intervjuet. Spørsmålene er derfor veiledende, med rom for tilpasninger undervis. Det tillates derfor at intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål utover hva som er beskrevet, samt at intervjuobjektet står fritt til å ta opp momenter som ikke er forhåndsdefinert i guiden.

## **Tema:**

Ansattmedvirkning i gjennomføringsfasen i sykehusprosjekter

## **Problemstilling:**

Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?

## **Forskningsspørsmål:**

- Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?
- Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?
- Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?
- Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?
- Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

Navn: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

## **Huskeliste for intervjuer:**

1. Ønske velkommen og takke for at intervjuobjektet har tatt seg tid til intervjuet
2. Informere om bakgrunnen for intervjuet
3. Informere om intervjuets oppbygning
4. Spørre om tillatelse til å ta opptak av intervjuet
5. Informere om at referat vil bli sendt ut for gjennomlesning og godkjenning i etterkant av intervjuet
6. Poengtere at alle utsagn vil anonymiseres, hvor kun stilling/rolle/tittel blir brukt videre

## Generelt:

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn og erfaring?

## Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?

2. Har du erfaring fra ansattmedvirkning fra tidligere?
3. Hvordan ble de ansatte engasjert i prosjektet?
4. Hvilken stilling/rolle/tittel har du i prosjektet?
5. Ble dere gjort kjent med deres rolle i forkant av medvirkningsprosessen?
6. Hvor mye tid bruker du på prosjektet i snitt per uke i detaljprosjekteringsfasen?

## Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?

7. Hvor stor innflytelse opplever du at dere har under medvirkning?
8. I forkant av medvirkningsprosessen, ble det gjort noen forventningsavklaringer med tanke på deres innflytelse?
9. Har du opplevd at dere har fått gjennomslag for deres innspill?
10. Har du opplevd at dere ikke har fått gjennomslag for deres innspill?
11. Hvordan opplever du prioriteringen av de ansattes behov og ønsker?

## Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?

12. Hvor formidler dere informasjon om behov og ønsker? (møter, befaringer, testrom etc.)
13. Møter dere de prosjekterende direkte, eller går informasjonen gjennom flere ledd?
14. Deltar dere på alle møtene?
15. Får dere informasjon eller oppgaver i forkant av møtene?
16. Hvordan blir deres behov og ønsker formidlet til de prosjekterende?
17. Hvordan opplever du de andre i møtene?
18. Hvordan opplever du å formidle informasjonen?
19. Hvordan opplever du kommunikasjonen i møtene?
20. Hvordan blir deres behov og ønsker dokumentert i møtene?
21. Kan du trekke frem 3 nøkkelementer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?
22. Kan du trekke frem 3 barrierer/utfordringer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?

## Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

23. Opplever du at informasjonen dere gir påvirker sluttproduktet?

## Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

24. Har dere forventinger til å bli kontaktet dersom det oppstår vesentlige avvik eller endringer etter at medvirkningen er over?

### Avsluttende spørsmål:

25. Hva tenker du er viktig for å oppnå best mulig medvirkning?
26. I hvor stor grad føler du eierskap til prosjektet?
27. Nå som du vet hva prosessen innebærer, ville du deltatt igjen?
28. Tror du sykehuset vil svare til dine forventinger når det er ferdig?

Er det noe relevant vi ikke har spurt om som du vil tilføre?

Tusen takk for ditt bidrag og din tid! Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål angående intervjuet eller om du kommer på noe interessant i ettertid.

Med vennlig hilsen

Thea Kristine Brenn og Frida Forseth Westrum



# E: Intervjuguide – Byggherre, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal

Dette er en intervjuguide utarbeidet i forbindelse med en masteroppgave i emnet *TBM4900 Bygg- og miljøteknikk, masteroppgave* ved NTNU, Trondheim. Hensikten med intervjuet er å samle inn data til å besvare masteroppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Denne intervjuguiden er ment som et utgangspunkt for intervjuet. Spørsmålene er derfor veiledende, med rom for tilpasninger undervis. Det tillates derfor at intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål utover hva som er beskrevet, samt at intervjuobjektet står fritt til å ta opp momenter som ikke er forhåndsdefinert i guiden.

## **Tema:**

Ansattmedvirkning i gjennomføringsfasen i sykehusprosjekter

## **Problemstilling:**

Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?

## **Forskningsspørsmål:**

- Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?
- Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?
- Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?
- Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?
- Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

Navn: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

## **Huskeliste for intervjuer:**

1. Ønske velkommen og takke for at intervjuobjektet har tatt seg tid til intervjuet
2. Informere om bakgrunnen for intervjuet
3. Informere om intervjuets oppbygning
4. Spørre om tillatelse til å ta opptak av intervjuet
5. Informere om at referat vil bli sendt ut for gjennomlesning og godkjenning i etterkant av intervjuet
6. Poengtere at alle utsagn vil anonymiseres, hvor kun stilling/rolle/tittel blir brukt videre

## Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn og erfaring?

## Generelt:

2. Hvilken stilling/rolle/tittel har du i prosjektet?
3. Har du erfaring fra ansattmedvirkning fra tidligere?

## Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?

4. Hvordan forgikk utvelgelsen av de ansatte?
5. Hva var bestemmende for hvem som skulle delta i prosessen?
6. Ble de ansatte gjort kjent med deres rolle i forkant av medvirkningsprosessen?
7. Tilrettelegges det for at ansatte skal få tid til å jobbe med medvirkning, eventuelt hvordan?
8. Hva tenker du er viktig for å oppnå best mulig medvirkning?

## Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?

9. Hvem har beslutningsmyndighet?
10. Hvordan blir de ansattes behov og ønsker prioritert?
11. I forkant av medvirkningsprosessen, ble det gjort noen forventningsavklaringer med tanke på de ansattes innflytelse?
12. Ved behov for en beslutning, når blir den vanligvis tatt?
13. Når og hvordan blir beslutningen kommunisert til de prosjekterende?
14. Får de ansatte informasjon om beslutningen?
15. Blir det utarbeidet en oversikt over hvilke av de ansattes behov og ønsker som ikke blir innfridd?

## Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?

16. Hvor formidler de ansatte informasjon om ønsker og behov? (møter, befaringer, testrom, etc.)
17. Hvem fra byggherren er representert i disse møtene?
18. Møtes ansatte og de prosjekterende direkte, eller går informasjonen gjennom flere ledd?
19. Får de ansatte og de prosjekterende informasjon eller oppgaver i forkant av møtene?
20. Hvordan blir de ansattes behov og ønsker formidlet til de prosjekterende?
21. Hvordan opplever du de andre i møtene?
22. Hvordan opplever du kommunikasjonen i møtene?
23. Hvordan blir de ansattes behov og ønsker dokumentert i møtene?
24. Kan du trekke frem 3 nøkkelementer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?



25. Kan du trekke frem 3 barrierer/utfordringer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?

### Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

26. Opplever dere at alle de prosjekterende er oppdaterte på tilgjengelig informasjon til enhver tid?
27. Gjøres det tiltak fra deres side for at de prosjekterende har den informasjonen de trenger til enhver tid?
28. I hvor stor grad oppfatter dere innspillene til de ansatte som nyttig?
29. I hvor stor grad påvirker informasjonen fra de ansatte sluttproduktet?

### Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

30. Dersom det oppstår endringer eller avvik i forhold til de ansattes behov eller ønsker etter endt medvirkning, hvordan blir det håndtert?
31. Har dere rutiner for å involvere de ansatte dersom det oppstår avvik eller endringer etter endt medvirkning?
32. Erfaringsmessig, hvor kommer endringene fra?
33. Erfaringsmessig, hva skyldes avvikene?

### Avsluttende spørsmål:

34. Hittil i prosjektet, er det noe du vil trekke frem som har fungert spesielt godt?
35. Er det noe du vil trekke frem som ikke har fungert optimalt?
36. I hvor stor grad føler du eierskap til prosjektet?
37. Tror du bygget svarer til deres forventinger?
38. Tror du bygget svarer til de ansattes forventinger?

Er det noe relevant vi ikke har spurt om som du vil tilføre?

Tusen takk for ditt bidrag og din tid! Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål angående intervjuet eller om du kommer på noe interessant i ettertid.

Med vennlig hilsen

Thea Kristine Brenn og Frida Forseth Westrum



# F: Intervjuguide – Prosjekterende, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal

Dette er en intervjuguide utarbeidet i forbindelse med en masteroppgave i emnet *TBM4900 Bygg- og miljøteknikk, masteroppgave* ved NTNU, Trondheim. Hensikten med intervjuet er å samle inn data til å besvare masteroppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål.

Denne intervjuguiden er ment som et utgangspunkt for intervjuet. Spørsmålene er derfor veiledende, med rom for tilpasninger undervis. Det tillates derfor at intervjuer stiller oppfølgingsspørsmål utover hva som er beskrevet, samt at intervjuobjektet står fritt til å ta opp momenter som ikke er forhåndsdefinert i guiden.

## **Tema:**

Ansattmedvirkning i gjennomføringsfasen i sykehusprosjekter

## **Problemstilling:**

Ansattmedvirkning i sykehusprosjekter: hvordan optimalisere informasjonshåndteringen i gjennomføringsfasen?

## **Forskningsspørsmål:**

- Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?
- Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?
- Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?
- Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?
- Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

Navn: \_\_\_\_\_

Stilling: \_\_\_\_\_

## **Huskeliste for intervjuer:**

1. Ønske velkommen og takke for at intervjuobjektet har tatt seg tid til intervjuet
2. Informere om bakgrunnen for intervjuet
3. Informere om intervjuets oppbygning
4. Spørre om tillatelse til å ta opptak av intervjuet
5. Informere om at referat vil bli sendt ut for gjennomlesning og godkjenning i etterkant av intervjuet
6. Poengtere at alle utsagn vil anonymiseres, hvor kun stilling/rolle/tittel blir brukt videre

## Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn og erfaring?

## Generelt:

2. Hvilken stilling/rolle/tittel har du i prosjektet?
3. Har du erfaring fra ansattmedvirkning fra tidligere?

## Hvordan organiseres de ansattes deltakelse for best mulig medvirkning?

4. Hva tenker du er viktig for å oppnå best mulig medvirkning?

## Hvordan håndteres beslutningsprosesser angående ansattes behov og ønsker?

5. Hvem har beslutningsmyndighet?
6. Hvordan blir de ansattes behov og ønsker prioritert?
7. Ved behov for en beslutning, når blir den vanligvis tatt?
8. Når og hvordan blir beslutningen kommunisert til de prosjekterende?
9. Får de ansatte informasjon om beslutningen?

## Hvordan formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker til de prosjekterende i medvirkning?

10. Hvor formidler de ansatte informasjon om behov og ønsker? (møter, befaringer, testrom etc.)
11. Er de prosjekterende representert i disse møtene? Eventuelt hvem?
12. Får de prosjekterende informasjon eller oppgaver i forkant av hvert møte?
13. Hvordan blir de ansattes behov og ønsker formidlet til de prosjekterende?
14. Hvordan opplever du de andre i møtene?
15. Hvordan opplever du kommunikasjonen i møtene?
16. Hvordan blir de ansattes behov og ønsker dokumentert i møtene?
17. Kan du trekke frem 3 nøkkelementer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?
18. Kan du trekke frem 3 barrierer/utfordringer for god informasjonsflyt mellom de ansatte og de prosjekterende?

## Hvordan følger de prosjekterende opp informasjonen fra medvirkningen i prosjekteringen?

19. Hvordan blir informasjonen fra de ansatte kommunisert til de prosjekterende som eventuelt ikke deltar i medvirkningen?
20. Settes det krav til at de prosjekterende oppdaterer seg på informasjon selv? Eventuelt hvordan?

21. Snakker ansatte og prosjekterende sammen mellom møtene?
22. I hvor stor grad oppfatter dere innspillene til de ansatte som nyttig?
23. I hvor stor grad påvirker informasjonen fra de ansatte sluttproduktet?

## Blir de ansatte involvert dersom det oppstår vesentlige endringer eller avvik etter endt medvirkning, eventuelt hvordan?

24. Dersom det oppstår endringer eller avvik i forhold til de ansattes behov eller ønsker etter endt medvirkning, hvordan blir det håndtert?
25. Har dere rutiner for å involvere de ansatte dersom det oppstår avvik eller endringer etter endt medvirkning?
26. Erfaringsmessig, hvor kommer endringene fra?
27. Erfaringsmessig, hva skyldes avvikene?

## Avsluttende spørsmål:

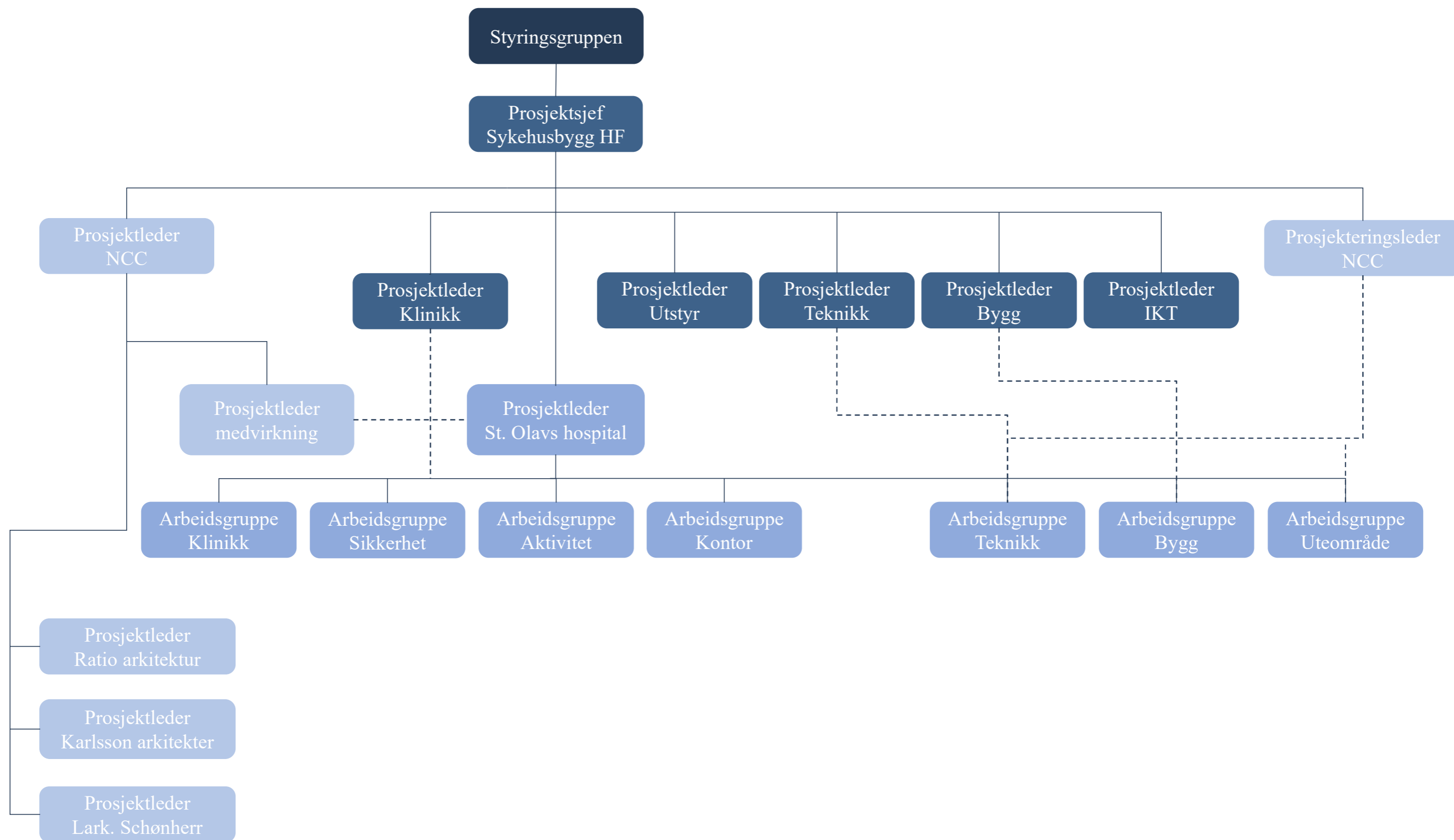
28. Hittil i prosjektet, er det noe du vil trekke frem som har fungert spesielt godt?
29. Er det noe du vil trekke frem som ikke har fungert optimalt?
30. I hvor stor grad føler du eierskap til prosjektet?
31. Tor du bygget svarer til deres forventninger?
32. Tror du bygget svarer til de ansattes forventninger?

Er det noe relevant vi ikke har spurt om som du vil tilføre?

Tusen takk for ditt bidrag og din tid! Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål angående intervjuet eller om du kommer på noe interessant i ettertid.  
Med vennlig hilsen

Thea Kristine Brenn og Frida Forseth Westrum

# G: Organisasjonskart, Nytt sikkerhetsbygg Østmarka



# H: Organisasjonskart, Sjukehuset Nordmøre og Romsdal

