Master's thesis

NTNU
Norwegian University of Science and Technology
Faculty of Engineering
Department of Mechanical and Industrial Engineering

Tayab Munir Hussain

End-User Involvement in Complex Projects

A study from the Norwegian public construction industry

Master's thesis in Project management
Supervisor: Bjørn Andersen
August 2021

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

Tayab Munir Hussain

End-User Involvement in Complex Projects

A study from the Norwegian public construction industry

Master's thesis in Project management
Supervisor: Bjørn Andersen
August 2021

Norwegian University of Science and Technology
Faculty of Engineering
Department of Mechanical and Industrial Engineering

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

NTNU
Norwegian University of
Science and Technology

End-User Involvement in Complex Projects

A study from the Norwegian public construction industry

TAYAB MUNIR HUSSAIN

SUPERVISOR
Bjørn Sørskot Andersen, MTP

Trondheim, August 2021

Master of Science in Project Management
Norwegian University of Science and Technology
Faculty of Engineering
Department of Mechanical and Industrial Engineering

Preface

This master's thesis was performed as an individual answer and is associated with TPK4920 - Project and Quality Management at the Department of Mechanical and Industrial Engineering, Faculty of Engineering, NTNU.

The thesis is the final work on the master's of science degree program in Project Management, and has been completed in Autumn of 2021. The assignment constitutes 100% of grades, and amounts for 30 credits which are completed in 26 weeks.

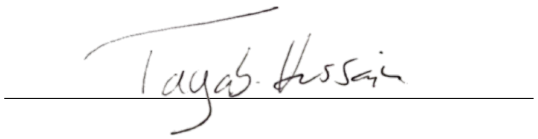
The research presented in this thesis is conducted by me with great help from my supervisor Bjørn Andersen. I am very grateful for all his help, guidance and feedback on my thesis. I am also very grateful for the opportunity to write my thesis on his research project.

Special thanks to TietoEvry Stavanger for giving me space to work on my thesis. I would also like to thank the project team for providing knowledge in this topic and the help with data collection. Finally, I would like to thank all friends and family who have contributed with feedback to make this thesis better.

This paper is carried out as a part of the education at the Norwegian University of Science and Technology and is therefore approved as a part of this education. However, this does not imply that the University answers for the methods that are used or the conclusions that are drawn.

Trondheim, August 2021

Tayab Munir Hussain



Sammendrag

Brukermedvirkning er en viktig faktor som påvirker prosjekt suksess. Formålet med brukermedvirkning er å forstå de underliggende behovene til brukerne og implementere dem i prosjektet slik at brukerne er tilfredsstilt. Dette øker brukervennligheten for et bygg.

Per i dag finnes det ingen tydelig standardisert medvirkningsprosess i Norge. Entreprenører har ofte et større fokus på prosjekt gjennomføring enn brukermedvirkning. For offentlige prosjekter som skal være bærekraftige og effektive er dette dårlig nytt. Denne masteroppgaven forsøker derfor å identifisere de største utfordringene rundt sluttbrukermedvirkning i komplekse byggeprosjekter i offentlig sektor i Norge.

For å svare på denne problemstillingen utføres det en litteraturstudie og fire intervjuer med eksperter i dette feltet. Disse respondentene kommer fra Statsbygg. Kvalitativ metode er anvendt for å samle of analysere data. Intervjuene er dermed analyser ved bruk av induktiv tematisk analyse som kartlegger nøkkelord og temaer som gjentar seg i intervju data. Disse dataene ble brukt for å svare på problemstillingen.

Det ble identifisert seks utfordringer ved sluttbrukermedvirkning i byggeprosjekter i offentlig sektor i Norge. Disse er (1) sentralisering i offentlig sektor, (2) entreprenør-perspektivet i prosjekter, (3) entreprenører og sluttbrukere snakker ikke samme språk, (4) mangel på kommunikasjon i kundebedriften som et resultat av mangel på ledelsesforankring, (5) manglende fokus på forprosjekt fasen, og (6) entreprenører inkluderer ikke et stort nok spekter av sluttbruker grupper. I tillegg er de ofte ikke balansert.

Abstract

End-user involvement is an important factor for a successful project. The aim of end-user involvement is to understand end-user needs and implementing them in the output of the project such that the project satisfies end-user needs, hence raising the usability of the building.

There is no clear standardized process of end-user involvement in Norway. Contractors often have a bigger focus on project efficiency than end-user involvement. This is bad news for public projects which aim to sustainable and efficient as well as satisfying the end-users. This master's thesis aims to identify the major challenges with end-user involvement in public construction project in Norway.

To answer the problem statement, a literature review and four interviews with experts in the field were done. The expert respondents are representatives from Statsbygg, the Norwegian Directorate of Public Construction and Property. Qualitative methodology was used to collect and analyze the interviews and the literature. The interviews were analyzed using inductive thematic content analysis which delivered key topics and keywords for answering the problem statement.

Six main challenges with end-user involvement process in the Norwegian public construction industry were discovered. These are (1) centralization in the public sector, (2) The contractor perspective on the project, (3) contractor and end-users not speaking the same language, (4) lack of communication in the client organization as a result of an uncommitted management, (5) lack of focus and knowledge on the front-end phase of the project, and (6) contractors not including a broad and balance spectrum of end-user groups.

Table of Contents

List of Figures vii

List of Tables ix

List of Abbreviations xii

1 Introduction 1

1.1 Public construction projects . . . 1

1.2 The problem statement . . . 2

1.2.1 Scope and limitations . . . 2

1.3 Report structure . . . 2

2 Theoretical framework 4

2.1 Project life-cycle . . . 4

2.1.1 The Norwegian Quality Assurance Scheme . . . 5

2.1.2 Cost of making amendments in a project . . . 7

2.1.3 Complex projects . . . 8

2.2 Project success . . . 10

2.3 Value . . . 14

2.3.1 Jobs-to-be-done . . . 14

2.3.2 Usability of buildings . . . 15

2.4 Stakeholder management . . . 16

2.4.1 The three perspectives in project management . . . 17

2.5 End-user involvement . . . 19

2.5.1 User involvement required by law . . . 19

2.5.2 Observed benefits of user involvement . . . 20

2.5.3 Intermediaries vs direct contact with end-users . . . 20

2.5.4 Expectation gap . . . 21

2.5.5 Arnstein's ladder of participation . . . 21

2.5.6 Common approaches to end-user involvement . . . 22

2.5.7 Common challenges . . . 23

2.6 Summary . . . 24

3 Methodology 25

3.1 Methodological approaches . . . 25

3.1.1 Limitations of qualitative research . . . 25

3.2 Choice of research design . . . 25

3.3 Literature . . . 27

3.4 Interviews and the interview guide . . . 28

3.5 Empirical context . . . 28

3.6 Data analysis approach . . . 28

3.7 Method critique . . . 29
3.7.1 Quality of the methodology . . . 29

4 Results **31**
4.1 Current situation . . . 31
4.1.1 The user as a source of conflict . . . 31
4.1.2 The public sector . . . 32
4.1.3 The construction industry . . . 32
4.2 Underlying needs of end-users . . . 33
4.3 Involving a larger specter of users . . . 35
4.4 Focus on front-end phase . . . 37
4.4.1 Pre-front-end phase . . . 37
4.4.2 The Norwegian quality assurance scheme . . . 38
4.5 Management commitment . . . 38
4.5.1 Lack of management commitment . . . 39
4.5.2 How repetitions can be avoided . . . 40
4.6 External conditions . . . 40
4.7 Virtual design . . . 41
4.8 Standardization vs innovation paradox . . . 41
4.8.1 Disadvantages of standardization . . . 42
4.8.2 Benefits of standardization . . . 42

5 Analysis and Discussions **44**
5.1 The need for change . . . 44
5.2 Centralization in the public sector . . . 44
5.3 The contractor's perspective on the end-users . . . 45
5.4 Speaking the same language . . . 45
5.4.1 How needs are translated . . . 47
5.5 Involving client management . . . 47
5.6 Focus on the front-end phase . . . 48
5.7 Complex user pool . . . 49

6 Conclusions **50**
6.1 Common challenges in end-user involvement . . . 50
6.2 Recommendations for practitioners . . . 51
6.3 Future research recommendations . . . 52

Bibliography **53**

A Interview guide **ii**

B Interview 1 - Transcript **vi**

C Interview 2 - Transcript xxii

D Interview 3 - Transcript xxxiii

E Interview 4 - Transcript l

List of Figures

1 The Norwegian Quality Assurance Scheme 6
2 Cost of making changes - (Samset 2010) 7
3 The three main types of interdependencies 8
4 Categories of factors that affect complexity 9
5 Factors that determine project management success 10
6 Success factors - (Samset 2010) 11
7 The five key indicators of success - (Samset 2010) 12
8 Expectation gap between what the users expect and what the project delivers if user involvement is ignored. Figure inspired by Wiegers et al. 2013 21
9 Arnstein's ladder of participation 22
10 A visual representation of the methodology used in this thesis 26

List of Tables

1 Most cited critical success factors (Fortune et al. 2006) 13
2 Stakeholder classification along influence-interest dimensions with strategies for dealing with each stakeholder group (Hussein 2018) 17
3 A list of common concepts in results and their translations 29

Acronyms

SB Statsbygg

QA Quality assurance

‘The earlier you involve a wide specter of potential users, the better the chance for a successful end result’

- Bo Hjort Christensen,
PwC podcast, *Det perfekte ERP systemet*. This statement is regarding development of a new ERP system for an organization.

1 Introduction

The success or failure of a project is dependant on a wide spectrum of factors. One key factor is that of end-user involvement, mainly due to the inherent complex interests and nature of humans. While an emerging area of research, the process of end-user involvement is still unclear in some projects. Public construction projects are a good example of this. These projects are important as they not only have to adhere to quality, cost and time, but also social- and environmental impact which are arguably even more important than time- and cost overruns.

There is universal agreement that construction projects today focus on costs, project schedule, and short-term specific deliverables, and do not sufficiently address long-term outcomes like user satisfaction with a building, the operational effectiveness of the organization, and social value of the building. Managers tend to anchor their plans to their initial plans (Flyvbjerg 2011). This leads to a tension between two important factors in project success - relevance and efficiency. Efficiency is project management success and the importance of project efficiency quickly diminishes while other factors such as relevance tend to become more important. This is why end-user involvement is so important.

This thesis is related to a research project at NTNU. The project is called *Bedre brukerinvolvering i prosjekter med komplekse brukermiljøer*. The purpose of this project is to develop a state-of-the-art framework for end-user involvement in complex construction projects. This masters thesis is using data from this research project.

1.1 Public construction projects

Public projects differ from private projects in a number of ways. They are meant to be more sustainable, yet are very inefficient. A survey from Statsbygg showed that customer satisfaction has been decreasing in public university buildings from 2010 to 2014 (Spiten et al. 2016). This is a bad sign for project success as customer satisfaction is important for usability of buildings.

Public projects are naturally meant to create value for the customer - the tax-payer. To understand what is important and valuable to the customer, it is essential to identify the end-user's needs and requirements. While this might sound obvious, it appears this process of end-user involvement is somewhat lacking.

1.2 The problem statement

Given the information above, the importance of end-user involvement and the lack thereof in the construction industry, the problem statement of this is thesis is as following
'What are the biggest challenges regarding end-user involvement in public construction projects in Norway?'

1.2.1 Scope and limitations

This master's thesis must be completed withing a set time frame which limits the scope of the problem statement. The objective of the thesis is primarily to uncover the main challenges withing end-user involvement. Due to the fact that end-user involvement is a large and complex topic, it is not suitable to make the scope any larger than this in one master's thesis. This thesis is also limited to public construction projects in Norway. The results are based on qualitative method bringing its own limitations. In addition, the paper is limited to views and experiences from experts from Statsbygg only. Although a major company in the public sector, is does not cover all public construction projects in Norway.

1.3 Report structure

This masters thesis has six main sections with their respective subsections. The appendix includes an interview guide and all interview transcripts. The main sections consist of:

Section 1 - Introduction

Section 1 introduces the thesis and provides background information about the research. It explains why this topic is of importance and the research question is introduced. The thesis objectives and limitations are also accounted for in this chapter.

Section 2 - Theory

The theory part of this thesis gives an in-depth description of the relevant topics derived from the problem statement. It covers topics such as project life cycle, project success, value, stakeholder management and end-user involvement,

Section 3 - Method

This section explains relevant methodology theories and which method is used in this thesis. It covers how data collection and analysis has happened.

Section 4 - Results

The results section presents the empirical data collected from interviews. It is structured based on common topics that were discussed in the interviews.

Section 5 - Discussion

The discussion section analyzes and discusses the results and relates it to the relevant literature on the respective topics.

Section 6 - Conclusion

This section summarizes the thesis and structurally answers the problem statement. It also gives recommendations for practitioners as well as recommendations for future research.

2 Theoretical framework

End-user involvement is a broad term which is why it requires a large variety of topics to understand. This section presents topics of relevant derived from the problem statement that are related to end-user involvement. The section starts with an introduction to project life cycle followed by project success and success factors. Following this are sections on value and stakeholder management. The finally converges towards a literature review on end-user involvement.

2.1 Project life-cycle

A project is defined by PMI as 'a temporary effort to create value through a unique product, service or result.' (PMI n.d.). These are limited by time and can be split into several separate phases. In this paper, the project life-cycle will be based on Knut Samset's book on *Early project appraisal* and *The Norwegian scheme for quality assurance of major public investments (the QA scheme).*

Project life cycles are often split into separate phases. Common project phases are:

1. The identification phase
2. The definition phase
3. The pre-appraisal phase
4. The planning phase
5. The implementation phase
6. The operational phase
7. The termination phase

These phases often overlap and the borders between them become blurry and unclear. Knut Samset simplifies the phases into three phases. These are:

1. **Front-end phase** - This phase is defined as the time frame between when the project idea is conceived until the final decision to fund the project is made (Samset 2010).
2. **Implementation phase** - This phase is from detailed planning of the project and lasts until operational objectives have been produced (Samset 2010). This phase ends with project delivery.
3. **Operational Phase** - The operational phase is the pay-back period from project delivery until the project output is no longer in use (Samset 2010).

2.1.1 The Norwegian Quality Assurance Scheme

The Norwegian scheme for quality assurance of major public investments (the quality assurance scheme) is a framework that sets requirements for quality and methodology for large public investment projects. The framework is available online on the government's website. This scheme was introduced in 2000 and covers investment projects with a total cost estimation exceeding 1 Bn NOK (300M for digitization projects). This number has varied throughout the years, the current limits were set in 2019. The purpose behind the scheme is to perform an external quality assurance to increase efficiency of how public funds are spent (Regjeringen.no n.d.).

The scheme has two quality assurances, as shown in fig. 1. The following information on the QA scheme is taken from Circular from the Department of Finance (Department of Finance 2019). **QA1** - This is done after the concept development phase and is a decision the **government** takes. The purpose of QA1 is for an external consultant to assist in providing basis for the choice of concept. A concept is a conceptual solution to a problem or a solution to cover a societal need. The agency must prepare a document called Conceptual Appraisal (Konseptvalgutredning - KVU). This is then reviewed by a consultant for control. Among other measures, the consultant undertakes an independent cost-benefit analysis and ranks the alternative concepts. The KVU must contain the following chapters:

1. **Problem description** - The description should cover the problem, who is affected by it, and why something should be done about it without mentioning how it should be solved. It must also include current situation and expected future development, and should include an assessment on why this problem has emerged.

2. **Needs analysis** - This analysis must describe the current needs related to the problem from an overall societal perspective. It should analyze and map relevant stakeholders as well as any conflicting needs of the stakeholders. This is where end-user involvement becomes relevant.

3. **Overall strategy and goals**

    - For the society: Societal goals. This describes the impact of the concept on the society.
    - For the users: Objectives. These are the effects that are sought to be achieved for the users of the concept. If there are multiple objectives, they should be ranked and prioritized. The objectives must be realistic and the level of achievement of the objectives should be measurable after completion.

4. **Requirements for choice of concept** - A set of requirements that must be met for the selection of a conceptual solution.

5. **Feasibility study** - A broad approach to the possibilities of the various alternative solutions. An assessment is conducted on whether or not different conceptual solutions can realize goals, hence laying a basis for shortlisting alternative concepts.

6. **Alternatives analysis** - An analysis of at least two conceptual solutions along with the zero option. A zero option alternative is the solution where nothing is done. These are equally analyzed through a socio-economic analysis.

7. **Guide for the pre-project phase** - An implementation strategy should be prepared so that key information is handed over from the concept development phase to the concept evaluation/pre-project phase.

This decision usually takes 4-6 months for normal projects but may take longer time.
QA2 - This is done before implementation phase and is submitted to the **parliament** for approval and funding. The focus in this QA is cost estimation which is reviewed by an external consultant. A document must be prepared with the following chapters:

1. **Central steering document** - containing overall framework, project strategy and project management basis.

2. **Documentation of changes between QA1 and QA** - A log of changes made, the reasons behind the changes, and who made the changes.

3. **A complete cost estimate**

4. **An assessment of at least two alternative contract strategies**

5. **An update cost-benefit analysis and benefit realization plan** - A benefit realization plan is an overview of the expected and desired benefits of a project. This is used for control and planning how the gains can be realized through which control mechanisms.

This decision usually takes 2-5 months to conduct. This time is longer for complicated projects or projects with a higher degree of risk.

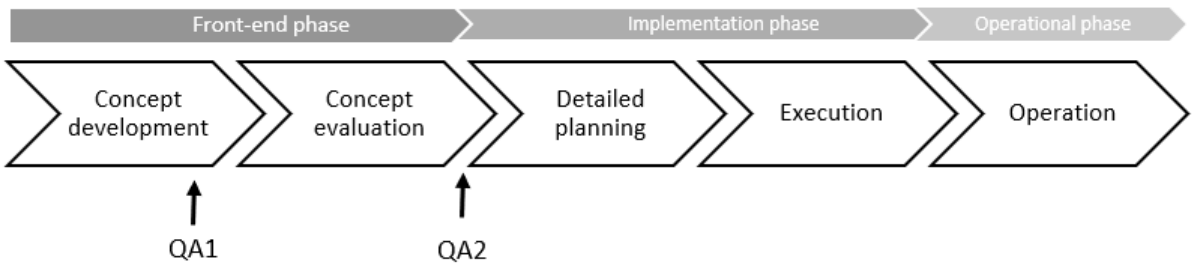


Figure 1: The Norwegian Quality Assurance Scheme

2.1.2 Cost of making amendments in a project

Changes and alterations cost and ultimately affect the efficiency of the project in a negative manner. Because changes cost, one can strive to do one of two things:

1. Avoid changes
2. Reduce the cost of making amendments

The front end-phase is where the terms of the project are defined. It is in this phase where the possibility to influence is the highest and the cost to make amendments the lowest. As decisions are made, this flexibility decreases and the cost of making changes increases. The further in the project a change is made, the more costly it will be as it may impact existing plans, work in progress, or contractual commitments. Changes introduced in the implementation phase can significantly impact the costs (Samset 2010). Once production of the output has started in the implementation phase, it gets costlier and more difficult to make changes. The earlier the change is made, the cheaper the change will be. This is illustrated in fig. 2 below.

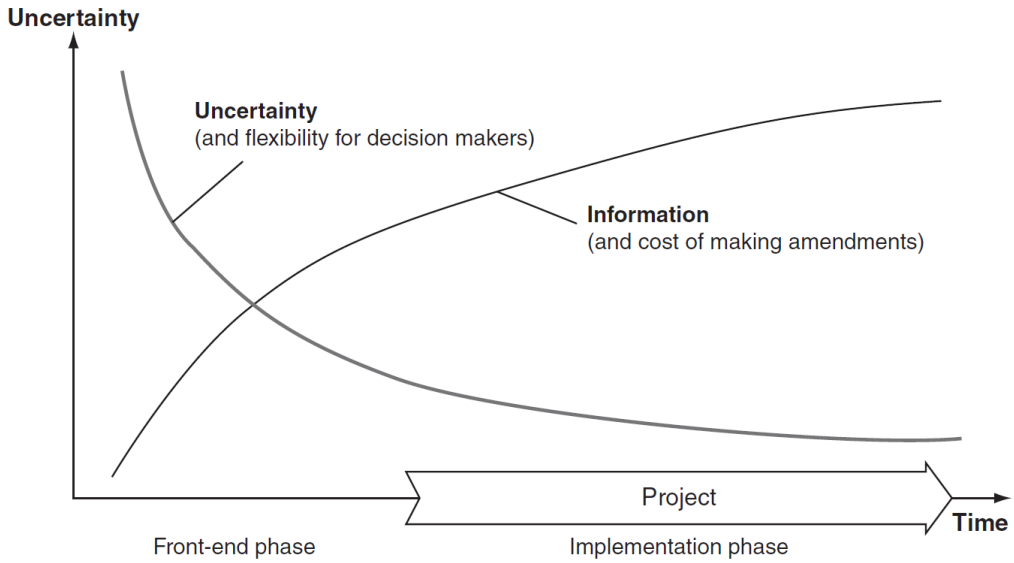


Figure 2: Cost of making changes - (Samset 2010)

It is therefore important to make as few changes as possible once the implementation phase has started by developing a solid plan during the front-end phase. This can be a challenge; while the cost of change is lowest in the early front-end phase, the uncertainty is the highest as well. Uncertainty is defined as the lack of relevant knowledge for proper decision making (Samset 2010). Collecting as much information early on is vital but insufficient method for reducing uncertainty as uncertainty can not be eliminated by information alone.

2.1.3 Complex projects

Construction projects are arguably some of the most complex projects in any industry (Baccarini 1996). What it means for a project to be complex is a disputed topic. David Baccarini proposed a definition for project complexity but highlighted that '[...] it is important to state clearly the type of complexity being dealt with. Unfortunately most project management literature fails to do this' (Baccarini 1996). He defined complexity as differentiation and interdependency (Baccarini 1996). While Baccarini perceives complexity through the concepts of organizational complexity and technological complexity, another perspective is through the field of perceived complexity (Vidal et al. 2008). This perspective views complexity as the subjective perception of the observer. These are the two traditional views on complexity; **real complexity** and **perceived complexity**.

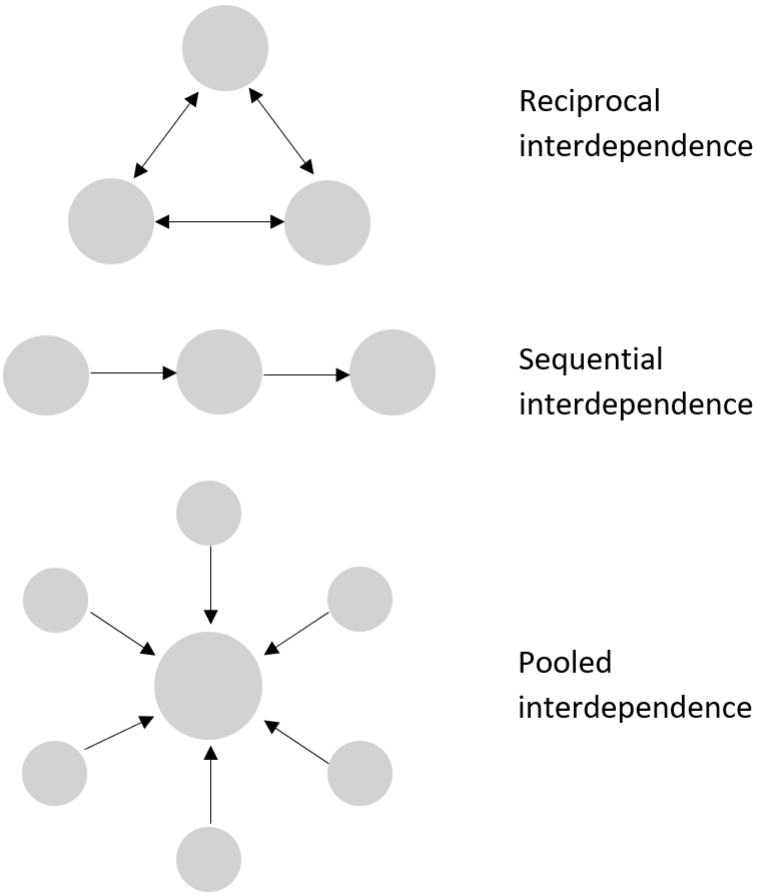


Figure 3: The three main types of interdependencies

Vidal et al. 2008 attempt to combine these views into four categories of factors that influence project complexity, as shown in fig. 4. These are

- The **size** of the project system - Identifying parameters that characterize the size of the project gives an indication on the complexity of the project (Vidal et al. 2008).

- The **variety** of the project system - This is related to a wide range of interactions and interdependencies between diverse factors (Vidal et al. 2008).
- **Context-dependence** - Contextuality is essential for understanding and managing the complexity of any project (Vidal et al. 2008).
- **Interdependencies** within the project system - This appear to be the be the greatest driver of complexity in projects. There are three main types of interdependencies; pooled, sequential and reciprocal, with the latter one impacting complexity the most and dominates the construction process (Baccarini 1996). These interdependencies are illustrated in fig. 3

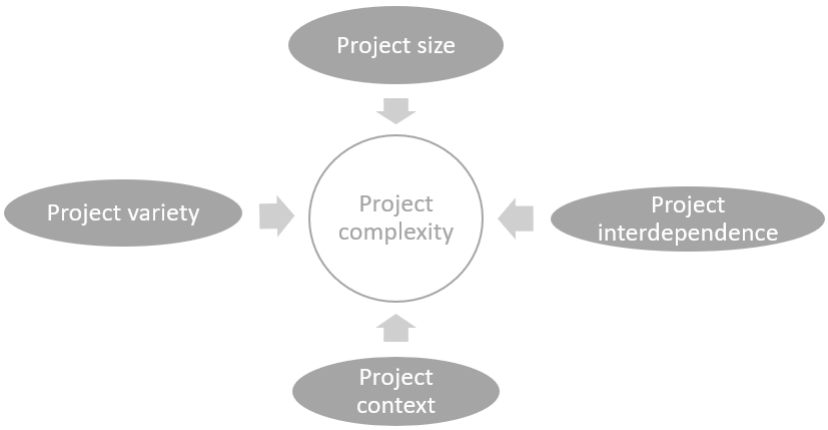


Figure 4: Categories of factors that affect complexity

Building on this, Artto et al. 2008 relates complexity with stakeholder environment. A stakeholder is any person or group of persons affected by or able to influence the project (Hussein 2018). As a result of the divergent and often conflicting needs of stakeholders, complexity stems from a **complex stakeholder environment**. Several stakeholders such as owners, customers, end-users, and sponsors can affect the outcome of the project due to their strong or conflicting interests (Artto et al. 2008). The abundance of stakeholders and the diversity of their needs and expectations affect the complexity of a project (Hussein 2018). More about stakeholder management will be discussed in section 2.4.

2.2 Project success

The notion of success is often discussed but rarely agreed upon (Müller et al. 2012). Several models exists that describe and classify project success. de Wit 1988 was the first to make a distinction between **project success** and **project management success**. Project management success is the measure of the ability to meet **time, cost** and **quality**. This is known as the iron triangle (Atkinson 1999). This is expanded into including scope as a factor, as shown in fig. 5 below (Klakegg 2019). The scope represents the requirements, capacity, functionality etc. of the project in terms of time, quality and cost. This is set by the project owner(Klakegg 2019). Project management success is also called **project efficiency** (Serrador et al. 2015).

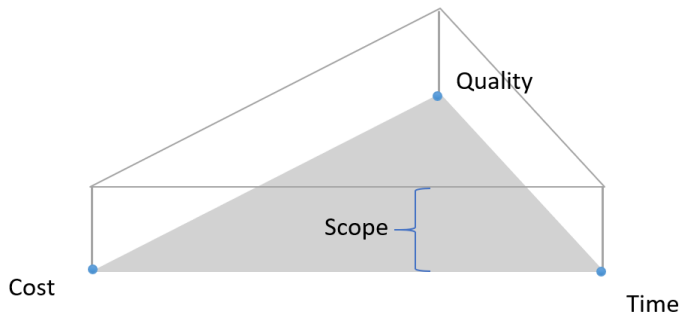


Figure 5: Factors that determine project management success

Project success however is the measure of the value the project delivers when the output is put into operation. It measures the wider impact of the project by several indicators such as customer satisfaction, achievement of strategic goals, user satisfaction, achievement of purpose etc. (Hussein 2018).

Samset 2010 builds a similar separation where he distinguishes between the projects **tactical** performance and **strategic** performance. The tactical success factors are related to the project management success factor and are related to the short-term performance in terms of cost, time, and quality. The strategic performance is related to the project success and the value the project delivers in the broader perspective. It considers the project's ability to stay relevant, sustainable, and effective over its lifespan. This perspective on success is illustrated in fig. 6 below. Samset sums it up by stating that the project management perspective is about doing things right, while the societal perspective is about doing the right thing. A project that has high tactical and strategic performance is considered a highly successful project. A project with high tactical performance but low strategic performance is considered a wrong type of project. In the opposite situation with low tactical performance and high strategic performance, the project is useful but inefficient (Samset 2010). The superiority of the strategic performance is indicated by Shenhar et al. 2001 who writes that 'As time goes by, it matters less and less whether the project met its original resources constraints—in most cases, after about one year, it is completely irrelevant. In contrast, after project completion,

the second dimension—impact on the customer and customer satisfaction—becomes more relevant' (Shenhar et al. 2001). Nevertheless, the iron triangle is an important contributor to project success (Serrador et al. 2015).

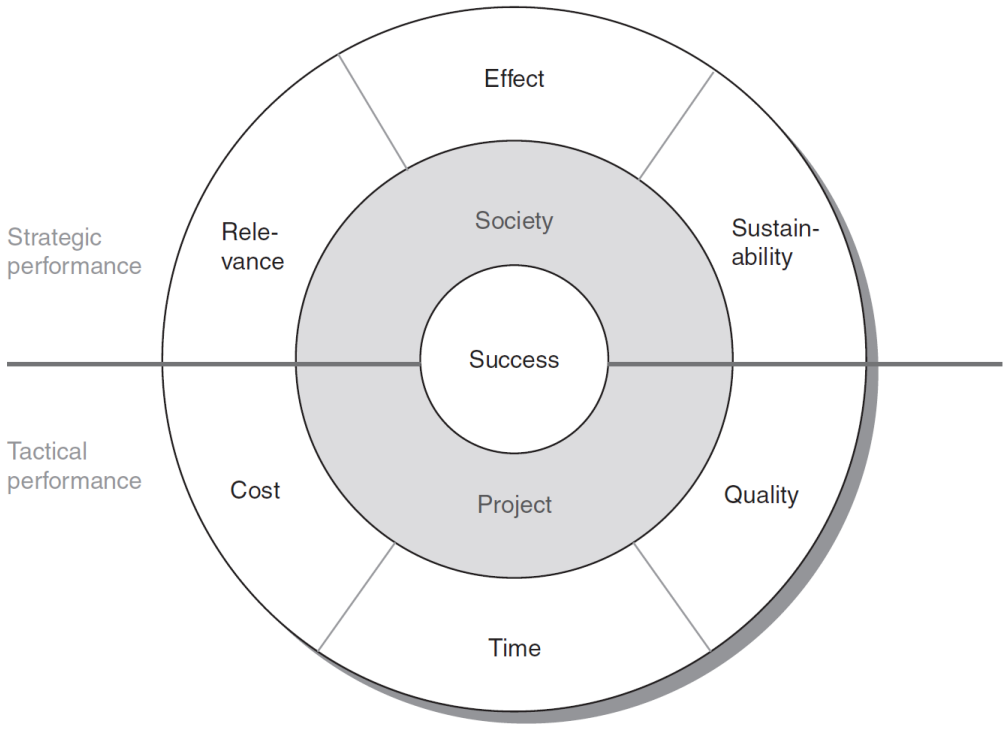


Figure 6: Success factors - (Samset 2010)

The UN, OECD and the European Commission recommends five key indicators for evaluating projects. The relationship between the indicators are illustrated in fig. 7. The key indicators are

- **Efficiency** - As mentioned earlier in this section, project management performance is also known as project efficiency. Project efficiency relates to the project's ability to meet requirements of time, quality, and cost in delivery of the project outputs . This can be evaluated by comparing the project with similar projects or benchmark information (Samset 2010).

- **Effectiveness** - This is related to extent to which the project has met its goal. 'In a building project, effectiveness may be expressed in the terms of user response, including extent of use, how suitable the building is for its intended purpose and how well it reasonably compares to similar projects' (Samset 2010).

- **Impact** - All positive and negative effects and changes of the project from short- and long term perspective. These may include environmental impacts, social impacts, or any other that is caused by the project (Samset 2010).

- **Relevance** - A project is relevant if and only if the agreed goal is aligned with societal and user needs and priorities. A lack of relevance will most likely lead to low

effectiveness (Samset 2010).

- **Sustainability** - Sustainability relates to the projected time frame in which the project's positive effect will be implemented after completion. This is closely related to relevance (Samset 2010).

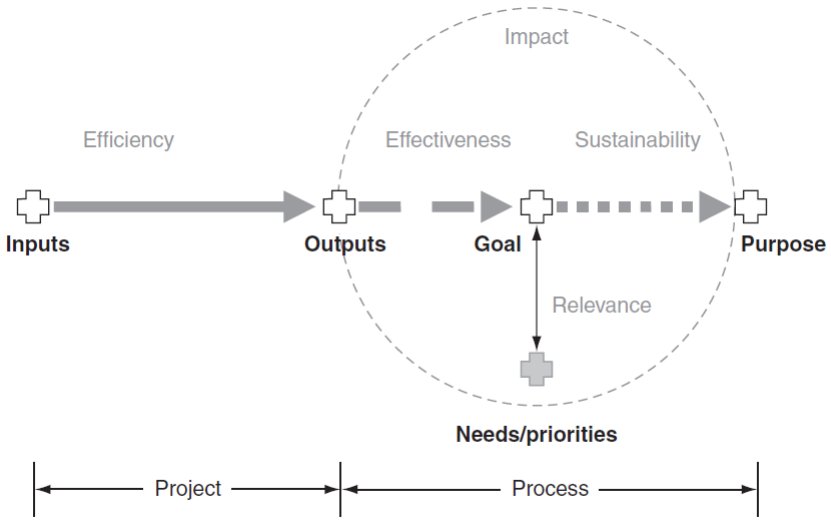


Figure 7: The five key indicators of success - (Samset 2010)

A successful project, according to this evaluation model, is a project that:

a) is implemented according to plan

b) has produced the envisioned effects in both short and long term

c) has no significant negative impacts

d) is aligned with the needs and prioritization of its users (society)

e) carries on independently all through its expected life cycle.

Fortune et al. 2006 reviewed 63 publications to discover the most recurring critical success factors. Success factors are factors when covered increase the likelihood of a project's success (Hussein 2018). Table 1 below shows the top 10 critical success factors with the most citations. The most cited success factor is support from senior management while user involvement is also in the top five in that list.

Table 1: Most cited critical success factors (Fortune et al. 2006)

Critical success factor	**Citations**	**Illustrated**
Support from senior management	62 %	||||||||||||||||||||||||||||||||
Clear realistic objectives	49 %	||||||||||||||||||||||||||
Strong/detailed plan kept up to date	46 %	||||||||||||||||||||||||
Good communication/feedback	42 %	||||||||||||||||||||
User/client involvement	38 %	||||||||||||||||||
Skilled/suitably qualified/sufficient staff/team	32 %	||||||||||||||||
Effective change management	30 %	||||||||||||||
Competent project management	30 %	||||||||||||||
Strong business case/sound basis for project	25 %	||||||||||||
Sufficient/well allocated resources	25 %	||||||||||||

2.3 Value

'*One man's trash is another man's treasure*'

There are many definitions of value. In business markets, value is 'the worth in monetary terms of technical, economic, service, and social benefits a customer company receives in exchange for the price it pays for a market offering' (Anderson et al. 1998). Kumar et al. 2016 define perceived customer value as 'customers' net valuation of the perceived benefits accrued from an offering that is based on the costs they are willing to give up for the needs they are seeking to satisfy' (Kumar et al. 2016). Womack et al. 1996 argue that the real value to a product or service is determined by the end customer (Womack et al. 1996), and Kaplan et al. 1996 identified customer satisfaction to be an important success criterion (Kaplan et al. 1996). Summing up, value is the subjective valuation of a product or service by a customer.

2.3.1 Jobs-to-be-done

Value creation establishes or increases value for customers and involves innovation (Priem 2007). *Jobs to be done* (JTBD) is a perspective developed by Christensen et al. 2016 and is an emerging method for estimating customer value to make more successful innovations. The idea behind this perspective is that customers essentially hire products and services to perform a job. By understanding the jobs that the customers are struggling to get done, companies can innovate and produce products and services that better align with the customers' needs and requirements, hence creating more value for the customer (Christensen et al. 2016).

Innovation levels are staggeringly low worldwide, 94% of global executives were dissatisfied with their organizations' innovation performance (Christensen et al. 2016). The reason behind it is that innovators look for correlations in data rather than what the customer is aiming to achieve. Successful innovators identify what the customer is trying to achieve - what *job* the customer is trying to get done. When a solution is then made that performs better in doing the job for the customer, the customer fires their current product and hires the new solution to do the job.

A job is not as simple as a straightforward task about function, rather, they have powerful social and emotional dimensions. It is also essential to create the right experiences for the customer around the product. Instead of asking customers what products they want, identify their needs and then develop a solution (Christensen et al. 2016). This can be seen in relation to the emerging awareness of buildings as physical frames to support the dynamic needs of the organization (Jensen 2006)

2.3.2 Usability of buildings

The perspective of usability varies between stakeholders. Traditionally, a building's performance is measured by technical, functional, and operational aspects. Serviceability and accessibility are some of the more recent aspects explored to widen the remit. Functionality refers to the functions and features of a product that users need to complete tasks (Hansen et al. 2006).

According to the International Organization for standardization ISO 2019, the usability of a building is subject to three factors:

1. **Efficiency** - defined as "resources expended in relation to the accuracy and completeness with which users achieve goals"
2. **Effectiveness** - "accuracy and completeness with which users achieve specified goals"
3. **Satisfaction** - "freedom from discomfort and positive attitudes towards the use of the product "

2.4 Stakeholder management

There are several definitions of a stakeholder. For simplicity's sake, the definition used in this paper is a person or a group of persons affected by or able to influence the project (Hussein 2018). There is consensus that involvement of key stakeholder is vital for project success (Wiegers et al. 2013). This indicates the importance of stakeholder management. Stakeholder management consists of three main tasks (Hussein 2018):

1. **Identification of stakeholders**
2. **Analysis of stakeholders** to identify the relationships between the stakeholders and the project.
3. **Implementation of appropriate strategies** for communicating with each stakeholder group.

After all stakeholders are identified, they are classified into four groups along two dimension, as shown in table 2 below. One of the dimensions is the **power axes**. This represents the power of the stakeholder to influence the project. This includes stakeholders necessary to plan, realize, and operate a project in a successful manner. One way of describing high-influence stakeholders is that they are necessary for both project success and project management success (Hussein 2018). The second dimension is the **interest axes**. Interest differs from requirement in that it is a more subjective characterization of the outcome. Stakeholders with high interest in the project might hesitate to contribute to the project if they feel their interests are not met. Hence, they will judge a project as successful if their expectations are met (Hussein 2018).

According to Hussein 2018, the four groups are

- **Group 1** - High interest, high influence. This group contains key stakeholders. examples of stakeholders in group are end users, employees, line managers, and project organization. Using end user as an example, they might have high interests in the project in terms of expectations regarding accessibility and usability of the output. They have high influence in that the project is dependent on input from end users as well as the project's dependency on end users after completion.
  The strategy for dealing with this group should be based on involvement and close cooperation.
- **Group 2** - Low interest, high influence. Examples of stakeholders in this group are suppliers, regulatory agencies.
  The strategy for dealing with this group should aim to maintaining their support and satisfy their minimal needs.
- **Group 3** - High interest, low influence. Examples of these stakeholders are public interest agencies, The strategy for dealing with this group should aim to keep them informed and reassure them that their interests are being considered.

- **Group 4** - Low interest, low influence. Typical stakeholders are organization and persons located outside the project.
  This group should be monitored and observed.

Keep in mind that there is no standardized way of placing a stakeholder in this matrix. It is dependent upon factors including project context and type of project (Hussein 2018).

Table 2: Stakeholder classification along influence-interest dimensions with strategies for dealing with each stakeholder group (Hussein 2018)

		Interest	
		Large	Small
Influence	Critical	**G1: Key stakeholders.** This group is critical for the project success. **Strategy: Collaborate**	**G2: Non-supportive stakeholders.** The contribution of this group is critical but interst in the project is insignificant. **Strategy: Satisfy**
	Marginal	**G3: Supportive stakeholders.** This group has low power in terms of influence over the project but have high interest in it. **Strategy: Inform**	**G4: Marginal stakeholders.** This group has little power and interest in the project. **Strategy: Monitor**

It becomes clear that end users are one group of project stakeholders with high interest and critical influence. The strategy for managing this category is through involvement and close collaboration. The following section will dive deeper into this topic.

2.4.1 The three perspectives in project management

A project has three main sets of stakeholders who have their own perspectives on the projects. The three key stakeholder groups are the **project owner** (or commissioner), the **project organization** (or the contractor), and **end-users** (Hussein 2018; Samset 2010). This is a simplified outline on projects but there is not always a clear distinction between the three groups and is case dependent. A project owner can represent the society's perspective in a public project and thus also the users, and in other cases there might not be a distinction between the project owner and the contractor.

- The project owner is focused on the purpose of the project. The project owner can be the project sponsor, an individual, a group of investors, or a government agency for public projects. This perspective is focused on the long-term consequences of the project and defines the work and identifies the intended outcomes of the project (Hussein 2018; Samset 2010)

- The project organization is focused in the project outputs and the project efficiency. This group is responsible for delivering the outputs of the project and focus on delivering withing the constraints laid by the project owner in therms of project management factors; time, quality and cost (Hussein 2018; Samset 2010).

- The end-users focus on the goal of the project. They are the ones who receive the output of the project and are therefore less concerned about the the actual implementation and more concerned with the utility of the output. End-users have expectations as to certain features and functions they believe are necessary for he outcome to to fulfil its main purpose. While the interest of this group is highest during the operational phase of the project, it is important to ensure active involvement from the project initiation (Hussein 2018; Samset 2010).

The owner and end-user perspectives must be seen in one context. Much effort must therefore be put into balancing these two perspectives as they can give rise to conflict if one is maintained at the expense of the other. It is important for project success to harmonize all three perspectives as early as possible. Findings show that achieving harmony requires cooperation, close communication, involvement, and trust between the three key stakeholders (Hussein 2018).

Another important factor is the users' involvement in the decision-making process that affects the outcome of the project as well as understanding of the purpose of the project. End-users must understand the project requirements as well as limitations and constraints which must be adhered. These are, as mentioned, set by the project owner (Hussein 2018).

2.5 End-user involvement

As it was mentioned in the stakeholder management section, end-users are a group of stakeholders that are critical for project success and the strategy for managing this group is to involve them and engage in close collaboration. This subsection will go deeper into literature on how end-user involvement is done, consequences of insufficient user involvement, and theories on how it can best be done.

End-users are stakeholders who use the output of the project. They may differ from customers as the customer may be the entity who buys the product or service but do not use it (Hayes 2021). Because end users interact with the product of service they have unique knowledge and opinions about its performance related to their own objectives (Pemsel et al. 2010). It is this unique knowledge and the underlying needs of the end-user that is important for more satisfied and less critical end users (Kaya 2004).

Thyssen et al. 2010 argues that if end-user needs and values are not understood in construction projects, it may result in multiple design alterations during the project process. This leads not only to frustration among the stakeholders but also additional costs (Thyssen et al. 2010).

A study conducted by Sari Kujala et al. 2005 discovered that if end-users are not involved, designers tend to observe end-users as being homogeneous and are unaware of the various needs of the users. It is also argued that because of the lack of awareness, designers still considered the requirements as well defined when end-users were not involved. It was observed that designers realized the unique knowledge when they started visiting the users (Sari Kujala et al. 2005). Cooper 2004 suggests using personas as a way for designers to avoid looking at themselves as the users of the project output (Cooper 2004). Personas are fictional characters that represent a user group. While the perspective might be useful, it will not prevent designers from having false ideas about the user needs (Olsson 2004).

User involvement is most influential and efficient in the early stages of the project as the cost making changes is lowest then (Noyes et al. 1996).

2.5.1 User involvement required by law

Due to the importance of user involvement in construction projects, it is required by law to conduct it. The Planning and Building Act §5-1 states that *Anyone who submits a plan proposal must facilitate involvement. The municipality must ensure that this is fulfilled in planning processes carried out by other public bodies or private individuals. The municipality has a special responsibility to ensure active participation from groups that require special facilitation, including children and young people. Groups and stakeholders that are not able*

to participate directly, shall be ensured good opportunities for involvement in other ways. (Translated from Lovdata.no). In a guide about this law by the Ministry of Local Government and Modernisation, there are proposed four principles of involvement (Regjeringen.no 2014). The purpose behind these is to ensure a flexible and predictable process. These principles are:

1. **Openness** - Everyone who is directly or indirectly affected by the project shall have equal access to necessary information and sharing their opinions.
2. **Control effectiveness** - Active user involvement. Early involvement is important to manage the different perspectives and thus influencing better coordination and decision making.
3. **Universal design** - A process that facilitates universal design at all levels of planning strengthens the opportunity to develop communities that are inclusive for all.
4. **Equality** - The greater the complexity and diversity of interests in the planning situation, the more important are orderly and inclusive planning processes from the start.

2.5.2 Observed benefits of user involvement

Damodaran 1996 discovered through several studies a number of benefits of effective user involvement. these are:

- Improved quality of the output as a result of more accurate user requirements.
- Higher level of acceptance of the output.
- Improved understanding of the output by the user. This lead to more effective use.
- Avoiding high-cost features in the output which the user does not want or can not use.
- Increased decision-making participation within the organization.

Nielsen 1994 discovered that users often ask questions that the development team has not even dreamt of asking.

In projects with high complexity it is observed that users need to be far more involved (Sari Kujala 2003).
Klakegg 2008 discovered that one of the important reasons for lack of relevance in major public projects is that the users' needs as well as the objectives of the project are unknown, misunderstood, or ignored (Klakegg 2008).

2.5.3 Intermediaries vs direct contact with end-users

Keil et al. 1995 found that direct links with end-users rather though intermediaries were desirable. Intermediaries may distort or filer the information from the end-users (Keil et al. 1995).

2.5.4 Expectation gap

Stakeholders have a set of expectations to a project which might vary greatly. The end-users might have very different expectations compared to contractors. Keeping in mind that end-user satisfaction greatly affects the project success, the difference between the end-user expectations and what the contractor produces should be minimized. In cases where end-user involvement is insufficient a wide expectation gap is inevitable (Wiegers et al. 2013). This expectation gap is illustrated in fig. 8 below. The best way to minimize this gap is through frequent contact points with the relevant end-users (Wiegers et al. 2013). This is another important reason for end-user involvement, and illustrates how expectations can diverge with the project life-cycle.

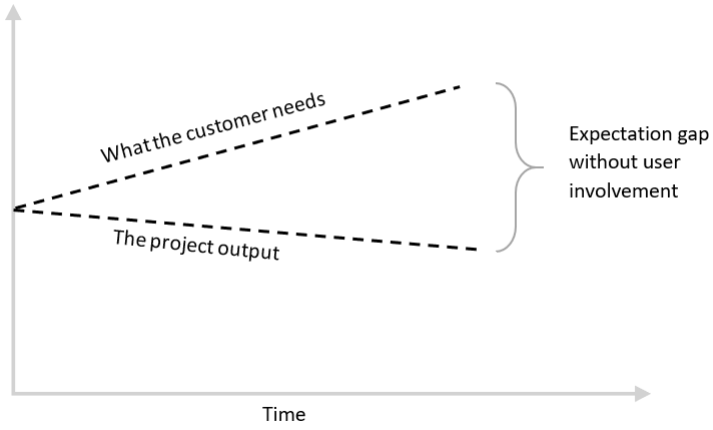


Figure 8: Expectation gap between what the users expect and what the project delivers if user involvement is ignored. Figure inspired by Wiegers et al. 2013

User involvement process should span all phases in the project life-cycle as end-user satisfaction is not only dependent on the outcome but also the it is achieved (Campbell et al. 2004).

2.5.5 Arnstein's ladder of participation

While there is no clear definition of end-user involvement, it can be measured in several ways (Sari Kujala 2003). Perhaps the most well known way to measure involvement is Arnstein's ladder of participation. It was developed in 1969 and was initially used in the larger societal perspective where it was intended to measure citizen participation in society. It has eight levels or *rungs*. These are shown in fig. 9 below. They are meant to solely indicate the level of decision-making power (Arnstein 1969).

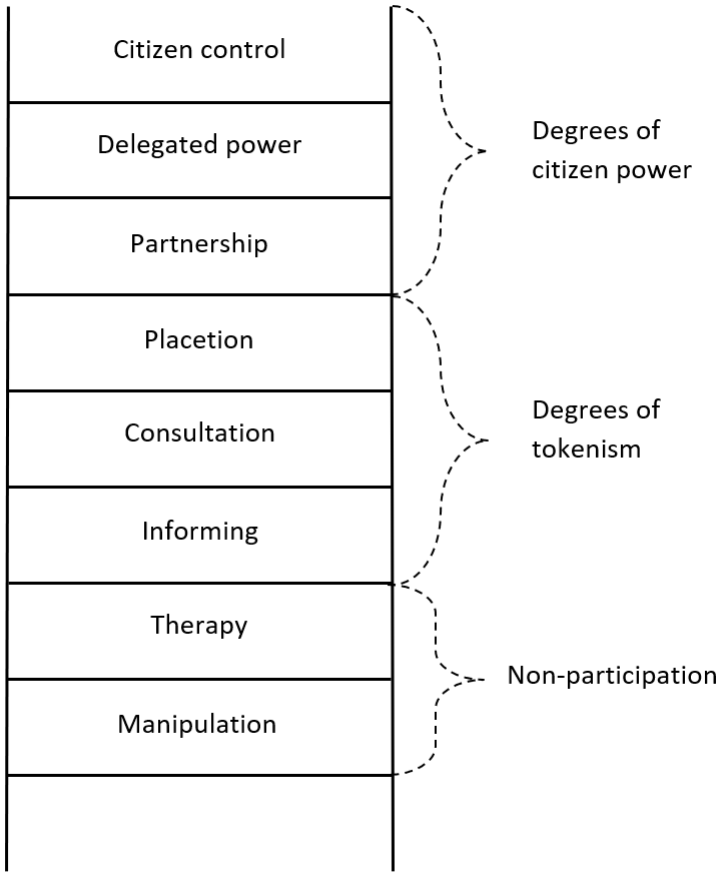


Figure 9: Arnstein's ladder of participation

Damodaran 1996 has a somewhat simpler way of characterizing levels of user involvement by only having three levels. This is also designed for measuring user involvement rather than citizen participation on the larger scale. The three levels of involvement are

1. **Informative** - The users provide and/or receive information
2. **Consultative** - Users comment on predefined specific areas
3. **Participative** - Users influence decisions relating to the whole system.

It is advised that users should not be treated as passive informants (S. Kujala 2008). Jensen 2006 builds on this and argues that genuine participation requires some level of influence on decision-making.

2.5.6 Common approaches to end-user involvement

Field studies - A qualitative method where you study the users in their own environments. Users do not necessarily verbalize their needs, rather, their needs are understood by studying the future context of use (Sari Kujala 2003). This is a qualitative method and the goal of this method is to study representative users and understand their needs. Sari Kujala 2003

found several benefits of this method, such as more accurate users requirements and positive user responses. There were also some challenges reported related to data analysis as it is a large amount of data as well as descriptive and informal. Field studies are time-consuming and the data collected is unstructured. nevertheless, it is a promising approach to user involvement although it is not widely used in practice (S. Kujala 2008).

User-centred design

ISO identifies six principles of user-centered design (taken from (ISO 2019))

1. **The design is based upon an explicit understanding of users, tasks and environments** - All relevant stakeholder- and user groups should be identified.

2. **Users are involved throughout design and development** - User should be involved actively, whether by participating in design, acting as a source of relevant data or evaluating solutions.

3. **The design is driven and refined by user-centred evaluation** - Design is improved based on user feedback such that risk is minimized in terms of the project not meeting user or organizational needs.

4. **The process is iterative** - Progressively eliminate uncertainty by revisiting and refining the outcome when new information comes to light.

5. **The design addresses the whole user experience** - Usability is not only functionality and ease of use. The emotional aspect as well as job satisfaction and elimination of monotony should also be included.

6. **The design team includes multidisciplinary skills and perspectives** - The design team does not have to be large but should be sufficiently diverse.

Participatory design

Participatory design is a set of theories and practices where end-users are treated as experts, making this approach on the participatory end of Damodaran's spectrum of involvement (Steen et al. 2007). Early end-user involvement is also important in this approach.

2.5.7 Common challenges

End-users can bias innovation as they express their needs in terms of products and services that already exists and are familiar with (Steen et al. 2007). Van Kleef et al. 2005 discovered three things to be aware of on end-user involvement;

1. End-users may not be aware of their needs

2. They might not be able to verbalize their needs

3. They might not be willing to express their needs to an interviewer.

Constantine et al. 2002 even argue that user involvement should be minimized due to the fact that users might confuse their needs with their wants (Constantine et al. 2002).

2.6 Summary

The purpose of this section is to highlight what has been discovered about the different topics related to this thesis. The research shows the importance of end-user involvement from the perspective of stakeholder management, project success, and in which phases the emphasis on involvement is most important. The next section will present empirical data on this topic

3 Methodology

This section covers the methodology of the thesis, which envelops the research design, literature review method, data collection, validity of data and data analysis.

3.1 Methodological approaches

The scientific method is a systematic way of gathering knowledge. The method's aim is to deliver insight with maximum credibility and reliability (Bendal 2020b). This can be done through two points of views; *Inductive reasoning* and *deductive reasoning*. Inductive reasoning is a bottom-up approach to research. It begins with a research question where empirical data is gathered which is then used to develop hypothesis and theory. Deductive method is a top-down approach that starts with a theory which guides empirical data collection to test a hypothesis (Bendal 2020b).

The empirical data can be collected and analyzed in many different ways but they can all be categorized into two main methods; *Quantitative methods* and *qualitative methods*. These can be combined in which case it is called mixed-method research. Quantitative research is measurable. It is concerned with numerical data Common methods of quantitative research are surveys, experiments, and systematic observations. It is usually used for generalized facts about a topic (Streefkerk 2021). Qualitative research on the other hand is generally used for in-depth insights. It is concerned with descriptions, opinions, experiences and words which can not be measured. Common methods are focus groups, ethnography and interviews with open-ended questions (Streefkerk 2021).

3.1.1 Limitations of qualitative research

Qualitative research has many benefits but also some weaknesses. Qualitative research can become too subjective as data can depend on what the researcher chooses to focus on (Bendal 2020a). This can be influenced by biases the researcher already has about the topic. Qualitative research can also be difficult to replicate as the format might be unstructured. It can also be a challenge to get large enough samples to represent the whole topic.

3.2 Choice of research design

In this thesis, a literature review was conducted in order to find research on the relevant topics. Parallel to this, four interviews with Statsbygg were conducted with key personnel in the field of end-user involvement. These interviews were then transcribed before being analyzed. The process of this thesis is illustrated in fig. 10. Since the interviews were conducted in Norwegian, the relevant statements in this thesis are translated from Norwegian to English. The original transcriptions are attached in the appendix.

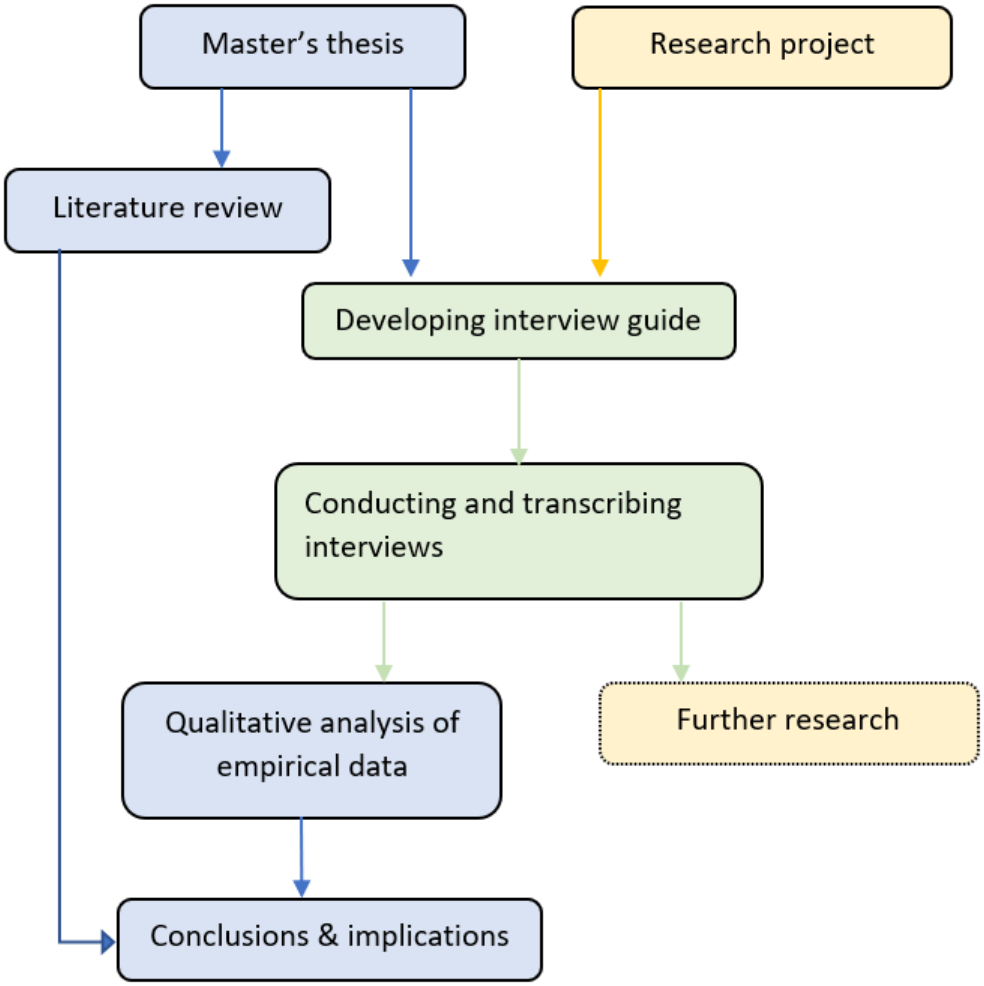


Figure 10: A visual representation of the methodology used in this thesis

The methodology chosen for this thesis is the **qualitative method**. The initial plan was to use both qualitative and quantitative method where the methods could compliment and build on each other. Due to complications mentioned subsection 3.7, the quantitative part of the research became impractical given the circumstances. Hence, the method ultimately used in the thesis is purely qualitative.

The reason for this choice is so in-depth knowledge can be obtained from interviews with experts. Qualitative analysis would not suffice to do so as it is descriptive answers the thesis is attempting to gain. The data is analyzed using a method called **Inductive Thematic content analysis**. This is a bottom-up approach where common themes are identified in the empirical data, in this case, interview transcripts. This is a practical method for this thesis as the problem statement is about identifying challenges within end-user involvement. By asking open-ended questions in the interviews, common themes can then be identified and discussed.

3.3 Literature

Literature was collected using several databases. These are:

- Google scholar
- Google search
- ResearchGate
- ScienceDirect
- Oria
- DTU Orbit

In order to find relevant literature on the topic in focus, several keywords were used. Some of these were also combined with other keywords to find literature on a particular subtopic. The keywords derived from the problem statement and used in the data bases are

- End-user involvement
  - + in construction
  - + public projects
- User involvement
- Customer involvement
- Customer engagement
- End-user needs

The resulting search was then evaluated for relevance. This was done through the following prioritization:

1. Reading the title
2. Reading the key words
3. Reading the abstract
4. Reading the conclusion
5. Seeing the number of citations

The literature which were then shortlisted to being relevant and accurate for the topic of this thesis were then evaluated for credibility. This was done by reading the method used in the literature and reading through the bibliography. Finally, the relevant papers were then analyzed qualitatively for information relevant for this thesis.

3.4 Interviews and the interview guide

Four interviews were conducted with five employees at Statsbygg who have experience in end-user involvement in public construction projects. An interview guide was developed in collaboration with the research team at NTNU. The interview guide is attached in appendix A. The interview guide was used as a starting point and a guide during the interviews, but the purpose was to uncover the knowledge of the interviewees. This means that topics which were of interest that came to light were discussed instead of following the interview guide strictly. Due to privacy reasons, the identities of the interviewees have been concealed. The individuals will hereby be referred to "P" followed by the interview number. As for interview 3 which has two interviewees, the individuals will be referred to as P3-1 and P3-2 respectfully. All interviews were conducted by Martin Loeng in the research team which lasted between 55 minutes and 1h20m. The purpose of the interviews are not only to be used in this thesis buy also in the research project at the university.

3.5 Empirical context

Norwegian Directorate of Public Construction and Property (Statsbygg in Norwegian) is a government agency that provides construction services as well as property management services on behalf of the Norwegian government. Statsbygg handle some of the country's largest projects and have over 100 projects ongoing at any given time. They have about 850 employees in total with their main office in Oslo and local offices in Bergen, Porsgrunn, Trondheim, and Tromsø. Some of their most famous works are the Norwegian Opera house in Oslo and the The Global Seed Vault in Svalbard. In addition, they are working on the NTNU unified campus project, the new Norwegian national museum, the national theater, and the Ocean Space Center Statsbygg n.d.

3.6 Data analysis approach

After the interviews had been transcribed, it was analyzed using inductive thematic content analysis method. This was done by reading and familiarizing with the transcripts and noting down key words and themes that were discussed. This was done by printing the transcripts on paper and highlighting and noting the themes. The themes and key words that were most frequent were then shortlisted and presented in the results section by each topic. In the discussion chapter, they were further analyzed by comparing the topics and finding connections between them before being compared with literature.

Table 3 below shows selected concept and their translations.

Table 3: A list of common concepts in results and their translations

Norwegian	**English**
Effektmål	Objectives - planned benefits
Samfunnsmål	Societal goals
Gevinstrealiserings	Benefit realization
Ledelsesforankring	Management commitment
Målbilde	Company purpose
Rammebetingelser	External conditions - Requirements and limitations on how an activity is to operate

3.7 Method critique

Initially, the plan was to interview several companies working with public projects, Sykehusbygg being one of them. In addition, a survey was to be sent to several more companies and users to get perspectives from both sides. Due to complications such as companies changing their minds regarding interview participation, delays in the schedule, and the survey not being assessed in time by the Norwegian National Research Ethics Committee. Keeping in mind the limited time given to write this thesis, it was decided to use the data that could be collected. This happened to be the four interviews with Statsbygg.

Due to the COVID-19 pandemic, face-to-face interviews have not been possible. This brings it's own set of weaknesses and limitations. As the interviews had to be conducted through an NTNU internal computer which the author did not possess, the interviews themselves had to be conducted by another member of the research project team. This also brought some limitations as body language and facial expressions could not be observed as well as questions could not be directed in the direction where the author of this paper might have done.

3.7.1 Quality of the methodology

A methodology can deliver a lot of data but the quality of that data should be assessed. Quality of qualitative research can be assessed in terms of three factors: *validity*, *reliability*, and *generalizability* (Leung 2015).

Validity refers to the ability of study what is supposed to be studied. It is an assessment of how appropriate the method is for answering the research question (Leung 2015). It is measured by how well the insights from the study reflect reality.

In terms of this thesis, the validity of the choice of method can be justified in the sense that interviews were conducted with several experts in the field and geographical location relevant for the problem statement. In addition, a literature review was conducted with papers from around the world in different industries to compare the end-user involvement process and experiences with other countries and industries. This method complemented each other

into answering the problem statement as several perspectives were presented. This could be done better by interviewing several other companies as well as collecting data from the other side of the table, namely, from end-users. These measures could enhance the validity of this thesis but due to the time constraint and complications it could not happen.

Reliability refers to replicability of the results (Leung 2015). It assesses the accuracy and consistency of the results. This is a challenge for this thesis as the interview guide was not followed strictly, the aim of the interview guide was to establish a starting ground and then lead the interview based on insights the respondent delivered. The methodology is thoroughly described as well as how the results were found. The interviews were conducted by the same individual.

Generalizability is about how well the results can be applied in other contexts. Keeping the scope of problem statement in mind, the methodology has a number of weaknesses in terms of generalizability. Only four interviews were conducted from a single contractor. This might not be representative for the whole public construction industry in Norway, several other contractors could be included to make the case stronger. Additionally, the respondents were from the construction industry making the insights only applicable to this industry.

4 Results

The results reflect the output presented by the interviews. Effort has been made to present the results in an objective perspective way so that the reader can see the meaning behind the results without any bias.

Several topics were covered and discussed in the interviews, some of which were commonly mentioned in multiple interviews. The foundation of these topics was based on the interview guide, but the overall purpose of the interviews was to uncover the knowledge that the interviewees had. In this section, these topics are presented.

The most common topics discussed in the interviews were

- Underlying needs of the users
- Involving a larger spectre of users
- The importance of front-end phase of a project
- Management commitment
- Virtual design
- Standardization

In addition to this, the current situation of the industry, the public sector, and the perception of the end-user were also topics of interest and are also included in this section. These were not discussed much in the interviews and contradict the thematic analysis methodology. However, they are important to give an overview on the context which is why they are included.

4.1 Current situation

4.1.1 The user as a source of conflict

The industry has had a very top-down approach to projects in which the end-user has been viewed is a source of conflict and obstruction. '[...] the user was viewed as perhaps as a machine that could destroy the perfect solution.' (Interview 1, appendix B, line 24-25). P4 mentioned that 'I once heard someone say 'ugh, no I can not stand such user interference.' It was not user involvement, it was user interference.' (Interview 4, appendix E, line 45-46). This took place in another unknown company, not at SB. The context of this statement is that it was after the implementation phase of the project had started. The person who made this statement meant that all the decisions have been made, any interference with the users is just going to cause problems (Interview 4, appendix E, line 230-235). 'But I start to laugh a little, to call it 'user interference' instead of 'involvement', it says something about

the attitude' (Interview 4, appendix E, line 242-243)

4.1.2 The public sector

The Norwegian public sector is lagging behind the private sector and the rest of the world with an offset of about 20 years (Interview 3, appendix D, line 7-8). P3-1 said this in the context of the end-user involvement process and the inefficiencies surrounding it (Interview 3, appendix D, line 10-12).

The public sector tends to have a very top-down approach to decision-making, there is a tendency to centralization. Decisions are taken in Oslo and not locally in the area where the project is (Interview 1, appendix B, line 261-262) P1 refers to this tendency as perhaps being some sort of culture in the public sector in general (Interview 1, appendix B, line 268-269). This type of leadership and decision-making culture in the public sector makes it a big challenge for SB in regards to the user involvement process. SB has to have that dialogue with the employees which in reality the leadership of that organization should have had. P1 also says that the local employees in the public sector feel they have become incapacitated (Interview 1, appendix B, line 263-264). This underlines the lack of communication between management and employees in the public sector.

4.1.3 The construction industry

'We certainly have an enormous development potential' is what P4 answered when asked about the user involvement process in the Norwegian construction sector (Interview 4, appendix E, line 39). The industry generally converges the user needs to only one solutions rather than testing out several solutions, communicating the advantages and disadvantages of each solution to the users and then choosing the best solution (Interview 4, appendix E, line 41-34). P4 says it is the traditional method in the construction industry to only converge towards one single solution because they think they understand the users (Interview 4, appendix E, line 198-200). This points to the top-down approach to projects in the industry.

P1 talks about how today's system, which is common in most construction companies, makes it difficult to uncover underlying needs through the use of user representatives. What is often then conveyed are wishes and not underlying needs as the possibility of digging for those underlying needs behind the wishes are limited because there is no direct contact between the company and the end user (Interview 1, appendix B, line 105-113).

It seems that the importance of user involvement is not recognized. P1 indicates to this by saying that the user involvement process is not '[...] a check on a list, and now that you have done it you can go on with what you want to do' (Interview 1, appendix B, line 458-459). This is also an indication to the top-down approach to projects in the industry.

Early user involvement is another big internal challenge for SB (Interview 3, appendix D, line 28-30)

P3-1 feels that the issue of improving the user involvement process is talked about in SB but the management isn't committed to it (Interview 3, appendix D, line 21-23). This is mentioned several times, and P3-1 expresses that management commitment is a big challenge, both internally at SB and externally in client companies (Interview 3, appendix D, line 45-47). Management commitment in client companies is a separate subsection, results on this topic can be found in in subsection 4.5.

4.2 Underlying needs of end-users

One of the biggest challenges with end-user involvement throughout the interviews was the difficulty uncovering the end-users' underlying needs. 'In essence, the challenge is never to translate needs into solutions. That's the easiest part. It is understanding the needs that is difficult. And prioritizing' (Interview 1, appendix B, line 381-382). P4-2 also confirms this by saying 'I think it is super difficult to get hold of the underlying needs. And how you can find them in a good way' (Interview 3, appendix D, line 502-503).

P2 talks about the need for the user involvement process and discovers that 'We often see that especially in the assessment phase that the area dimensions that are recorded for each individual function are larger than perhaps what is actually necessary.' (Interview 2, appendix C, line 58-60).
Several reasons for this were mentioned in the interviews. According to consultant reviews of the user involvement process at Statsbygg, the conditions of the process make it difficult to uncover underlying needs of the end users (Interview 1, appendix B, line 127-128). P3-2 worked as an architect before joining SB and has experience is user involvement processes outside of SB. P3-2 expressed the challenge at SB with uncovering underlying needs stating that '[...] I experienced that you can not ask questions here to the same degree, i.e. the users and the department have in a way a bit like the exclusive right to have the right perception.' (Interview 3, appendix D, line 34-36).
P1 expressed that underlying needs are related to the emotional connection the user has to something rather than it being something rational (Interview 1, appendix B, line 135-136). The challenge here being that '[...] because it can be difficult to talk about feelings with strangers and feelings are often not considered as valid reasons, the emotional is often wrapped in something rational'(Interview 1, appendix B, line 209-211). This creates a barrier between the users and the construction company. The industry consists primarily of engineers, economists and lawyers, who are very rational in their way of thinking, instead of people skilled with understanding human complexity and needs (Interview 1, appendix B,

line 213-216). This is also confirmed by P4 who explains that the industry is 'very based on management, control, Excel sheets, numbers, facts, finance. And everyone who works in that industry, including architects, is interested in solutions. It's kind of what we like' (Interview 4, appendix E, line 6-8). P1 mentions that they often think regarding the user involvement process that 'if we just do as it says in the book we will succeed, and then we do not' (Interview 1, appendix B, line 217-217). P4 expresses a similar experience in which it is indicated that SB follows the same procedure regardless of who the user is because they don't know how to communicate with the users. '[...] we do not understand that the user is from the healthcare sector or from research, that they are not used to these procedures' (Interview 4, appendix E, line 149-150). Thus, P4 indicates that because of this, underlying needs are not discovered.
Regardless of this, P1 expressed that even service designers, who are supposed to be experts in end user involvement, struggle with understanding the underlying needs of the users (Interview 1, appendix B, line 232-234). The reason for it being such a challenge for service designers was that they didn't know if they could trust the users on whether the needs they expressed actually were needs or not (Interview 1, appendix B, line 223-226).

One key aspect of user involvement is that it must be about the user. In order to uncover the users' needs, the one conducting the user involvement process must be aware that during the process it is the user who is the expert, not the engineer or architect. The engineers are experts in translating the needs into technical solutions, but during the process of uncovering the user needs, it is the user who is the expert (Interview 1, appendix B, line 278-280). 'This might sound obvious for the social scientist, but it's a pretty big leap for one with technical background' (Interview 1, appendix B, line 281-282). P2 has a similar opinion where P2 states that 'the user must be in the driver's seat and have an early involvement in the project on how needs are to be converted into premises and physical solution and building or architecture.' (Interview 2, appendix C, line 211-213). P2 agrees here with P3-2 that SB should ask questions and moderately challenge the user (Interview 2, appendix C, line 213-214). Being in the driver's seat means that the user has 'a well-established project organization internally, ie a user organization which has the capacity and time to influence together with Statsbygg in the construction projects'(Interview 2, appendix C, line 223-225).
Another reason why underlying needs are difficult to uncover is because of the use of user representatives. P1 claims that unions and user representatives act as filters between SB and the users in focus, and this in turn prevents them from finding the real needs of the users (Interview 1, appendix B, line 132-134).
'[...] if we just follow the formal processes and the usual processes then we do not necessarily capture the underlying needs. Yes, precisely because it then creates this filter that I mentioned earlier between us and the users because we then do not get the opportunity to dig for those needs' (Interview 1, appendix B, line 164-166). This again indicated that the user representative acts as a barrier and the interviewee describes them more as an obstacle than a useful tool. This also gives an indication that the formal procedures are not optimal

for user involvement, which is a topic discussed in interview 4. More about this topic is in subsection 4.4.2.
Several tools are used to overcome the barrier of understanding user needs. It is not the tools themselves that are important, rather, the ones driving the user involvement process must be able to choose and develop tools keeping in mind the purpose of user involvement. These tools developed by service designers lead to parts of SB becoming more aware of how a user involvement process should be implemented (Interview 3, appendix D, line 16-18)
Some of the common tools mentioned are

- Association words - Users are given a set of words they can use to describe
- Need-groups - Segmenting the users by their needs and not their respective roles since roles can 'create an artificial barrier between people in a company' (Interview 1, appendix B, line 398-400). The needs can be the same across several roles, hence segmenting in this manner reduces complexity.
- Myth-breaker - If users say that a solution does- or will not work, one can show alternative pictures and stories on when this solution has worked other places. One can then ask why this worked here, how it worked etc to widen the opportunity space of the users if the user has underlying biases or prejudice (Interview 1, appendix B, line 402-405).

P2 talks about the balance between a top-down and bottom-up approach to the user involvement process. While the process should be based on the users' premises, it should be balanced with SB's desire for an optimal project implementation (Interview 2, appendix C, line 234-236).

Approaches to user involvement came up in interview 4 as well, although from a different viewpoint. P4 believes that the process should start top-down with an ambition, a common direction led by the management. The management should lay out the external objectives and communicate this to the rest of the organization. Once this is set, then there should be a bottom-up approach to develop alternative solutions (Interview 4, appendix E, line 385-388).

4.3 Involving a larger specter of users

It is indicated that the specter of end-users involved in the process is narrower than it should be. P1 indicates this stating '[...] the way these service designers looked at everyone from those who clean the buildings who are important to talk to because they have very important knowledge about how we can get the best possible operating solutions that are as cost-effective as possible, right, to the regular ones we talk to.' (Interview 1, appendix B, line 144-147). This clearly shows that the current user involvement process at SB does not cover the whole heterogeneous specter of end-users, but a narrow scope of users. This is also

hinted in a presentation made partly by service designers at SB where they said that 'we do not lose control by involving more' (Nikolaisen et al. n.d., slide 25).

This statement is discussed further with P1 where P1 repeats that the service designers feel that SB fears that involving more users is dangerous (Interview 1, appendix B, line 434-435). P1 agreed with the statement from the service designers but also said that traditionally there has been a lack of tools, knowledge and framework which caused project managers to feel that they were losing control (Interview 1, appendix B, line 445-448). '[...] as long as you have the right framework, clarification of expectations. This is crucial, but as long as you have this established, one should not be afraid to talk to many more, as I said, include cleaning staff, involving all those that one does not traditionally think of.' (Interview 1, appendix B, line 438-441). This clearly shows that a well-established framework is crucial to successfully involving end-users, especially when the pool of users is heterogeneous and complex.
P2 agrees with the statement from the service designers and believes that it is crucial for a successful project that the involvement process is done across the organization and not only in the top management (Interview 2, appendix C, line 301-303).

When asked about what happens if control is lost, P2 believed that repetitions can occur in the later stages of the project which not only leads to cost overruns but also delayed decisions and time overruns (Interview 2, appendix C, line 310-313). The repetitions are triggered by 'after my experience, [...] that you have not run a good enough involvement process'(Interview 2, appendix C, line 314-316).

The need for involving the spectre of end-users came up in an example in interview 3. P3-1 worked with a project in the university- and college sector where there is 'an enormous hierarchical system'. P3-1 experienced in several projects that the employees were pushing to get their needs covered in at the expense of the student. P3-1 had to step in and defend the students' rights. This example was also brought up by P4 where users involved ie. employees in the process push to get their needs covered at the expense of the students, despite that having the student in focus is one of the ambitions of the university. This is where P4 suggests that it is the management who should step in and defend the objectives set beforehand. The management can have a consultant or advisor to empower and assist the management with this task (Interview 4, appendix E, line 349-357).

In this regard, P3-1 argued for a balanced composition of the user group and not have the majority of the group from the upper parts of the hierarchy (Interview 3, appendix D, line 359-369). When asked about losing control, P3-1 turned to anger being common and stated 'There are some who get angry and aggressive, I have sat with some deans in Trondheim who almost killed me, and there have been a bunch of this kind of situations' (Interview 3, appendix D, line 376-378). This leads to losing the possibility for having a constructive

dialogue (Interview 3, appendix D, line 390).

P3-2 also suggests a solution to this problem by informing the users of what kind of obstacles can emerge which lead away from progress. By making the users aware of potential challenges, when and if an obstacle emerges, you can 'point to this and say that we talked about this and that everyone agreed that we should solve this. I think that would help' (Interview 3, appendix D, line 392-297).

4.4 Focus on front-end phase

Several interviewees talked about the front-end phase of a project and that the importance of it is not realized. Several interviewees also suggested to introduce an additional pre-front end phase before the official front-end of the project.

P1 talks about how it is difficult to get recognition that the front-end phase is the most important phase in the project (Interview 1, appendix B, line 289). It is the phase in which the underlying needs of the users should be understood (Interview 1, appendix B, line 55).

P1 later said that 'eventually, the construction- and implementation phase will be so small, and it is the front-end phase that will be the big and important and heavy phase.' (Interview 1, appendix B, line 526-528). By this, P1 indicates that the importance of the front-end phase and how its significance will escalate in the future.

Front-end phase does not get the time and resources it should, as well as having some borders in which it can operate, limiting the involvement of a wider spectrum of end-users (Interview 1, appendix B, line 461-465). This is also confirmed by P4 where it is stated that '[...] in many projects it takes about half a year and three-quarters of a year to set the foundation of the project. Too short a time! So that there is a lot of key to success within this here it lies in what happens ahead [of the project]' (Interview 4, appendix E, line 137-139)

P3-2 talks about the cost of making changes in a project and how much time is spend on the user involvement process in the earliest phases of the projects where the costs are lowest (Interview 3, appendix D, line 503-505).

4.4.1 Pre-front-end phase

Having a phase before the actual front-end phase was a topic that came to light in multiple interviews. P3-1 hinted to it regarding management commitment where it was stated that 'there is often a round to go before you can even start with the building process' (Interview 3, appendix D, line 55-56). P3-2 stated that there is an effort at SB to talk to the users before it is an actual project where the purpose of the coming change is communicated. P3-2 regards this pre-project phase as being incredibly important (Interview 3, appendix D, line 202-205).

4.4.2 The Norwegian quality assurance scheme

P4 criticized the Norwegian quality assurance scheme and argued that it does not facilitate the user involvement process well enough (Interview 4, appendix E, line 117-118). It was explained as 'When Statsbygg receives the assignments. It may be that we have made a study, or that there has been fundamental work done many years ago, then that project is waiting in line for a long time at the Parliament. And then you suddenly get a decision. Bing! Now, money is allocated for that project, and then we start. And you start with the phase where you have to uncover the user needs and start defining the project, this phase is far too short. The maturation time this takes is much longer. So what we experience is that when this train starts, the user is not on board.' (Interview 4, appendix E, line 120-125). P3 also mentions something similar regarding an OFP (oppstart forprosjekt) report which is a report completed before the pre-project phase starts. P3 mentioned that the time between handing in that report and the start of the next phase can take several years, and many changes could have happened in that time frame (Interview 3, appendix D, line 226-229).
P4 also indicates to having a pre-front-end phase because of the quality assurance scheme. '[...] the maturation time is quite long. And that it has not come far enough when you start the project. So it's just as if we should have had a kind of **pre-phase**, before we start the projects where we get to connect and get to know each other.' (Interview 4, appendix E, line 133-135). This is connected to the external conditions and management commitment as P4 discusses the importance of the strategic goals and objectives of the company. The users should know them before the implementation phase. 'what we are dependant on, you see, is that the users have a very clear picture of the strategic goals, where are we going in the future? Because it is not about- you are not going to build for the past, you must build for the future' (Interview 4, appendix E, line 127-129).

4.5 Management commitment

P3-1 made a list of three points on what P3-1 feels is the most important for a successful user involvement process. Point nr 1 is management commitment. 'Management must be made aware and be spokespersons for the framework and opportunities' (Interview 3, appendix D, line 56-57). P3-1 experienced that the company goals, objectives and benefit realization was not communicated by the management of the organization, rather, SB had to do it. '[...] which made us look like 'the bad guys' who were here to make changes' (Interview 3, appendix D, line 49-50). Because of this, P3-1 firmly believes that it is the management of the client company who have to establish the framework and opportunity space. '[...] it is perhaps one of the biggest lessons I have had [laughs] it is to put the responsibility where the responsibility should be because they can facilitate while we [Statsbygg] can draw forces, we can follow up, we can ask the questions, but they must have ownership themselves' (Interview 3, appendix D, line 50-55). P4 also considered management commitment to be of upmost importance (Interview 4, appendix E, line 346-347)

P3-2 also cover this topic and says that all the end-users should be involved early on, and it should be communicated by the management of the company that it is the company who wants this change. P3-2 also experienced that in complex public projects, there is a great distance between top management and the employees. P3-2 goes on further to explain that the managements in public companies are often too scared to put down the foot down and decide how things are to play out (Interview 3, appendix D, line 91-95). 'it's just bottom-up and no top-down at all, and that's when it goes wrong.' (Interview 3, appendix D, line 97). This is repeated again with an example where the management did not communicate well enough as well as not putting their foot down and decide how things are going to be (Interview 3, appendix D, line 177-178). The private sector is completely different, according to P4, who says 'I had a leader in the private sector once who said that 'this is our strategy, those who are not board with this can go cultivate their talents elsewhere' [laughs]' (Interview 4, appendix E, line 294-296).

The importance of management commitment is underlined by P3-1 where P3-1 feels that the user involvement process shouldn't start before the management is committed. 'before the user involvement team is set up, you must have clear ideas with the management, what they want, what do we get out of this' (Interview 3, appendix D, line 67-69). One way this was done was through **benefit realization management**. This was done with the Norwegian Institute of Public Health (FHI) and is to be done with Western Norway University of Applied Sciences (HPV). This is done before starting on the user involvement process, and is done to make the management aware and setting a joint direction (Interview 3, appendix D, line 71-75).

4.5.1 Lack of management commitment

When asked about about the outcome of the lack of management commitment, P2 answered **repetitions** (Interview 2, appendix C, line 253-254). In fact, P4 calls Norway for 'homeland of repetitions' (Interview 4, appendix E, line 213-214). P4 has worked internationally and experienced that they spend more time on developing consensus in Sweden than in Norway (Interview 4, appendix E, line 222-223). P4 later says 'we rely on a consensus from users to be able to design buildings.' (Interview 4, appendix E, line 298).

P3-1 links the distance between management and employees with **confusion** (Interview 3, appendix D, line 107). This is linked to the repetitions as mentioned by P2 and P4, where P3-1 says they had to go another round and repeat a process as a result of confusion. This happened in a project with a public agency where the management and the user groups had different impressions of the goals. As a result of this confusion, SB had to ask the management to clarify the goal and objectives for the work clearly to the employees (Interview 3,

appendix D, line 107-116).

4.5.2 How repetitions can be avoided

P2 believes that repetitions can be avoided with good organization (Interview 2, appendix C, line 277). Good organization is related to 'Clear roles, responsibilities, and a predictable process and progress, both from Statsbygg and from the users'(Interview 2, appendix C, line 279-280). P2 goes on to say that 'the **target line** must be very clear, or at least as clear as it can be' (Interview 2, appendix C, line 282-283). This is in the form of the objectives of the company, what is the company to achieve by having this project done, what will the company gain, what kind of measures must be taken internally to meet the target line (Interview 2, appendix C, line 285-289). 'It is very important that the management is committed to this, and that it is well communicated within the company' (Interview 2, appendix C, line 293-294).

P4 suggests setting up an **objective hierarchy**. P4 believes this measure will aid in avoiding repetitions as one can then understand the consequences of the decisions that are taken. An objective hierarchy will give an understanding on what is being said yes to and what is being denied (Interview 4, appendix E, line 211-215).

4.6 External conditions

The second point in P3-1's list was that the external conditions must be clear for the user involvement process. (Interview 3, appendix D, line 76-77). The users must understand the context of the task, the limitations, and the opportunities at hand. Otherwise, the users will be ambivalent to the process and not knowing why they are a part of it (Interview 3, appendix D, line 78-80). Related to this is the third point which is that the users must be able identify themselves with the results of the project (Interview 3, appendix D, line 81-82). This happens when the users are involved early on and they understand why the resulting solution turned out the way it did, why it didn't necessarily result the way the users pictured it (Interview 3, appendix D, line 82-86). 'A user involvement process is extremely important for the end-result to actually work. You can get a completely identical physical solution, but one might work very well while other does not at all. Because it's all in the minds [of the user].' (Interview 3, appendix D, line 118-120). P3-1 indicates again the importance of keeping the users involved and having them understand why the project resulted the way it did. 'That's why it is very very is important with information, all the time to employees, you can hardly give too much information. When they complain about too much information is when you know that you are doing something that is right' (Interview 3, appendix D, line 429-431).

P4 builds on the points P3 made. 'it's about is making the right decisions at the right time. and that is what we struggle with in our industry, it is for the users to be part of the team, that they have the necessary insight and ability to make necessary qualified decisions at the

right time' (Interview 3, appendix D, line 247-249).

4.7 Virtual design

There is unanimous consensus that visualization tools are paramount in the end-user involvement process. The purpose of these visualization tools is so that 'users have a better understanding of how their needs are translated into physical surroundings.' (Interview 2, appendix C, line 85-86). There is a need for better communication of solutions to the users. 'They will not be able to read differences in drawings, we must try to speak their language. And those are some of our challenges in our industry, it is the ability to translate and message so that the management in a completely different industry understands' (Interview 4, appendix E, line 396-298).
SB has been using VR for this purpose (Interview 2, appendix C, line 85). Another suggestion was using gaming as a method of visualization. This is a tool NorgesGruppen has been using to train new employees, P4 suggests using it as a visualisation method of the different solution proposals. This way, users can virtually move around in the solutions, test them out and see how their the result may look. 'I think there is a huge potential in this' (Interview 4, appendix E, line 472-477).
P2 experienced BIM to be vital in in a project with the National Museum. 'Being able to use it actively to assess heights and door widths in certain rooms, have a thematic angle on meeting activities with the users to look at different categories such as within exhibition areas. Correspondingly, it will also be important to be able to do so in relation to user involvement in the university- and college sector.' (Interview 2, appendix C, line 102-106). P3-2 also experienced using BIM-models frequently in their projects and explained that users often struggle reading drawings. Using 3D-models are therefore a major benefit in the user involvement process (Interview 3, appendix D, line 568-570).

P4 agrees and believes BIM and 3D-models are important tools to visualize solutions as 'it is not so easy to read 2D drawings'(Interview 4, appendix E, line 491-492). Despite the many benefits of such tools, P4 feels the industry has been lagging behind with visualization methods. 'I think our industry, the construction and real estate industry, is quite conservative. It has taken MANY years, for example BIM modeling, the technology has been there for many years' (Interview 4, appendix E, line 488-490). There is a lot of potential in using visualization in user involvement processes as indicated by P4 where it was stated that 'and you talk about BIM and so on. So when it comes to user involvement processes. no. We have ABSOLUTELY not been good enough at it' (Interview 4, appendix E, line 468-469).

4.8 Standardization vs innovation paradox

Standardization was one of the topics of the interview guide, and was therefore discussed in several interviews.

P2 talked about how SB already uses what P2 calls **area guide**. This also came up in interview 3. These were described as being a type of standardized knowledge which is developed jointly between SB and the client organization. P2 emphasises that a good collaboration environment is crucial for the success of developing such a guide (Interview 2, appendix C, line 44-46). P2 and P3-1 used the area guide for a courthouse as an example, and that guide includes, among other themes,

- A description of the functions that the final construction should have
- Dimensions
- Equipment needs
- security zones and escape routes
- An example of how a trial of law takes place
- The courthouse's impact on the city life and urban development

(Interview 2, appendix C, line 70-76).

An example of an area guide between SB and a courthouse is available online.

SB is currently working together with the users to try to develop some **start-platforms** for the type of institutions that SB has built previously (Interview 2, appendix C, line 172-174). P3-1 refers to standardization as a tool, and also indicates to start-platforms by stating '[... one has to adapt the tool to the case you have - some need the full package, others do not]' (Interview 3, appendix D, line 292-293).

4.8.1 Disadvantages of standardization

Regarding this type of standardization as area guides, P2 meant that there is a risk of the guides becoming too entrenched and a lack of revisions of the guides as you make new discoveries in the projects (Interview 2, appendix C, line 132-134). P3-1 confirmed this agreeing with P2 that user guides can quickly get outdated (Interview 3, appendix D, line 279-282). 'Standardization sounds very nice in many ways because it is a bit like a recipe, but it can get outdated incredibly fast' (Interview 3, appendix D, line 286-287).

4.8.2 Benefits of standardization

The benefit of standardization is that '[...] both users and those in the project implementation organization in Statsbygg have the ability to look at the bigger picture, and then make assessments' (Interview 2, appendix C, line 135-137). P3-2 agrees with this and says that standardization gives a predictability on the process as well as making the process comparable between projects (Interview 3, appendix C, line 302-305).

P2 mentioned that very often one has to start from scratch, and standardization can be one way of avoiding that (Interview 2, appendix C, line 172).

5 Analysis and Discussions

In this section the results from the interviews will be discussed to answer the research questions of this paper. The results will be evaluated with the relevant literature and theory.

The main findings from the results regarding end-user involvement are

1. Centralization in the public sector leading to lack of authority and commitment in the local project location.

2. The perspective of the contractor on end-users is that of an obstruction of efficient project delivery. Contractors viewing needs from a functional point of view and neglecting the social- and emotional aspects

3. Difficulty uncovering end-user needs.

4. Involving client management.

5. Lack of focus on front-end phase

6. Fear of involving a larger spectre of end-user groups.

These were derived from combining the topics from the results section. All results are still included in these findings that are analyzed and discussed in this section.

5.1 The need for change

It became clear from several sources that the public sector is lagging and has a huge improvement potential. It was also said that the public sector is lagging several decades behind the private sector, indicating the vast improvement opportunity in this area. The construction industry is a conservative industry and change is somewhat lagging. P4 expressed the amount of time it took to implement BIM in the industry, which can point to the time it might take to introduce newer technologies and methodologies as well.

5.2 Centralization in the public sector

One of the biggest challenges in the public sector is that most decisions are made in a different location from where the project actually is taking place. This is a top-down approach to decision-making on the client side of the project where the client is a public actor. Results show that this is common in the public sector in general, making end-user involvement challenging for contractors as the local users do not have any decision making power. Centralization is common in the public sector and one of the consequences of it is the lack of communication and understanding between the decision makers and the local employees.

5.3 The contractor's perspective on the end-users

In literature, a project has three main perspectives; the project owner, the contractor, and the end-user. The contractor's main focus is on project efficiency, which is to deliver the project output with sufficient quality, on time, within the budget. This became clear in the interviews where the end-user is seen as a source of conflict. Instead of dealing with the end-user, a contractor referred to involvement as interference because the project has proceeded the front end phase. The cost of making changes and alterations increase rapidly as the project moves forward but if end-user needs are not met, the project risks losing its relevance and therefore project success might become lower than it could be. It might also be time consuming to make alterations in the implementation phase and since the contractor is focused on efficiency, the contractor might not want to avoid any changes.
Another point that came to light in the interviews was that projects have a very top-down approach rather than a bottom-up. This became clear when P1 said that the end-users were like the machine that could destroy the perfect solution. This also indicates the perspective of the contractor that they having the most efficient and optimal solution and the user is only going to cause problems by making changes. There appears to be a lack of understanding among contractors on the importance of end-user involvement as literature shows that lack of end-user involvement is one of the important reasons for lack of relevance in public projects. While it is in line with the three traditional perspectives on projects, it is necessary with awareness for long-term project success.

5.4 Speaking the same language

End-users have a set of expectations for a project. The contractor does not always have the same perspective as the end-users, so when the project is delivered it does not match the end-user expectations. The difference between what the customer expected and what the contractor delivers is what in literature is known as the expectation gap. Ideally, this gap should be minimized and literature recommends frequent contact points with the end-users to do so. A large expectation gap can lead to dissatisfaction among the end-users which can affect the usability of the building as well as affect the project's strategic performance. This is precisely what appears to be one of the biggest challenges with end-user involvement.

Several interviewees talked about the difficulty regarding identification of the end-user needs. Once these were identified, the translation to solution was simple. One of the reasons for this was that the contractors have a function perspective. They are analytical in their reasoning as they are primarily engineers, economists, and architects. The results suggest that they fail to account for the emotional factor in what end-users value. Jobs-to-be-done suggests three factors when finding customer needs; functional, social, and emotional. Focusing essentially only one one will not produce the optimal results.

JTBD might be a possible way of uncovering end-user needs where designers think about

what job the end-users are trying to achieve by the end-product. If the end-users are asked what they want, they might either not know or answer what they want in the context of the current technology or technologies they are familiar with. This was one of the challenges with end-user involvement. This is where a JTBD mindset can be valuable as it can help developers ask the right questions to understand what their underlying needs are, their jobs, in terms of functional, social, and emotional dimensions.

End-user representatives were viewed as negative in the interviews where it was stated that they act as filters between the contractors and the end-users. This limits the contractors' ability to dig for their underlying needs. This is in line with literature where it is more desirable to have direct contact with the end-users rather than through intermediaries. End-user representatives might be useful to involve a large set of users in a short amount of time and effort, yet direct contacts give better results as the contractors can ask questions and challenge the end-users.

Another topic of important topic that was observed and discussed was the challenge of distinguishing between end-user needs and wants. This is one of the biggest concerns in literature as well where Constantine et al. 2002 argues that the users themselves might confuse their needs with their wants. Additionally, end-users might not be aware or able to verbalize their needs. This is why directly asking the user and giving the user a passive informative role would not work well, as shown in literature. P2 argued that the end-users must be in the *driver's seat* meaning that they should be able to influence the project in cooperation with SB. This builds on the literature that the end-user should not be a an informant but have some level of influence and decision-making power in the project. P2 also talked about the possibility of challenging the end-users and not accepting everything that is being told. This might be a way to uncover the needs from what might be a want. Yet, P3-2 talked about not having this flexibility to question the users to the level it should be.

It appears the industry is lacking knowledge in the field of end-user involvement and see the process as a necessary but meaningless task. Because if this, the contractors attempt to do it as it is stated and therefore fail as they do not understand the underlying purpose of the process. This is indicated through the fact that contractors often do not distinguish between the end-users and which industry they are from. This might be linked to the lack of awareness around this topic and knowledge about its importance. P4 talked about how the contractors do not know how to communicate with the end-users. The barrier might also be due to the different languages the contractors and the end-users speak. Several tools were used by designers in the interviews as an attempt to overcome this barrier and communicate ideas in a way that both actors understand each other.

One of the topics in the interviews was the use of visualization tools with the users as a method of communication. The purpose of visualization is also to speak the same language

and be sure that the end-user understands how their needs are being translated into solutions or if their needs are being understood correctly by the designers. It is obvious that end-users who have not worked within construction may not know how to read 2D drawings or have difficulty describing their needs with words. Several tools have been discussed in the interviews with BIM being the most central tool. It is an important tool and is used in projects at SB as it brings many benefits. It was also argued that SB has been suboptimal in its utilization and it has taken a long time for SB to implement BIM. This goes back to the construction industry being conservative where change may take a long time.

Several other visualization tools were suggested. SB is also currently working on VR which can be a great way for end-users to get a perspective on the suggested solution. This can also be gamified and combined with P4's suggestion for end-users to solve problems in a game made in the 3D solution of the construction. End-users can then also interact with the suggested solution rather than just look at it. Alterations and changes can then be made earlier in the project life cycle where the cost of making change is the lowest and the flexibility is the highest.

5.4.1 How needs are translated

While most interviewees agree that the translation of end-user needs into solution is simple, P4 argued that it is common in the construction industry to converge into one single solution rather than exploring and evaluating the various options before choosing the best solution. This is related to the top-down approach in the industry as well as the contractor point of view on projects where the goal is to have an efficient project management process. While a single solution might deliver project management success, it can affect the relevance, effectiveness, sustainability of the project output which can lead to an unsuccessful project.

5.5 Involving client management

One of the most important points in end-user involvement was that of client management commitment. This point is made both in literature where senior management support is most cited critical success factor as well in the interviews. This is about the client management informing the employees in their organization about the project, the company goals, objectives of the project, and the benefit realization. Some interviewees agreed that the contractors should give the responsibility to the management where it should be, and it should not be the contractor's job to explain the purpose and opportunity space of the project. In complex projects, there is generally a greater distance between senior management and the employees. This leads to lack of communication and clarity on the opportunity space and objectives of the project resulting in a challenging end-user involvement process.

Another point that was made was that senior management in the public sector often is ambivalent in making firm and authoritative decisions. This differs from the private sector where

decisions are made by the management and everyone must adhere to it. The reason for this bottom-up approach in the public sector might be due to centralization and the decision-making culture. It is indicated by several interviewees that there should be a top-down approach in deciding the strategy. In light of this, several interviewees suggested a pre-front-end phase. The purpose of this phase is to clarify these issues with the management and get them committed, which again underlines the importance of management commitment. It is important that the management is committed and the end-users are aware of the direction of the project before the involvement process starts.

According to the interviews, if the client management is not committed to the project it leads to confusion and repetitions in the project. This is primarily because the end-users and the senior management do not have a mutual understanding on the goals of the project. Norway was called *the homeland of repetitions* by P4 indicating there being a major challenge particularly in Norway. In addition to management commitment, insufficient end-user involvement process. Never the less, repetitions should be minimized as they additional costs and frustration among the stakeholders. A number of ways to prevent repetitions were suggested but the purpose of each was to communicate the targets and goals clearly between the management and the end-users. This is connected to the pre-front-end phase suggestion where the purpose of that phase is precisely this.

5.6 Focus on the front-end phase

The front-end phase is the phase where the project has the highest flexibility and the lowest cost of making changes. Yet, it is indicated that there is too little focus, resources, and time given to this phase. It was also indicated that because of too little time spent on end-user involvement in the front-end phase, contractors are not eager to make changes in the later stages of the project and therefore do not want end-user "interference" in the later stages. Literature shows that insufficient end-user involvement in the front-end phase leads to multiple design alteration in the later stages, which leads frustrations among the stakeholders. If the alterations are ignored, it may impact project success. These changes in the later stages are what is referred to as repetitions.

P4 puts some of the blame on the Norwegian quality assurance scheme. The reason being that the time between when the end-user involvement process takes place and the approval for project start is too long. This time can take several years. Several changes might have happened in that time frame making the initial involvement process irrelevant. P4 also suggests a pre-phase before implementation phase where the end-users are made aware of the strategic goals and objectives of the company and the project. The purpose of this is so that the end-users are on board when the project implementation phase starts.

5.7 Complex user pool

Complex projects have a variety of stakeholders who might have conflicting and diverse needs. On account of this, researchers argue that end-users need to be far more involved in complex projects Sari Kujala 2003. When end-users are not involved, contractors tend to see end-users as a uniform and homogeneous group. This is not the case in complex construction projects where end-users often have conflicting and varied needs.

Several sources showed that only a limited segment of the end-users are involved in the process. Simultaneously, service designers and the interviewees are aware of the importance of involving the whole specter and encourage it, yet also indicate that it does not happen. There might be many reasons why it does not happen. One of the reasons might be that the front-end phase is too short, as it became clear from the interviews. Because of the time limitation, perhaps only key end-users can be involved. P3-1 talked about the importance of a balanced composition of the end-user groups as well as the example from the university indicating that the norm is an imbalanced composition. This can lead to the project going in another direction than initially intended, as in the university example. P4 means that it is the client management's job to step in and make sure that the composition is such that the initial objectives of the project are defended.

Coordination and predictability is important when handling a complex set of stakeholders. This is one of the benefits of standardization which was suggested in the interviews. SB has been using guides for specific projects but do not have a standardized end-user involvement process. The biggest reason for not having a standardized process according to the interviews is that it prohibits innovation. Several interviewees agreed to standardized guides getting outdated. Instead, start-platforms were suggested which can easily be revised. SB is already working on developing a standardized start-platform for end-user involvement process in common projects they undertake.

6 Conclusions

This paper aims to identify the biggest challenges in end-user involvement in the Norwegian public construction sector from the perspective of the Norwegian Directorate of Public Construction and Property (statsbygg). The aim of this master's thesis is to attempt to answer the following problem statement:

> *What are the biggest challenges regarding end-user involvement in public construction projects in Norway?*

6.1 Common challenges in end-user involvement

The problem statement was answered through several interviews with experts in this topic and through a literature review. After a qualitative analysis, six main challenges were identified. These are

1. *Centralization in the public sector* - Due to the fact that the public sector is highly centralized, the local end-users are not authorized to suggest changes making the involvement process challenging for the contractors. Centralization also leads to insufficient communication internally in the organization.

2. *The contractor perspective* - the contractor focuses primarily on project efficiency. There might be many reasons for this but the project manager should balance between the three main project perspectives to ensure that the long-term project success is not sacrificed for the short-term effects of project efficiency.

3. *Contractor and end-user not speaking the same language* - Perhaps the biggest point made during the interviews was the difficulty uncovering end-user needs. The reasons for this were that the contractor does not take a step back from the expert-role, the contractor does not understand the emotional- and social aspects of end-user needs, and the client does not understand the terms and language that is spoken by the contractors. SB has been using BIM to overcome this as well as developing VR as another possible method of overcoming this barrier. However, it was also highlighted that the construction industry has been conservative in the use of visualization tools.

4. *Lack of communication in the client organization as a result of an uncommitted management* - Several respondents recommended a pre-front-end phase with the main objective of involving the client management early on. The reason behind this is to get the management committed to the project, communicating the external conditions of the project with their employees, and presenting the end-users with the opportunity space of the project. The lack of commitment results in repetitions which adds to the costs of the project.

5. *Lack of focus and knowledge on the front-end phase* - Several respondents commented on the front-end phase being too short or the focus on it is too little. The lack of end-user involvement in the front-end phase also lead to repetitions which added expenses to the project.

6. *Contractors not involving a broad and balanced spectrum of end-user groups* - It is indicated by several sources that an imbalance and/or a limited spectrum om end-user are involved in the process.

6.2 Recommendations for practitioners

Based on the insights and results, my personal recommendations for practitioners of end-user involvement are:

- *Early involvement of client management* - The purpose of the pre-front-end phase as suggested by multiple respondents is precisely to involve the client management early on, before the end-user involvement process starts. The benefit of this is clear communication within the organization, the end-users are aware what they are being a part of, and the involvement process will go much smoother.

- *Spend more time and resources on the front-end phase* - The cost of making changes is the lowest in the front-end phase. The more information is gathered in the front-end phase, the fewer changes will be have to be made in the implementation phase. This results in an increased efficiency of the project and less tensions among the stakeholders.

- *Use tools to visualize end-user needs and suggested solutions* - For the end-users to understand what the contractor is saying and vice versa, visualization tools are perhaps the best approach to doing this. Suggested tools are BIM, VR, and gamefication of suggested solutions and alterations.

- *Involve as many potential end-user groups as possible and keep a balanced composition* - Involving a wide spectrum of end-users will deliver a better understanding of the needs of the end-users. An imbalanced composition or a limited scope of user groups might satisfy only a small number of stakeholders which can affect the usability of the building.

- *Try communicating directly with the end-users instead of using intermediaries, such as user representatives* - Literature and interviews have consensus that end-user representatives give worse results in end-user involvement. It is therefore recommended to communicate directly with the end-users such that wants can be differentiated from needs.

Keep in mind that these recommendations are bases on a limited and narrow scope in end-user involvement. This is a huge topic which is why these recommendations may not apply to other industries or other geographical locations.

6.3 Future research recommendations

For the future, it is recommended to look into several more contractors as well including end-user perspectives into research to get a better overview of the end-user involvement process. It might also be beneficial to look into other industries to understand the differences between them and how they might build on each other. Another way of getting a bigger perspective is to inspect other geographical locations and cultures.

It can also be beneficial to look at the effects of different approaches to end-user involvement. Enterprise Design Thinking as a viable method which can be tested.

Bibliography

Anderson, James C. and James A. Narus (1998). 'Business marketing: understand what customers value.' In: *Harvard business review* 76.6. ISSN: 0017-8012.

Arnstein, Sherry R (1969). 'A ladder of citizen participation'. In: *Journal of the American Institute of planners* 35.4, pp. 216–224.

Artto, Karlos et al. (Jan. 2008). 'Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects'. In: *International Journal of Managing Projects in Business* 1. DOI: 10.1108/17538370810846414.

Atkinson, Roger (1999). 'Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria'. In: *International Journal of Project Management* 17.6, pp. 337–342. DOI: https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786398000696.

Baccarini, David (1996). 'The concept of project complexity—a review'. In: *International Journal of Project Management* 14.4, pp. 201–204. ISSN: 0263-7863. DOI: https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00093-3. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263786395000933.

Bendal, Synne (Aug. 2020a). *Lecture slides in TBA5225 - Qualitative methods.*

— (Aug. 2020b). *Lecture slides in TBA5225 - Scientific methods.*

Campbell, Lisa and Edward Finch (June 2004). 'Customer satisfaction and organisational justice'. In: *Facilities* 22, pp. 178–189. DOI: 10.1108/02632770410547543.

Christensen, Clayton M. et al. (Sept. 2016). 'Know Your Customers' 'Jobs to Be Done''. In: *Harvard Business Review* 94.9, pp. 54–62. DOI: 10.5465/AMR.2007.23464055.

Constantine, Larry and Lucy Lockwood (Apr. 2002). 'Usage-centered engineering for Web applications'. In: *Software, IEEE* 19, pp. 42–50. DOI: 10.1109/52.991331.

Cooper, Alan (2004). *The Inmates Are Running the Asylum: Why High Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity.* Sams Publishing. ISBN: 9780672326141.

Damodaran, Leela (1996). 'User involvement in the systems design process-a practical guide for users'. In: *Behaviour & Information Technology* 15.6, pp. 363–377. DOI: 10.1080/014492996120049.

de Wit, Anton (1988). 'Measurement of project success'. In: *International Journal of Project Management* 6.3. DOI: https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263786388900439.

Department of Finance (Mar. 2019). *Statens prosjektmodell - Krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten.* https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r_108_2019.pdf. (Accessed on 08/04/2021).

Flyvbjerg, Bent (Apr. 2011). 'Over Budget, Over Time, Over and Over Again: Managing Major Projects'. In: pp. 321–344. ISBN: 978-0-19-965582-3. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199563142.003.0014.

Fortune, Joyce and Diana White (Jan. 2006). 'Framing of project critical success factors by systems model'. In: *International Journal of Project Management* 24, pp. 53–65. DOI: 10.1016/j.ijproman.2005.07.004.

Hansen, Geir K. and Wibeke Knudsen (2006). 'Usability – A matter of Perspective?' In: *Changing User Demands on Buildings. Proceedings CiB W70 Trondheim International Symposium*, pp. 600–610.

Hayes, Adam (Aug. 2021). *End User*. https://www.investopedia.com/terms/e/end-user.asp. (Accessed on 08/12/2021).

Hussein, Bassam (2018). *The Road to Success*. Fagbokforlaget. ISBN: 9788245024449.

ISO (2019). 'ISO 9241-210:2019 - Ergonomics of human-system interaction'. In: URL: https://www.iso.org/standard/77520.html.

Jensen, Per Anker (2006). 'Continuous Briefing and User Participation in Building Projects'. In: 3, pp. 119–123.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton (June 1996). 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy'. In: *California Management Review 39*. DOI: https://doi.org/10.2307/41165876.

Kaya, Sezgin (July 2004). 'Relating building attributes to end user's needs: "The owners-designers-end users" equation'. In: *Facilities* 22, pp. 247–252. DOI: 10.1108/02632770410555968.

Keil, MarK and Erran Carmel (May 1995). 'Customer-Development Links in Software Development.' In: *Commun. ACM* 38, pp. 33–44. DOI: 10.1145/203356.203363.

Klakegg, Ole Jonny (June 2008). 'Challenges in the Front-end of Major Public Projects'. In:

— (2019). *Lecture slides in TBA5200 - Governance and Project Delivery Models*.

Kujala, S. (Nov. 2008). 'Effective user involvement in product development by improving the analysis of user needs'. In: *Behaviour & Information Technology* 27.6, pp. 457–473. DOI: 10.1080/01449290601111051.

Kujala, Sari (Jan. 2003). 'User involvement: A review of the benefits and challenges'. In: *Behaviour & IT* 22. DOI: 10.1080/01449290301782.

Kujala, Sari et al. (Jan. 2005). 'The role of user involvement in requirements quality and project success'. In: *Proceedings of the International Requirements Engineering Conference*, pp. 75–84. DOI: 10.1109/RE.2005.72.

Kumar, V. and Werner Reinartz (June 2016). 'Creating Enduring Customer Value'. In: *Journal of Marketing* 80. DOI: 10.1509/JM.15.0414.

Leung, Lawrence (July 2015). 'Validity, reliability, and generalizability in qualitative research'. In: *Journal of family medicine and primary care* 4, pp. 324–7. DOI: 10.4103/2249-4863.161306.

Müller, Ralf and Kam Jugdev (Sept. 2012). 'Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success'. In: *International Journal of Managing Projects in Business* 5, pp. 757–775. DOI: 10.1108/17538371211269040.

Nielsen, Jakob (1994). *Usability Engineering*. Morgan Kaufmann Publishers Inc. ISBN: 9780080520292.

Nikolaisen, Harald Vaagaasar, Ulrika Staugaard and Kaja Misvær Kistorp (n.d.). *Effektivisering av arealbruk*. online. URL: https://docplayer.me/48636788-Effektivisering-

av-arealbruk-statsbyggs-prosjekt-i-stimuleringsordningen-for-innovasjon-og-tjenestedesign.html.

Noyes, J. M., A. F. Starr and C. R. Frankish (1996). 'User involvement in the early stages of the development of an aircraft warning system'. In: *Behaviour & Information Technology* 15.2, pp. 67–75. DOI: 10.1080/014492996120274.

Olsson, Eva (Apr. 2004). 'What active users and designers contribute in the design process'. In: *Interacting with Computers* 16, pp. 377–401. DOI: 10.1016/j.intcom.2004.01.001.

Pemsel, Sofia, Kristian Widén and Bengt Hansson (Feb. 2010). 'Managing the needs of end-users in the design and delivery of construction projects'. In: *Facilities* 28, pp. 17–30. DOI: 10.1108/02632771011011378.

PMI (n.d.). *What is Project Management*. https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management. (Accessed on 08/27/2021).

Priem, Richard (Jan. 2007). 'A Consumer Perspective on Value Creation'. In: *Academy of Management Review Priem & Butler* 32, pp. 219–235. DOI: 10.5465/AMR.2007.23464055.

Regjeringen.no (June 2014). *Medvirkning i planlegging*. https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Medvirkning-i-planlegging/id764244/. (Accessed on 08/03/2021).

— (n.d.). *Hva er statens prosjektmodell?* https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statlig-okonomistyring/ekstern-kvalitetssikring2/hva-er-ks-ordningen/id2523897/. (Accessed on 08/03/2021).

Samset, Knut (2010). *Early Project Appraisal: Making the Initial Choices*. Palgrave Macmillan UK. ISBN: 9780230273245.

Serrador, Pedro and Rodney Turner (Feb. 2015). 'The Relationship Between Project Success and Project Efficiency'. In: *Project Management Journal* 46. DOI: 10.1002/pmj.21468.

Shenhar, Aaron et al. (Dec. 2001). 'Project Success: A Multidimensional Strategic Concept'. In: *Long Range Planning* 34, pp. 699–725. DOI: 10.1016/S0024-6301(01)00097-8.

Spiten, Tale et al. (July 2016). 'ENHANCING VALUE FOR END USERS—A CASE STUDY OF END-USER INVOLVEMENT'. In:

Statsbygg (n.d.). *About Statsbygg*. https://www.statsbygg.no/about-statsbygg. (Accessed on 08/17/2021).

Steen, Marc and Lottie Kuijt-Evers (Jan. 2007). 'Early user involvement in research and design projects - A review of methods and practices'. In: *23rd EGOS Colloquium (European Group for Organizational Studies)*.

Streefkerk, Raimo (Aug. 2021). *Qualitative vs. Quantitative Research*. https://tinyurl.com/3jpnvjkb. (Accessed on 08/29/2021).

Thyssen, Mikael Hygum et al. (2010). 'Facilitating Client Value Creation in the Conceptual Design Phase of Construction Projects: A Workshop Approach'. In: *Architectural Engineering and Design Management* 6.1, pp. 18–30. DOI: 10.3763/aedm.2008.0095.

Van Kleef, Ellen, Hans Trijp and Pieternel Luning (Jan. 2005). 'Consumer research in the early stages of new product development: A critical review of methods and techniques'. In: *Food Quality and Preference* 16.

Vidal, Ludovic-Alexandre and Franck Marle (Sept. 2008). 'Understanding project complexity: Implications on project management'. In: *Kybernetes* 37, pp. 1094–1110. DOI: 10.1108/03684920810884928.

Wiegers, Karl and Joy Beatty (2013). *Software Requirements*. 3rd ed. Microsoft Press. ISBN: 9780735679665.

Womack, James and Daniel Jones (Jan. 1996). *Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Vol. 48. DOI: 10.1038/sj.jors.2600967.

A Interview guide

Intervjuguide v2 brukerinvolvering

Oppvarmingsspørsmål

Til å begynne med vil jeg spørre deg et oppvarmingsspørsmål for å bli litt bedre kjent med deg.

1. Kan du fortelle meg kort om deg selv,
   (a) hva du heter, hva du gjør her,
   (b) hvem du som regel jobber sammen med,
   (c) og hvilke byggeprosjekter du har vært en del av?

Brukere, Involvering og medvirkning: mandat, kriterier

Det første temaet jeg vil ta opp handler om brukere og brukerinvolveringsprosessen.

2. Hvilke roller og mandat har du/dere i prosjektene du har vært en del av?
   (a) [Hvilke andre mandater eller roller kunne ønsker du å ha?]
3. Hvilke utvelgelseskriterier tar dere i bruk for utvelgelse av brukerrepresentanter?
   (a) [Bruker dere noen fastsatte prosesser? Noen modeller eller måter å kategorisere brukergrupper for å få fram en hensiktsmessig brukerrepresentering?]
4. Hvordan innrullere brukerrepresentanter med nok tid og kompetanse til følge prosessen?

Heterogenitet og involvering

En viktig del av forskningen vi gjør her handler om komplekse brukergrupper med heterogene behov, og hvordan dere tilpasser dere denne kompleksiteten. For å presisere, når det er merkbare forskjeller mellom erfaringene, yrkene, kompetansene og behovene til de forskjellige brukergruppene.

5. [Opplever du at du har jobbet med komplekse eller heterogene brukerbrupper?]
   (a) [Hvilke utfordringer og muligheter byr dette på i din erfaring?]
   (b) [Har arbeid med komplekse brukergrupper medført seg noen innovative løsninger for brukerinvolvering i din erfaring?]

Behov og Virksomhet

Nybygg innebærer alltid et samspill mellom virksomheten den skal romme og det fremtidige bygget.

6. Hvordan erfarer ulike typer prosjekter at involveringsprosessen bidrar til sammenheng slik at bygg får god funksjonalitet og oppfyller virksomhetens behov?

7. Hvordan ta høyde for dagens behov og samtidig antatt fremtidige behov?
8. Hvilke prosesser brukes for å forutsi framtidige behov?

Verktøy, strategier og beslutninger i forskjellige faser

9. [Hvilke oppstartsprosesser tar dere i bruk for å involvere brukerne?]
   (a) [Gjør dere noen form for opplæring av brukerne som en del av involveringen?]
10. [Hvilke verktøy og strategier tar dere i bruk for å involvere med brukerne? *Samlinger, møter, digitale møter, VR-møter, 3d-visualisering, interaktive rom, lego.*]
11. Hvordan sikre at brukerperspektivet kommer inn [de forskjellige/i alle] byggeprosessens faser?
   (a) [I hvilken grad tilpasser dere hvilke brukere som involveres i de forskjellige fasene?]
   (b) [I hvilken grad anvender dere forskjellige verktøy og strategier i de forskjellige fasene?]
12. [I prosjektene du/dere har vært en del av, hvilken rolle har brukerne hatt i forhold til beslutningsprosesser?]
   (a) [Har de blitt involvert for å gi prosjekteringsgruppene brukererfaringer å bygge på, og I hvilken grad har brukerne vært medvirkende I beslutningsprosesser?]
      i. [Har brukerne hatt en direkte og/eller indirekte innvirkning på beslutningsprosesser?]

Brukerinvolvering: målbilde, top-down/bottom-up, fremtidige behov

I samtaler vi har hatt med aktører i byggebransjen kommer det fram at å ha en felles visjon for byggeprosjektet og en felles forståelse av "målbilde" er viktig når man går i møte med brukerne. For eksempel, ved det nye NTNU campussamlingen så er "Samling" et viktig mål-definerende begrep. Slik overordnet forståelse kan skapes fra ledelsesgrupper og planleggere (såkalt top-down), i samtale med brukerne eller "grasrota" (såkalt bottom-up), eller kombinasjoner av de to posisjonene.

13. Hvilke erfaringer har du fra ulike prosjekter når det gjelder styrker og svakheter ved top-down og bottom-up-prosesser i utarbeidelse av visjon og målbilde?
   (a) [I hvilken grad tror du brukene har innvirkning på visjon og målbilde?]
      i. [I hvilken grad opplever du at det er uenigheter og/eller forvirring om visjon og målbilde?]

Standardisering og Innovasjon fra forskjellige perspektiver

Jeg vil gjerne snakke mer om innovasjon og standardisering av romløsninger når det kommer til brukerinvolvering. Jeg vil spørre om i hvilken grad er det prosesser for at brukernes idéer og erfaringer tas i bruk, særlig i prosjekter med standardisering av rom og bygg?

14. Hvordan påvirkes medvirkningsprosessene av økt bruk av standardløsninger i planlegging?

15. Hvordan få til en avveining mellom standardisering (for mer effektive planleggingsprosesser) og innovasjon (som forutsetter å gjøre noe nytt)?

16. [I hvilken grad tror du det er forskjeller på hvordan brukerne og konsulentene forstår forslag til løsninger i byggeprosjekter?]

Prosesslæring

17. Hvordan arbeider ulike miljøer med erfaringslæring for forbedring av planleggingsprosesser?

18. Hvordan synliggjøre at brukerinvolveringsprosessen tar tid og ressurser?

B Interview 1 - Transcript

Transkript_Intervju1_Statsbygg

Transkripsjonsnøkkel:

[***]: vanskelig å høre p.g.a. støy

[…]: pause/stillhet i lydfilen

[Linjer i hakeparentes]: oppsummerende transkripsjon med direkte transkriberte sitater satt i hermetegn/gåseøyne.

[tidsmerke + ord]: forslag til hva som sies uten at transkriberer er helt sikker.

" " i hovedtekst: der hvor deltakeren tydelig snakker med tredje-persons perspektiv i imitasjon av seg selv, en rolle, eller noen andre.

[00:00:00.00]

M: Martin, Intervjuer

P: Intervju-Person

Bakgrunn og kontekst; Arkitektur og Design;

[Intro: P har studert på arkitekthøyskolen i Oslo, men også Samfunnsfag på Blindern før det, sosiologi og statsvitenskap. Hadde med den bakgrunnen inn i studiet. og det gjorde at hun ble opptatt av brukermedvirkning i løpet av arkitektstudiet.]

[00:00:39.08]

P: ... men så ble jeg også ganske frustrert fordi jeg opplevde på arkitektdelen av arkitekthøyskolen eller arkitektur og designhøyskolen i Oslo, så syn jeg ikke de hadde noen sånn systematikk for å jobbe med brukermedvirkning, det var veldig sånn, ja litt sånn ... ad hoc og egentlig litt opp til deg selv nesten følge jeg om hvordan du gjorde det. Så jeg leste veldig mye selv ved siden av studiet, men så ble jeg også oppmerksom på at de som gikk på design på arkitektur og designhøyskolen, de hadde jo i motsatt oss en hel sånn tydelig systematikk for å forstå brukerbehov. Og så i etterkant av studiet så har jeg gått en del på foredrag og sånn, blant annet sånt tema med inclusive design, design for all, altså sånn, det er noe jeg syn har vært veldig interessant og savnet litt det perspektivet i- vi har jo noe i universell utforming i arkitektur, men sånn som jeg har opplevd det litt sånn innen arkitekt så har fra gammelt av så man kanskje litt på brukeren sånn som maskineri [ler] som kunne ødelegge den perfekte løsningen, litt satt på spissen. Også har jo det endret seg veldig sånn at i dag er det jo veldig mange arkitekter som er veldig opptatt av brukermedvirkning, men det ligger en eller annen historikk i faget hvor det å være opptatt v brukerne kanskje ikke har vært så anerkjent da, eller ikke hatt så høy status, fordi det forkludrer god arkitektur, da [ler].

[00:02:16.12]

M: okay, ja så det ligger bak i bakgrunnen for den måten du tenke på brukerinvolvering ...

P: ikke hvordan jeg tenker, men jeg tenker hvordan den kulturen jeg ble en del av på arkitekthøyskolen og selv reagerte på, og samtidig så ser jeg jo at den kulturen er i endring og det er nye generasjoner og. Det har jo noe med at man hadde fra gammelt av det her med arkitekten som en litt sånn opphøyet... sånn person som kunne alt og bare planla oven-fra-og-ned, også har jo både verden endret seg, altså ting har endret seg, men også har jo faget og virkelig blitt så mye mer kompleks at i dag så er jo de fleste både på utdanningsinstitusjonene men også de fleste arkitekter er jo opplært i mye mer en forståelse av at man er en del av en helhet og et tverrfaglig team, ikke sant, hvor du får ikke til noe alene. Men det er bare for å si en sånn bakgrunn for faget som har liksom ligget der og vært litt sånn

forstyrrende som var en helt konkret bakgrunn for at jeg tok initiativ til det prosjektet som jeg gjerne ville snakke litt om i dag.

Tag: Kultur; Top-Down

[00:03:31.12]

M: ja

P: fordi det jeg begynte å tenke på da når jeg jobbe i Statsbygg og hadde jobbet der noen år var jo det at vi hadde jo samarbeid da ikke med noen tjenestedesignere og det var liksom et sånn ukjent fag egentlig, fordi man tenker på-

M: [***]

P: ja, altså jeg begynte vel å tenke på dette i, tror kanskje det var i 2015 eller 2014-15 også da hadde man kanskje ikke sånn, det er noe med sånn modenhet i forståelse av design og at man liksom har lavere modenhet så tenker man sånn at design er bare å, du formgir noe, men jo høyere du kommer i vekt så ser du også design er en måte å tenke på, det er det å forstå behov og ja ikke sant det er så mye mer komplekst og rikt da. Og da så hadde jeg en veldig god og tillits- en god sjef, veldig sånn tillitsbasert forhold så han var åpen for at jeg kunne sette i gang et prosjekt med tjenestedesignere i Statsbygg for å se på hvordan- om det ligger et potensial i å få de inn veldig tidlig i byggeprosjektene våre i den fasen hvor vi liksom skal forstå- altså i tidligfasen da hvor vi skal forstå behov og se på også kunne den mer systematiske forståelsen av brukerbehov som designerne, tjenestedesignere spesielt har da, m den kunne, hva skjer når vi møte våre arkitekter og kan liksom[[00:05:12.20]??? bistå] noe der hvor kanskje tanken min var at kanskje vi kan komme inn i den førstefasen også skjer i et samarbeid med arkitektene, men da har [vi] hovedansvar også tar over arkitektene i neste fasen hvor de skal liksom tenke mer på løsning, men i den fasen hvor du skal forstå behov. Så det var bakgrunnen for prosjektet. også at jeg var litt sånn alene om disse tankene så søkte jeg litt sånn ut og da parallelt med at jeg jobbet med dette så satte de i DIFI i gang noe som heter stimuleringsordningen for offentlige virksomheten hvordan nettopp var at, et ønske om at offentlig virksomhet skal bli mer brukerorienterte og sette brukeren større grad i sentrum for egn virksomhet. også tok jeg kontakt med de og de hadde og da ble jeg egentlig med for å gi litt innspill til at vi skulle lage en prosjektsøknad selv, men så syns så hadde ikke de i det hele tatt tenkt på byggebransjen, det hadde gått helt under radaren. Det tenkte jo mye mer på, og det var også sånn som jeg tenker for denne samtalen fordi, de tenkte i jo hele tiden på sånn type NAV, type steder for du har sånn én-til-én kontakt mer sånn direkte, en bruker som har behov kommer til etaten, mens hos oss var det jo mye mer kompleks og indirekte i og med at vi jobber jo for andre offentlige virksomheter og har jo selv folk som jobber med å forstå brukerbehov ikke sant så det var litt mer sånn skjult tror jeg også for dem hva vi gjorde og hvordan, hvilke behov vi hadde, så de i hvert fall ble i veldig sånn glade for den henvendelsen fra oss. Så endte det med at vi faktisk fikk lov til å bli en del av stimuleringsordningen og fikk også penger fra de og det gjorde da at prosjektet ble et mye større prosjekt, for da hadde vi jo både våre egne FoU-midler og disse stimulab-midlene og i tillegg fikk vi også faglig veiledning fra Dolga [[00:07:14.03]], design og, hva heter det, senter for design og arkitektur ... i Oslo. Så også fikk vi i tillegg endte det med at konsulenten og det selskapet vi hadde med det var det samme firmaet som jobbe da også for DIFI også litt for senere for KMD, så det var veldig sånn ja, veldig mange bra ting da som skjedde som gjorde at vi fikk et sånn godt utgangspunkt for et prosjekt hvor i også hadde støtte fra departementet.

Tag: Byggebransjens kultur, utvikling; Tjenestedesign

[00:07:55.12]

P: også skal jeg bare da liksom fortelle litt om prosjektet, eller har du noen spørsmål nå eller hvordan tenker du?

M: ja, nei okay, nå ga du jo masse bra informasjon og jeg lager meg noen spørsmål i bakhodet. Jeg tror egentlig vi at du kan fortsette å snakke om det prosjektet om du vil, også kan vi bruk det som basis for samtalen framover?

P: ja

M: også bare vil jeg legge til at vi ekstra interessert i bedre brukerinvolvering når man har med veldig komplekse og heterogene brukergrupper å gjøre, sånn at du ha det i bakhodet, men til å begynne med kan du begynne å si noe om prosjektet her og hvordan det artet seg og hva du fant ut av- jeg har jo sett på den powerpoint-en du sendte

P: ja

M: og det er det interessante ting som jeg har lyst til å spørre oms einere. men det er mulig at vi kommer tilbake til det

P: og det er jo bare en sånn veldig highlight av prosjektet, så det kan godt hende også, det kan jeg sjekke litt om jeg har mulighet til å sende litt sånn prosjektrapporter, for det er jo et veldig materiale, men det må jeg avklare internt om jeg kan dele det. Men det er veldig jeg syns, jeg så igjennom det nå også tenker jeg det er liksom et prosjekt som er veldig rikt så det er også jeg kan formidle høydepunktene og de viktige innsiktene men det er så mye der som er vanskelig å klare å få med seg alle detaljene så det er mye å hente der.

[00:09:37.08]

P: for jeg skrev noen notater her. skrev mange notater [ler]. men det er flere tema som er interessante å nevne. Men det, det som kanskje var ett sånn, ett av flere hovedfunn da i det prosjektet fra konsulentens side det var de mener noe om at det systemet som vi og andre tilsvarende oss har i dag med brukerrepresentanter, at det er et system som gjør det veldig vanskelig å avdekke de reelle behovene hos brukerne fordi da har du hvor man har bestemt at man har ikke sant at en brukerrepresentant skal formidle da behovene til en gruppe til da prosjektet som skal utføres til da bruk- våre ansatte da. Men det som vi så da at da blir det veldig ofte at kanskje det som formidles er ønsker, det er det ene, og ikke nødvendigvis behov. Også er det det som da vi oppdaget var at hvis du skal at det er veldig vanskelig å få tak i de reelle behovene fordi ofte så og at hvis du skal få tak i de rette behovene så må du liksom ha mulighet til å grave i hva som ligger bak. Og for å ha mulighet til å få til det så må du ha den personen som eier behovet. Det er den personen du må være i dialog med og hvis du da møter en brukerrepresentant som kanskje har fått et mandat fra sin brukergruppe på at "du må ikke skifte mening" kanskje fordi at "her er det noe som er kjempeviktig for oss". Så da har man egentlig ikke noe handlingsrom altså da er det veldig liten mulighet for at det møtet mellom oss og brukerrepresentanten skal liksom både avdekke de reelle behovene, men også kanskje være et rom for innovasjon og nytenkning. Ja [ler].

Tag: Reelle behov, Brukerrepresentanter

M: ja, men da kan jeg jo bare spørre umiddelbart sånn. Det her blir jo fort en interessant diskusjon om hvordan dere og eller bygningsherrer forskjellen mellom det representantene uttrykker som

ønsker og hvordan man identifisere reelle behovene. Altså, jeg regner med det er overlapp der, men det er et paradoks på fære, og som farger det her møtet og hvordan det blir hensiktsmessig gjennomført. Kan du bare si litt om det?

P: Ja det var det som hele dette prosjektet sånn sett har handlet om fordi vi ser at, sånn som konsulenten som analyserte våre brukerprosesser de sa på bakgrunn av det jeg nettopp fortalte at, de opplever at vi har veldig veldig vanskelig betingelser for å grave fram de reelle behov. Og det som de analyserte var jo at ofte så har de vi bruk- møter fordi det ofte står mye på spill for brukerne så har de en agenda, de kan ha utsatte fordommer og sånn sett så oppgir vikarierende grunner for behovene sine. Og at temaene ofte setter store følelser i sving. For eksempel liksom faren for å miste kontorarbeidsplassen din sånn som du kjenner den. Og at det med at de opplevde da at det systemet med fagforeninger og brukerrepresentanter fungerer som et slags filter mellom Statsbygg og brukerne, og at det hindrer oss i å faktisk avdekke behovene. Men de mente også at vi sånn som brukerprosessene, og vi følger jo liksom de lovpålagte, er lagt opp så er det akkurat som man bare tenker på behov som noe rasjonelt og ikke noe emosjonelt. Og det var jo også noe ... ja, altså som nok også henge som preger hvordan, ja jeg tror mange ansatte hos oss også tenker, og da kommer du over på det med som vi også jeg syns dette hjalp oss til å reflektere over er at vi kommer jo inn som eksperter på bygg i møte med brukere, og det at vi en del av de metodene vi utviklet i dette prosjektet det handlet jo mye om å tre tilbake. Fordi en til er ikke sant, jeg forteller deg om utfordringene vi har, men så har jo vi prøvd å lage i dette prosjektet liksom "hvordan kunne det være?" og da er vi i en situasjon hvor vi i mye større grad, altså hvor vi møte langt større brukergrupper og mer komplekse brukergrupper at vi blir vi møter de direkte, at vi ikke hele tiden har dette representantene veldig få. Og da i en sånn situasjon hvor vi møter flere, og da tenker man en større bredde, altså sånn som disse tjenestedesignerne så jo på alt fra de som vasker byggene er viktige å snakke med for de sitter jo med kjempeviktig kunnskap om hvordan vi kan få best mulige driftsløsninger som er mest mulig kostnadseffektive, ikke sant, til de vanlige vi snakker med. Så det var liksom å tenke mye mye bredere og flere. Men det som vi da jobbet mye med var at hvordan klarer, sånn, "hva avgjør kvaliteten på den innsikten vi klarer å få ut av brukerne?" og da var det jo "hvem spør vi? hva spør vi om? og hvordan spør vi?" og da var det liksom det å jobbe med å skape tillit til brukerne, det å være transparente, åpne, også i mye større grad tørre å bruke sånne empatiske evner. Og i forlengelse av dette å tørre å liksom vi snakket om det "å stilne den indre monologen" var ett av verktøyene eller bildene vi brukte. Og det handlet jo nettopp om å også å tre tilbake fra den ekspert-rollen om at "jeg har alle svarene" når det kommer opp spørsmål, men å prøve å stilne den indre monologen og jobbe med å få fram hva brukeren faktisk sier og grave i- vi hadde også sånt bilde med å grave etter skatten og at skatten ligger ofte gjemt langt bak. Og at den det krever liksom et arbeid å finne den.

[00:16:28.15]

[M spørsmål om "mandater" for reelle behov, lovpålagte betingelser for å snakke med brukerrepresentanter?]

P: vi har jo noen lovpålagt krav til hvordan brukermedvirkning skal gjennomføres, også kan jo vi velge å overoppfylle de, men sånn som jeg forstår det så er det jo systemer med fagforeninger og brukerrepresentanter som skal velges ut blant ansatte og, det er noen sånn mer eller mindre formelle prosesser som må være gjennomført. Og hypotesen i dette prosjektet er at hvis vi bare, eller satt på spissen, hvis vi bare følger de formelle prosessene og de vanlige prosessene så fanger vi ikke nødvendigvis behovene. Ja nettopp fordi det da dette lager dette filteret som jeg nevnte tidligere mellom oss og brukerne fordi vi da ikke får mulighet til å grave etter de behovene. Og da er jo ett av

de verktøyene vi utviklet var en behovsoversetter. Og da var sånn som veldig vi kan ta et eksempel da fra en skole vi skulle lage hvor vi testet noen av verktøyene vi utviklet i prosjektet og da var så sa brukerne at "vi trenger ti klasserom" og da må den behovsoversetteren kan si "Ja, men ti klasserom er en løsning, det er ikke et behov, hvilken aktivitet i de ti klasserommene?" Også gjennom å jobbe på den måten så ble det avdekket at noen av den aktiveten som skulle foregå, og dette var en brannfagsskole, så det var sånn debrief etter at man hadde vært ute på et oppdrag. Også viste det seg det man egentlig hadde behov for det var en kaffekopp i hånden, en sånn man kan tegne på whiteboard, ja. Og egentlig så var det der et behov for at samtalen skulle foregå så raskt som mulig etter at man kommer ut fra bilen. også så vi på "ja, men hvis vi da prosjekterer det rommet hvor bilene kommer inn i og gir litt mer der, kan da løse det behovet ved at vi har en krok liksom i det rommet hvor vi bare tar den debriefen der, istedenfor at vi går inn i et klasserom som er låst til liksom én funksjon og ikke fleksibelt." Og da får vi noen da frigjør vi noen arealer, også så vi gjennom og fortsatte å snakke sammen på alle mulige løsninger de kom inn med. Så ente det at vi kunne kutte med antall klasserom eller jeg lurer på om de kuttet det til syv istedenfor ti, også fikk vi frigjort en del arealer til sånn felles, sosial-arealer, dekk. Også viste det er etter å ha gått frem og tilbake på den måten, så sa jo brukerne at nå hadde de jo fått en løsning som faktisk dekket de behovene de hadde, men de hadde ikke klart selv å se for seg den løsningen da de startet. Og det er jo den der type jordmorskunst da nesten hvor du går frem og tilbake hele tiden veksler mellom løsning, aktivitet og behov. Også knar man ...

[00:20:31.06]

[M "å grave" hva menes med å grave, fasilitere dialog, snakker sammen og finner ut forskjellen mellom ønsker, løsninger, agenda, behov reelle behov, produktive løsningen? det er ikke bare for demokratiske verdier sin skyld, men har en rekke verdier ved seg?]

P: Ja, fordi den utfordringen vi ofte har er at når vi har gjennomført disse brukerprosessene i tradisjonelle prosjekter også kommer bygget, også sier kunden "ja, men det var jo ikke dette vi ønsket oss, det var jo ikke dette." Også, "okay" [sukkende] men vi har jo tilsynelatende gjort alt riktig også allikevel så har vi ikke truffet behovet.

[M navn for denne typen møte/metode?]

[P ikke direkte navn]

P: vi har bruk tjenestedesign som metode for å utvikle noen verktøy og noen slags føringer for hvordan vi skal jobbe. men selve verktøyene og føringene det er ikke tjenestedesign, men tjenestedesign er blitt brukt som et blikk for å utvikle de.

[00:22:27.13]

[M spør om hvordan de refererer til disse nye verktøyene.]

P: ja det er et godt spørsmål og det kunne kanskje ha vært et neste skritt i et sånn prosjekt å prøve å jobbe med de ordene vi bruker. For det er et veldig godt poeng å skape gjenkjennelighet og forståelse. Og hos oss så har ikke denne måten å jobbe på sånn sett fått ett sånn vokabular, men det har vært mer sett på som "verktøy for å forstå brukerbehov" ut fra en erkjennelse om at dette er noe vi ikke er gode nok på, ut ifra en erkjennelse at dette er utrolig vanskelig og krevende. Og at vi har vanskelige rammebetingelser for det og ikke sant, alt det her. men det sånn som helt konkret har blitt gjort er at verktøyene er blitt lagt inn i kvalitetssystemet vårt. Sånn at de ligger der som noe som supplerende verktøy da til disse prosessene.

[...]

P: noe som kan være fint å ta med her er det at siden det er vanskelig å snakke om følelser med fremmede og følelser ofte ikke regnes som gyldig grunn blir det emosjonelle ofte pakket inn i noe rasjonelt. at cellekontor da for eksempel det pirker borti mange problemstillinger blant annet sånn som hierarki, og status og også helt praktiske behov, men også helt sånn grunnleggende menneskelig motstand mot å miste noe man har. Også er det kanskje vi byggebransjen er veldig sånn, det er mange ingeniører og økonomer og jurister og det er veldig sånn rasjonell. Lite sånn psykologer, samfunnsvitere, antropologer ikke sant andre som er med trent i å forstå menneskelig behov og menneskelig kompleksitet. også er det noe med at vi kommer inn og kanskje om vi bare gjør sånn som det står i boka så lykkes vi, også gjør vi ikke det. Også dette prosjektet kanskje graver litt i ja, men det er jo utrolig mange grunner til at dette er kjempekrevende og det er så masse som ligger der u-uttalt også i disse møtene. Og det er jo det som de tjenestedesignerne reflekterte over var at det kan virke som mange av våre brukere opplever at det er mulig å forhandle, at det ikke er helt tydelig hva reglene og rammene er og da kan også det her med at de stiller eller har en agenda gjør jo det vanskelig, altså at brukerne kan oppleve at hvis de spille kortene sine riktig så får de kanskje en løsning eller får gjennomslag for noe. og da sa jo de tjenestedesignerne at de hadde aldri opplevd, de jobber jo veldig mye med å forstå brukerbehov, men de hadde aldri opplevd det så krevende å jobbe med brukere fordi første gang så visste de ikke om de kunne stole på om det brukerne sa var behov faktisk var reelle behov-

[M klargjøringsspørsmål om når dette var]

P: det å jobbe med byggeprosjekter, det å møte brukere i byggeprosjekter det var først gang hadde opplevd det at de da ikke visste om de faktisk helt kunne stole på brukerne fordi det nettopp var det her jeg nevnte tidligere med å ha agendaer og masse annet som ligger bak. Og det sa de var en helt ny erfaring for dem. Og det sier jo noe om at dette er ganske vanskelig ... som jeg tolker det i hvert fall, at når de som var eksperter i å forstå brukerbehov slet så mye med å jobbe med våre brukere så tenker jeg at det også er noe som er jo sånn viktig å egentlig bare å vite ikke sant, for en sånn ydmykhet for at dette er ikke lett. Men det sier også noe om at vi må være veldig bevisst på rammene ikke sant for brukermedvirkning og det er jo noe vi erfarer i mange av våre prosjekter, at en del av de virksomhetslederne kan se på liksom bygg som noe trivielt. Og at man kanskje ikke alltid er tydelige nok til å lage de rammene for prosjektet som gjør at det er veldig tydelig at hva kan brukerne mene om og hva kan de ikke mene om. Og at hvis vi kommer inn i prosjekter hvor vi da gjør alt på en måte viktig kanskje i tråd med det prosjektet her, og forstår veldig godt de behovene som finnes, men vi ikke har den forankringen hos ledelsen så skaper jo det også en utrolig vanskelig situasjon med masse forventninger som ikke blir innfridd. Det er noe med den balansen mellom top-down bottom-up hvor vi er helt avhengig av det at prosjektene forankres i virksomhetens strategier og visjoner og mål og hva er det virksomheten skal lykkes med. Også må jo da brukermedvirkning skje innenfor det. Men det er ofte ikke tilfellet da, at vi kommer inn også er det egentlig litt for få sånne rammer og da kan jo også det her med at man prøver å forhandle fram ting og det oppstår mye sånne situasjoner i en situasjon hvor man bare prøve å redde sitt eget skinn eller at brukerne ikke forstår hvorfor den endringen som skal skje skjer. At de mangler helhetsbilde og de ser kanskje ikke hvordan, "hvis jeg får dette, hvilken konsekvens har det for helheten da at jeg som enkeltperson får denne verdien da." Å klare å tegne på det helhetsbildet sånn at de ser hvilke prioriteringer, hvilke utslag, eller hjelpe dem til å prioritere da.

[00:29:53.24]

[P viktig å få på plass rammeverk for brukerdialoger]

[P viktig å få fram fakta, hvis ikke er det "lett for at fordommer preger dialogen, eller skaper premissene for dialogen". Eksempel: "I dette prosjektet var det noen som sa at de kjente noen som hadde en tante eller et familiemedlem som hadde fått en ny kontorløsning og det var helt forferdelig og det va sånn og sånn og sånn." dette er tre skritt tilbake, må heve kunnskapen om temaet som er relevant for virksomheten før dialogen.]

[P: mange ansatte ser ikke årsak-virkning, hvordan valg påvirker helheten, handler om lederansvar i virksomheten.]

P: kanskje vi kommer inn på noe med statlige virksomheter fordi det vi så på en del av de virksomheten vi jobbet med som er våre leietakere, det var en tendens til sentralisering hvor veldig mange beslutninger tas i Oslo og ikke i det lokale bygget eller virksomheten i distriktene. Og da sitter jo en virksomhet hvor de ansatte føler seg litt umyndiggjort, også skal vi komme inn med et eller annet der som vi har fått pålegg om fra sentrale hold. Men egentlig så ser vi at det plutselig er vi som må ta dialogen med de ansatte som egentlig ledelsen skulle tatt fordi det er ikke god nok internt i virksomheten mellom ledelse og ansatte, også kommer vi ofte i en veldig veldig vanskelig situasjon. For vi har jo ikke noe mandat til egentlig- vi er jo en som skal utføre noe og prøve å utføre det på en best mulig måte, og det så vi er en utfordring i en del prosjekter. Og jeg lurer på om det kan være knyttet til en type kultur i en del offentlige virksomheter, en ledelseskultur eller. Og da kommer vi jo også til det med demokrati og sånne temaer. Ja.

[00:33:07.05]

[M spørsmål om behovsoversettere og empati i dialog, bruke empati i behovsoversetting?]

[P bakgrunnen for dette, noen brukere opplever dialogen som "skremmende". oppdaget i prosjektet at, særlig i små prosjekter i distriktene, så vi "kommer opp og er eksperter som kommer inn og skal løse noe". Tjenestedesignerne hjalp dem med å reflekter over at de må "sette seg i den brukerens sko, kjenne på liksom hvordan oppleves det da å være på den andre siden av bordet. Og hva kan vi gjøre for at det møtet blir best mulig. Må ha en mer sånn ydmyk rolle når vi kommer." Små ting, skape god stemning, ha med tvist, kaffe. "Være bevisst på at i DENNE samtalen med bruker så er det brukeren som er ekspert på sin situasjon. Vi er ikke ekspert i den situasjonen, vi er eksperter på hvordan vi kan løse det behovet i noen bygningsteknisk. Men i å forstå det behovet og kjenne til den situasjonen, det er det brukeren som er ekspert i." Kanskje høres selvfølgelig ut for samfunnsviten, men for en med teknisk fagbakgrunn "så er det et ganske stort skritt", ligger på identitet, rolleforståelse [00:35:49.25]

[00:35:53.22]

[M behovsoversettere, grave i dialog, oversett i system, tekniske krav, oversette kunnskapen og gjør den formbar. Spørsmål: mer behov for dette? er det lett, vanskelig å synliggjøre for behovsoversetteren? vanlig i byggeprosjekter? vanskelig å få tid og plass og penger til å gjøre behovsoversettelse? har den legitimitet?]

[P behovsoversetteren: utfordringer i å skalere opp; krevet kulturendring; opplever at man har dårlig tid. I byggeprosjekter - vanskelig å få anerkjennelse for at tidligfase er den viktigste fasen. Konsekvensene av å oppdage feil i byggefasen "da ender vi opp på forsiden av Aftenposten, hvis vi ikke overholder tid og kostnader." Internt i Statsbygg, ledere for byggherre har størst prestisje, risiko, men samfunnsøkonomisk sett for at bygge skal levere effekten bygget skal ha for brukerne og for samfunnet, så er det viktig å forankre prosjektet godt i tidligfasen, og "få en rød tråd gjennom alle prosjektfasene". Jobber på tvers av ulike avdelinger innad hos oss, med delvis ulik kultur, det er krevende. "Men det å gå fra å se på bygg i seg selv som et mål og mer sånn objekt-tankegang, til at

bygget er jo helt uinteressant hvis det ikke- det er jo effekten bygget lever som vi må bli målt på og det er det som er samfunnsøkonomisk viktig, og bedriftsøkonomisk viktig for den enkelte virksomhet." "Vi har en vei å gå". "behov for en kulturendring i hele byggebransjen på disse tingene. Vektlegge tidligfase. Kostnadene av at ansatte i et bygg ikke får gjort jobben sin "er jo helt enorme". Sammenlignet med dette er kostnaden av prosjektet "lommerusk, det er jo ingenting." "Det er noen paradokser da hvis vi ser på effekten av å bruke mer tid på å gjøre det riktige, så er jo den helt enorm. Men allikevel så kan vi slite med det, da, ja."]

[00:40:43.11]

P: det er jo en konservativ bransje da, det vil jeg jo si. Det er jo også et bakteppe. Det er mye penger på spill, at det så mye sånn risiko-tankegang og ja.

[...]

[M spørsmål om hvordan man "hever kunnskapen" til brukerne, kommunikasjon, visualisering, i avisa, opplæring av brukere?]

[00:42:47.23]

P: jeg tenker det siste, men at vi er jo prisgitt hvilken virksomhet vi kommer inn i. Kommer du inn i en virksomhet med en ledelse som ser dette og som har en god og tillitsbasert dialog med sine ansatte, som kanskje er tydelig på "hvis vi gjør dette så får dere dette", hvor man ser denne sammenhengen mellom å gi og ta og hvor man ser sammenheng mellom det man gjør og helheten, og hvor den fortellingen er laget og etablert. Da, hvis det er nye kontorløsninger selv om ikke ansatte har så mye kunnskap om så tror jeg det er lettere da å komme inn, kanskje ha foredrag, kurs, workshops, og vi reiser jo ofte også på besøk til andre virksomheter og ser hvordan andre jobber. Og at man ser at det er ikke én løsning, men det er mulig å lage skreddersøm som tilpasser løsningene til denne virksomheten. Men da har du en situasjon av at det er en tillit og en god kultur og stemning innad i virksomheten, og da er det lettere for oss å komme inn. Vi kommer jo også ofte inn i virksomheter hvor vi kan oppleve at det er stor avstand mellom ulike ... administrativ ledelse, vitenskapelig ansatte. For eksempel i universitet og høyskolesektoren er jo det ofte en klar problemstilling. Eller andre virksomheter beslutninger tas, som jeg nevnte tidligere, et annet sted. Hvor det er liten evne hos ledelsen til å kontekstualiser og ramme-sette prosjektene. Og hvor ansatte bare opplever at de mister noe og forstå ikke hvorfor og hva det skal føre med seg, og hva som er den egentlig gevinsten for dem. Og da er det jo veldig tungt for oss å komme inn for da kommer kanskje ansatte i forsvarssituasjon, de begynner å finne argumenter, søker på nett, alt mulig og så bygger opp sin pakke sammen med de brukerrepresentantene. Også kommer vi i en låst situasjon hvor det eneste de blir fornøyde med er at alt er som før. Og vi har jo ikke noen myndighet til å si noe som helst til- vi er prisgitt de virksomheten vi kommer inn i, og hvilket mulighetsrom vi har der.

[P "start i minus" når man kommer inn i virksomheter hvor ledelse-ansatte relasjonen har skjært seg. Tillit er nøkkelord. "Det er jo særlig med nye kontorløsninger at vi har veldig store utfordringer og der har jo også mediebildet vært ensidig negativt over lang tid." Krevende. Mye som presenteres som forskning, men det er også cherry-picking, og da blir det ord-mot-ord]

[00:47:09.02]

[M åpner for at P snakker videre om verktøyene]

P: ... noen av de andre verktøyene vi utviklet er interessante fordi de ble utviklet fordi vi så at veldig mange av de som er brukere i bygg, de har ikke noe språk når det gjelder bygning, bygg eller bygningsmessige løsninger eller hvordan de opplever bygg. Det er liksom ofte at bygget bare er noe som er der, som en bevissthet om bygg som noe i seg selv. Og så vi utviklet blant annet noen verktøy som var, egentegnet plan. Da satt vi oss ned med brukere også ba vi dem om å tegne ditt eget kontor eller sin egen arbeidsdag. også hadde vi masse forskjellige ord som de kunne plukke av og sette sånn type følelser og stemninger på tegningen. Og da kunne man både få et innblikk i hvilke områder er viktige, hvorfor er de viktige. Og det var verktøy som vi opplevde åpnet opp for å sette ord på ting man ikke var vant til å snakke om. For uten de verktøyene blir det ofte at man ikke kommer noe videre. det blir sånn ja og nei svar, mens disse verktøyene var veldig forløsende. Også plutselig oppdaget vi da gjennom sånne tegninger, "oj, her er det jo et område som er VELDIG- som oppleves VELDIG VELDIG verdifullt for de ansatte." Hvorfor er dette område verdifullt, hva er det som kjennetegner det området, og hvordan kan vi være sikre på at vi tar med oss den verdien videre inne i prosjektet? Det må for all del prioriteres. Og da kunne vi også få innsikt i hvorfor opplever du at, 'her har vi laget for eksempel et stillerom eller grupperom, men hvorfor bruker dere ikke det grupperommet', ikke sant. Og så var det, "fordi det ligger der, fordi det er et vindu der som gjør at jeg føler meg iakttatt." Du får alle dissebeskrivelsene av behov som er så viktige for arkitekter hvis vi skal lage gode løsninger fordi er det der som er sånn taus kunnskap. Og ved å klare å forstå de sidene ved hvordan et bygg fungerer så kan man jo også- en utfordring ved mange bygg i dag er at det står veldig mye arealer tomme. og det kan jo være grunner til at de står tomme. Og vi jobbet jo i dette prosjektet mye med eksisterende bygg og forbedring av eksisterende bygg. og da kan man jo kanskje gjennom en sånn type dialog se at, "ja, men vi trenger jo ikke kanskje flere arealer, men vi må bruke de arealene vi har bedre, vi må være, vi må gjøres om for at vi skal bli attraktive og aktive og dekke behov."

[00:50:22.01]

[P om andre verktøy. Visjonsverktøy "handler mye om å forankre prosjektet i en felles visjon. Det er jo ikke helt nytt, det er jo det man ofte gjør, men allikevel det gjøres ikke alltid. Og det handler jo litt om det å ha en felles forståelse på hvorfor vi gjør det vi gjør og hvor vi er på vei." Myteknuser. Egentegnet Plan handler litt om empati, "det var også et verktøy for at ikke vi skal komme med en arkitekt-tegning på bordet, også veldig mange har problem med å forstå en arkitekt-tegning, så da var det jo tanken om at, nei vi lar brukeren selv tegne sin virkelighet fordi da får man den der følelsen av at man ikke blir umyndiggjort, man får selvtillit og føler seg liksom ikke- altså det at det skal være en sånn jevnbyrdighet i de samtalene med brukerne. At de ikke skal føle seg underlegne oss nettopp fordi de er ekspert på sin situasjon."]

[00:51:52.25]

P: Jeg opplevde at det fungerte veldig veldig godt mange av disse verktøyene. Som sagt, at det var forløsende.

[M spørsmål om det er lett/vanskelig å oversette empatisk taus kunnskap til bygningsløsninger]

P: Nei, jeg opplevde at det var veldig nyttig fordi det nettopp er det her med den store utfordringen er å forstå behovene og at dette hjalp oss til få behovene på en ufarlig måte. Og at kanskje man kommer litt vekk også fra de tingene jeg beskrev tidligere, hvor det liksom låser seg fordi du da gjør noe aktivt, du sitter der med tegninger og holder på også blir det sånn ... ja, noen sånn spennende å

være med på. Og utfordringen er aldri, tror jeg, sånn som jeg opplever det å oversette- selvfølgelig om det er noe svært komplekst da. Men i hovedsak så er aldri utfordringen å oversette noe til løsninger. Det er det enkleste. Det vanskelige er å forstå behovene. Og prioritere.

[00:53:23.05]

[P prosjektet handler om det, og felles forståelse på tvers, både innad hos statsbygg og innad hos kunden.]

[M flere verktøy?]

[P leter i eget dokument for å finne notatene sine]

[00:54:02.29]

[P nevner egentegnet plan, assosiasjonsord "hvor du hadde masse ord du kunne velge fra. for det var også ut ifra den tanken om at kanskje det er lettere å komme på noe når du har mye å velge mellom enn når du skal velge selv." Brukerreise - tradisjonelt verktøy innen tjenestedesign, prøver å forstå "den virkeligheten og hverdagen brukerne har, hvor vi ba dem om å fortelle hvordan de jobber i løpet av en dag." Visjonsøvelse. Behovsoversetter. Strategisk samtale - "det handlet jo mye om det er å få forankret i ledelsen i virksomheten." Nøkkelfunn - verktøy for "at vi kunne bruke sitater fra samtaler med brukerne og trekke de ut når vi da skal videreformidle hva er de viktigste funnene, og hvorfor, i en rapport etterpå". Heller enn en lang tekst "ved å få nøkkelfunn forankret og knyttet til konkrete personer så blir det mer sånne aktive utsagn og det blir kanskje litt sånn mer tyngde i det og det får større betydning, var tanken." Jobbe med modulering og pilotering. Behovsgrupper - "en måte å dele inn brukerne på basert på faktiske behov og ikke rolle. For det var også at man kan lage, kanskje, litt sånn kunstig skille mellom hvor jobber i en virksomhet. Men ved å for eksempel ved å ha en spørreundersøkelse på forkant så kan man jo se at kanskje er egentlig behovene- kan være de samme på tvers av andre skillelinjer man har." Myteknuser - verktøy for "hvis for eksempel noen brukere sier at ' dette fungerer ikke' også kan man liksom vise alternative bilder eller fortellinger om at dette har fungert andre steder, men hva var grunnen til at det fungerte, hvordan har det fungert, sånn at man prøver liksom kanskje mulighetsrommet til brukerne. Hvis det hadde låst seg veldig."]

[00:57:16.00]

[M spørsmål om de har publisert noe om dette.]

[P alt er internt, skal sjekke om det kan deles med dere. Dette prosjektet og verktøyene er noe hun "stadig vender tilbake til". Var veldig god kjemi i prosjektet med deltakere og konsulenter. Veldig positivt prosjekt. De har testet alle prosjektene på eiendommer, skrevet logg med erfaringer i praksis. "Det var jo også en tanke om at våre ansatte kunne selv begynne å lage verktøy og kanskje er det noen verktøy som forsvinner også kommer det nye, men at det var et sånn levende arbeidsdokument. Det har dessverre ikke fungert så bra i etterkant, men det fungerte bra i prosjektfasen. Men foreløpig så er det de verktøyene som ble laget som de har da."]

[M snakker om forskningsprosjektet vårt og vår interesse for dette. [00:59:27.21] til [01:00:05.22]]

[P beskriver at "vi har hatt utfordringer med å skalere det opp. Så de som har vært med i prosjektet, og det var jo mange, bruker det is tørre eller mindre dag. Mens planene var at det skulle- vi har jo en sånn intern som heter statsbyggskolen, hvor det skulle være kurs i disse verktøyene. Og det er vel fremdeles planen, men det er nok for at vi har hatt en så- så utrolig store utfordringer knyttet til det her med arbeidsplassutfordring og det å heve kunnskapen i hele virksomheten på dette. Sånn at det er

liksom andre temaer som på en måte blir prioritert først bare for at vi får med oss- fordi sånn som det har vært nå så er det type de som jobber i tidligfase kan enormt mye og forstår veldig mye av det her. Men så man liksom få med byggherre og eiendom på samme måte da og løfte de. Men nå opplever jeg at liksom at det er veldig sånn momentum for dette. Men det har vært et behov for modning tror jeg i statsbygg. Men det skjer veldig mye nå. Så disse verktøyene nå har jeg i forbindelse med at jeg skulle intervjues av deg så gikk jeg jo inn i de igjen, så har jeg liksom delt de med mange av de nye nøkkelpersoner som også syns dette er veldig spennende. Jeg tror de kommer til å leve videre, det tror jeg."]

[01:01:37.10]

[...]

[01:01:48.11]

[M spør om PowerPoint dokument som hun sendte hvor det står "Vi mister ikke kontrollen om vi involverer flere". Spør om heterogenitet og kompleksitet - hva er å miste kontrollen?]

P: det her var jo et utsagn var tjenestedesignerne som var veldig opptatt av at vi kanskje var alt for redde for å involvere flere, at det er mye farligere å involvere færre. Altså fordi, det var jo sånn som den ene tegningen som også er i den presentasjonen, det der at fra å være livredd for å snakke med brukerne, så er du livredd hvis du ikke har snakket med brukerne. [...] Med det som bakgrunn, men også selvfølgelig at så lenge man har en god rigg på det, riktige rammer, forventningsavklaring. det er avgjørende, men så lenge du har det på plass så er det ikke noe, så skal man ikke være redd for å snakke med mange flere og på tvers, som jeg sa, inkludere rengjøringspersonale, involvere alle de som en ikke tradisjonelt tenker på. Men at det vil gi deg en vifte av innsikt som er helt avgjørende for å treffe riktig og godt. Og også på mange nivåer og også sånn som med bedriftsløsninger. Det å forstå behov er viktig ikke bare- det er viktig på mange- av mange ulike grunner da. Så jeg tror det utsagnet er på bakgrunn av det, og det med at vi må tørre å myke opp og senke skuldrene og ikke liksom ta tenke at- for jeg tror det er det man kanskje tradisjonelt tenker at man kan miste kontrollen fordi man ikke har hatt de riktige verktøyene, at man ikke har hatt den riktige kunnskapen, ikke den riktige rammen, og da kan det for den enkelte prosjektleder og prosjekt være, hvis du går inn i dette, så kan jeg skjønne at det kan være en følelse av å miste kontrollen fordi du kan ikke faget godt nok. Fra tjenestedesignerne som kan dette, så lenge du kan det så er ikke mengden eller bredden nødvendigvis- men det er selvfølgelig innenfor noen grenser.

[01:04:50.00]

[M bak påstanden hintes det til at å involvere mere kan oppleves som overveldende ... M sier "det jeg hører du sier da er at kompleksitet, bredde, og å involvere flere i seg selv er ikke det som gjøre at man miste kontrollen. men det er- man må møte dem med tydelig verktøy og rammer? Og da skal man kunne imøtekom den heterogeniteten?]

P: Ja og at man ser på litt som i prosjektet hvor vi ser på interessenter. Kilder til innsikt [*** [01:06:03.01]] problem, og det er litt den samme tanken at det er de som sitter på nøkkelkunnskapen for at vi skal lykkes. og ikke et nødvendig onde eller et check på en liste at nå har du gjort det også kan du bare fortsette med det du egentlig vil. Fordi det er også ut fra kanskje sånn- altså jeg vil jo si sånn byggherreavdeling og bygg, liksom den biten er jo veldig løsningsorientert. og det må de jo også være for de skal jo lage noe helt konkret og som er ofte kjempekompleks og krevende. Men det er jo igjen det der med når ikke heller systemet hos oss har vært rigget sånn at tidligfasen får den plassen og ressursene den trenger så jobber man jo innenfor noen rammer som gjør at det ikke blir mulig

nødvendigvis å involvere flere og oppleve at det fungerer på en god måte fordi det utfordrer systemet man jobber innenfor. Så jeg tror det utsagnet fordrer jo også at systemet rigges og ressurser fordeles på en måte som gjør det mulig. Så det er nok også at det peker framover mot at vi er ikke nødvendigvis helt der i dag. men at det er der vi bør komme da, ut ifra dette prosjektets ståsted. Også kan det jo være flere meninger om det.

[01:07:32.08]

[M refererer tilbake til Ps tidligere ord at om rammene ikke er rigget riktig så utfordrer selv rammene.]

[P klargjør det hun sier. Utsagnet viser til "en idealsituasjon hvor vi forstår hvor viktig det er å forstå brukerbehov og legger til rette for at vi kan gjøre, og hvis vi kan legge til rette for det, ut ifra at vi forstå at det er helt avgjørende for å gjøre det riktig og at bygget skal gi den verdien det skal, så vil ikke det å involvere flere være truende eller problematisk fordi da har du lagt til rette for hvordan du gjøre det og du har også sikret at du har kunnskap til å gjøre det på en god måte. Man har de rette rammene. Men nå du er i dagens situasjon, mer hvor man ikke har den modenheten og den forståelsen nødvendigvis på tvers av virksomheten og i systemene våre, og kanskje også selvfølgelig i fra hvilke rammer vi får fra Department. Forståelsen må gå helt til toppen til de som faktisk bestiller prosjektene. At de legger føringer som gjør at vi kan få de rammene som gjør at vi kan gjøre det riktige. Så det er jo en lang kjede og det er jo ikke forandret i én håndvending disse tingene. men det er disse forskjellige prosjektene hvor vi prøver å så frø. Og jeg presenterte for Jan Tore Sanner, så det var liksom også en måte at prosjektet skulle komme tilbake igjen til departementet og han var veldig opptatt av det å sette brukerne i sentrum. også kan man være opptatt av det uten å samtidig helt å forstå ja, men hva betyr det faktisk. [...] det er noe med å forstå det på vidt plan. Men så tar det lang tid før rammebetingelsene endres.]

[01:10:04.14]

P: Så det er mer sånn også en empati med de som jobber i våre prosjekter i dag om at det er forståelig at det med å involvere veldig mange kan være veldig krevende fordi de er ikke rustet til å stå i disse situasjonene nødvendigvis.

[M spør om arbeids for å synliggjøre av at brukermedvirkning tar tid og må gjøres riktig i dagens situasjon, økonomiske føringer, regler og tidsperspektiv]

P: jeg tror det er utfordringene på mange nivåer, men det ene er jo i kultur, altså i intern, i det at i store virksomheter som vår så kan det jo oppleves om vi er flere virksomheter i én tidvis. At man måls på helt forskjellige ting, og man har ikke nødvendigvis- ikke sant, prosjektene tar fryktelig lang ti då gjennomfør og at det er faseroverganger mellom de som har ansvar for tidligfase til de som har ansvar for gjennomføringsfase. Vi har jo også satt i gang, min seksjon, prosjekter for å se på disse faseovergangen: hvordan sikrer vi at den kunnskapen som er blitt innhentet i fase 1 overføres til fase 2. men da har de som jobber i fase 2, har de den rette kunnskapen til faktisk å klare å ta imot den kunnskapen som de får og den innsikten. Fordi de er jo rigget mot noe helt annet, og hvis det skal gjøre den jobben godt så kan de ikke de være sånne helhetstenkende generalister eller du vet sånn som er det som er den typen mennesker man trenger i tidligfase. I gjennomføringsfasen trenger du jo folk som er mer detaljorienterte, beslutningsorienterte, ikke sant. Veldig sånn pragmatiske. Og med en gang de får prosjektet så begynner- ja, jeg vet ikke om det stemmer, men føles liksom at klokken begynner å tikke. Og penger, ikke sant. Så det er jo kanskje noe med hva måles de forskjellige på i et prosjekt. Og så lenge- man gjør det man blir målt på da. Jeg tror det er noe med det at det er så utfordrende og komplekst å bygge disse byggene at det er liksom noe av det som gjør det vanskelig.

Fordi de som skal gjøre det de må være så knakende gode på det for å få det til at, ja kanskje man skal tenke at det er noen- det har vi jo også jobbet litt med, skal iv liksom ha noen type kunnskapsfolk inne i disse faseovergangene som kanskje følger prosjektet litt videre? Sånn at man sikrer den forståelsen og den røde tråden. [...] Vi setter i gang masse prosjekter, vi jobber jo veldig mye med det, men det tar tid. Et annet prosjekt nå er at vi jobber med gevinstrealisering. og det er jo en måte å få tydeligere, mer oppmerksomhet mot hva er gevinsten i prosjektene og hvordan måles de forskjellige av våre medarbeidere eller avdelinger på den gevinsten forløpende. også er det forskjellige typer gjennomføringsmodeller, hvordan vi samarbeider med andre konsulenter ellers. Altså det er ... svaret mitt er vi gjør veldig mye, men det tar tid og det er krevende. Og vi er en stor skute, det er som et sånt tankskip som snus sakte riktig eller i den retningen. det tar tid. Og det er noe med at når man jobber hos oss, det er en veldig operativ virksomhet og det operative trumfer alt av utvikling fordi hvis du ikke leverer så får det så store konsekvenser. At man kan ikke sette seg sånn som jeg som jobber i støttefunksjon, jeg kan jo sette meg ned og lese en rapport og ta tid og tenke, men jobber du i operativ så har du ikke det privilegiet på samme måte. Og det tror jeg også har sine fordeler, ulemper. Man må skjønne også hva slags virksomhet de er da. Men jeg tror også det hele med klima og miljø-agendaen og alt det her som kommer inn med sterkere og sterkere tyngde, det er jo også, og digitalisering, altså det er så mange ting nå som ligger og påvirker byggebransjen så jeg opplever jo også at nå er jo en interessant fase hvor en del av en del av de tradisjonelle kortene kastet opp igjen. Og det vil jo gjøre også at en el av det som har vært ekstremt krevende blir jo enklere med en del av de nye digital verktøyene som kanskje frigjør. Det er noen som i hvert fall mener det. At etter hvert så vil bygge og gjennomføringsfasen være så veldig liten og det er tidligfasen som kommer til å bli den stor og viktige og tunge fasen. Den er den veien mange av de store endringstrekkene peker da fordi du kan jobbe mer med modul-baserte løsninger. det er masse sånne ting som gjør at dette endrer seg.

[01:16:22.22]

[...]

[01:17:09.09]

[M spør om digitalisering, BIM, modul-bygging. I hvilken grad strekker digitaliseringen seg inn i brukermedvirkning? Utgjør det en forskjell i behovsoversettelsen?]

P: det vil jeg tenke at det ligger store muligheter der på det å for eksempel sånn som mange jo gjøre allerede. At man lager digitale piloter eller at man kan gå inn i løsningene virtuelt for det hjelper jo nettopp det her med at mange brukere har utfordringer med å forstå tegninger. Men de har også utfordringer med å vite hva de vil ha som de ikke enda har sett. SÅ hvis du da går inn i digitale modeller så kan det plutselig, eller at du vet hva du vil ha når du ser det. Og da hvis man lager en løsning så kan man si, 'nei, men den skal ikke stå der, den må være sånn eller'. Så det jeg tenker at det er veldig verdifullt for å fremprovosere innspill på løsninger når man har kommet så langt. Men det kan også selvfølgelig gi inspirasjon til å sette ord på behov, men jeg tror også det er veldig veldig bra for sånn som hvis man har hatt en god behovsfase, også lager man en skisse til løsninger også får man dem igjen tilbake til brukerne. også ser man, ja, men var dette? Nei, ikke sant. Du får den feedbacken mye tidligere enn når bygget står der. Det er i hvert fall en helt åpenbar god ting da.

[01:19:05.24]

[M spør om de bruker digital verktøy/modeller vært en del av Verktøyene deres?]

P: nei, det har vært veldig analogt det prosjektet. men jeg tror det var litt bevisst fordi man liksom så at det var så viktig det her med å få den kontakten med brukerne. Og det å lage disse menneskelige

møtene, å bygge tillit som jeg har nevnt. Så jeg tenker at de kan definitivt suppleres med digitale verktøy, men jeg tror ikke digitalt verktøy alene vil være hensiktsmessig.

[...]

Slutt [01:20:17.01]

C Interview 2 - Transcript

Transkript_Intervju2_Statsbygg_Standardisering

[mm:ss]
[00:00]

M: Martin, Intervjuer
P: Deltaker-person

[Intro: Utdannet sivilarkitekter fra NTNU og har jobbet som arkitektkonsult i omtrent 15 år. Har erfaring i å jobbe med prosjekter innen undervisningsbygg. Jobber nå med å bistå prosjekter og utarbeide beslutningsunderlag fra tidligfase til gjennomføring og ferdigstillelse. Har dermed utført dialog med brukerne]

[03:55]
P: Og undervisningsbygg, de har jo et stort omfang av både standardiserte [[04:01]??] og maler og hvordan de da gjennomfører sine prosjekt

M: Kanskje vi da kan slenge oss rett inni det der temaet

P: Vi kan gjøre det fordi jeg tenkte det kunne vært en litt sånn introduksjon fordi Statsbygg gjør jo mange høyskole prosjekt og medvirkningen der er en stor og sentral del for å treffe riktig, riktig prosjekt, kunde, lokaler som støtter opp under virksomheten, ser på samhandling i fremtiden og hvordan de skal kunne arbeide strategisk og godt og effektivt når gjerne bygget kommer opp litt langt frem i tid noen ganger, fordi at disse beslutningspunktene [[05:01] fordrer?] jo litt, de tar tid da før vi liksom setter i gang med gjennomføring. Og brukerne er jo gjerne med absolutt hele veien med sin organisasjon. Eller et spekter med organisasjoner helt fra ledelsesforankring og ned inn mot drift og administrasjon.

[05:30]

M: Hvis vi tar høyskoler og undervisningsbygg, det er komplekse greier med masse forskjellige disipliner og [forskjellige brukere og deres behov]. Hvordan opplever du at i denne heterogeniteten at standardiserte løsninger, hvordan interagerer det med brukermedvirkningsprosessen?

P: Vi kan jo referere litt til de funnene som ble gjort i det interne prosjektet eller utredningen som vi gjorde etter oppdrag fra kommunaldepartementet. … Vi har ikke en god generisk veileder for, en arealveileder for høyskoleprosjekt, men de ulike institusjonene innenfor høyskole sektoren har gjerne egne arealveiledere, eller de har type litt sånn premissdokument for hvordan sine yrkesretninger og funksjoner skal struktureres og organiseres, både med hensyn på logistikk og dimensjonering. Så den utredningen gikk jo egentlig på å foreslå tiltak på hvordan vi kan vurdere da en forbedring av brukermedvirkning ved å bruke kjente løsninger som gjerne går litt sånn igjen på tvers av type bygningskategori innenfor universitet- og høyskole sektoren fordi da at vi ser da muligheten og gevinsten ved å få [[08:22] ty til?] de viktigste tingene.

[08:55]

M:

P: For det er jo litt det der med å med en viss fleksibilitet da og forutsigbarhet kunne samordne en litt mer forutsigbar brukermedvirkning med institusjonene innenfor enkelte deler av universitet- og høyskole sektoren

M: Ja, hvis man har allerede en arealveileder?

P: For eksempel.

M: ja, at det skaper et.., altså, den arealveilederen er jo en form for standardisert kunnskap, hvis jeg forstår-

P: Den er en form for standardisert kunnskap om den institusjonen og da er det jo spesielt viktig da med et godt samarbeidsklima om å utarbeide en felles veileder mellom både da den institusjonen og oss Statsbygg som gjennomfører byggeprosjektene.

M:

P: jeg tenker nå vi gjorde det utredningsarbeidet så hadde vi også en medvirkningsprosess inn mot kunnskapsdepartementet der vi gjorde en del sånne workshops for å løfte opp da potensielle gevinster ved å få etablert litt sånne felles veiledere, standardiserte arbeidsplasskonsepter for akademier ikke sant, hvordan kanskje spesialfunksjoner innen høyskole sektoren kunne blitt mer.. satt en ramme for og det virker jo som om.. kunnskapsdepartementet så liksom gevinsten ved den da, ved at du kunne få bedre samarbeidsklimaer, du kunne.. men stort sett så har jeg inntrykk av at brukerne er stort sett veldig fornøyd med Statsbygg sin brukermedvirkning inn i et byggeprosjekt, men at ofte disse byggeprosjektene de er store og komplekse, krever en god inngående forståelse for egen virksomhet og ikke minst med det at hvordan kan det kjente forbedres da, og utvikles og gjøre samarbeid mellom på tvers innenfor virksomheten bedre, og ikke minst det med å se på arealoptimalisering av bygget. Vi ser jo ofte det at spesielt i utredningsfasen at de arealdimensjonene som er spillet inn på hver enkelt funksjon er større enn kanskje det som egentlig er nødvendig. Etter hvert som brukermedvirkning går sin gang så ser vi både det med å samordne funksjonene og tenke nytt rundt eventuelt gjenbruk av eksisterende eiendom, tenke bærekraft og klima inn i brukermedvirkning at det trer frem nyansering da av de behovene som de har forutsatt i starten.

[12:35]

M: [beskrive felles veileder, konsekvenser eller muligheter rundt det]

P: Statsbygg har jo erfaring med en sånn type veileder fra for eksempel det med tinghus som ble utarbeidet i samarbeid med domstoladministrasjonen, og det gjør at både prosjekt, altså utredningsfasen kan gå raskere ved at kjente funk-

M: Hva er det spesifikt som gjør at det går raskere?

P: Jo, fordi at veilederen, den inneholder på en måte en beskrivelse av de funksjonene som et tinghus skal ha. Den beskriver gjerne litt sånn dimensjonering og helt ned på utstyrsbehov. Den beskriver sikkerhetssonene og logistikk for både rømning og [[14:30] innslusning?] av hvordan for eksempel en rettssak skal foregå. Den har liksom vurdert samhandlingen for virksomheten mellom administrasjonen og de som sitter som ledere. Den gir også en del føringer kanskje på type kvalitet og arkitektur og gjerne litt sånn tinghusets innvirkning på både byliv og byutvikling som en formålsfunksjon som er sentral og anerkjent.

[15:25]

M: … Du sier beskrivelse. Jeg regner med det er en kombinasjon av ganske så tekniske og [***] som kan være utfordrende som [***]

P: Ja, det der med begrepsbruken, ja. Den er jo viktig inn i det her. Ja.

M: Og da lurer jeg på hvordan gjør dere og/eller veilederen kommuniserbar forståelig for brukere som kanskje ikke har teknisk kunnskap?

P: Det handler veldig mye om det å kunne bruke den viktige arkitektkompetansen inn i å visualisere programskisser, kjempeviktig inn i brukermedvirkning. Statsbygg har jo testet det der med å bruke litt sånn VR, teknologi slik at brukerne får bedre forståelse for hvordan sine behov blir da omsatt til fysiske omgivelser. Og vi oppfattet, eller vi har erfaring med det at vi kan i prosjektgjennomføring gjenbruke og hente gevinst ut i fra liksom de der skala-effektene som det her vil få ved at vi som en erfaren byggherre liksom kan… vi har bygget dette her før og kjenner godt til formålsfunksjonen og kan da med liksom erfaring fra brukermedvirkning rundt den sektoren også vurdere begrepsbruken ut i fra hvor du skal kommunisere dette her inn i virksomheten

M: okey, ja

P: Og den gjør jo det at i et løp da, så går det an å strukturere brukermedvirkningen inn på ulike formålsfunksjoner, kontorfunksjonene eller arbeidsplassene inn mot nødvendig teknologi og hvordan liksom bygget kan optimaliseres, både på kvalitet og på kostnadseffektivitet og areal

M: … Er det relativt enkelt å bruke det (les:VR) i brukermedvirkningsprosesser eller må dere organisere for det? Er det lett å importere eller er det.. Når du sa at VR har blitt testet så tenker jeg okey, kanskje det er usikkerhet på hvor mye gevinst det er i dette, eller om man må gjøre innsats for å få det til å fungere formålsmessig?

P: For å få det til å fungere formålsmessig så har jeg erfaring med det at i prosessen med brukermedvirkning inn mot nytt nasjonalmuseum der jeg var en del av prosjekteringsledelsen. Så ble BIM-modellen veldig viktig, både for å se på krasj-testing mellom infrastruktur, på teknikk og utstyr. Det å kunne bruke den aktiv til å vurdere høyder og dør-bredder i enkelte rom, ha tema-vinkling på møtevirksomhet med brukerne for å se på ulike sånne kategorier innenfor om det var utstillingsarealer. Tilsvarende blir jo også da viktig for å kunne gjøre det in mot brukermedvirkning i universitet- og høyskole sektoren.

[20:10]

M:[…]

P: Så det ligger et potensiale der, og det kan godt hende det at den kan berikes både med materialitet og komme opp på et nivå da som gjør at brukerne ser potensialet for da disse løsningene som blir foreslått.

M: … [er det lett å dra inn VR i etablerte brukerprosesser eller om det er nye utfordringer. Må man læres opp på det?]

P: Neida, de har gode folk på det internt i Statsbygg som absolutt kan bistå med det inn i brukermedvirkning, spesialt da når en del av disse løsningene har kommet opp på plass. Men

vi ser jo også potensialet ved å kunne, hvis Statsbygg har på en måte en litt sånn standardisert arealveiledning da. Veileder. Så går det jo an å gjenbruke en del av disse designede løsningene i andre bygg som Statsbygg har stått for for å vise da hvordan den type områder i et bygg kan se ut.

M: Så hvis jeg tolker deg riktig så er VR og visualisering, […] da kan man få nye brukere til å tre inn i standardiserte rom. Antagelig lignende rom

P: For eksempel

M: Så på den måten skaper vi en kobling mellom standardisering, standard romkatalog, veiledere og VR som verktøy

P: mhm

M: Ja, som da [[22:18] konverterer?] denne komplekse informasjonen

P: mhm

M: … hvordan interagerer det her lysten på innovasjon inn og med et bygg med standardisering. Er det noen, kommer det noen konflikter eller […]?

P: Tror du kan gå litt tilbake igjen til det som vi fant ut både med… inn i den der analyse delen om at.. også det der liksom, de workshoppene som ble gjort med, når vi hadde medvirkning inn mot departementene og konklusjonen der ble ofte det at […] det var jo en viss fare for at kanskje dette her ble litt for satt da, disse arealveilederne, at du ikke sørget for en god revidering etter hvert som du fant ut nye ting i prosjektene men det som ble konklusjonen der var jo det at liksom det å kunne standardisere gjør at både brukere og de i prosjektgjennomføringsorganisasjonen i Statsbygg har evnen til å løfte blikket og se helheten og gjøre da vurderinger på i hvilke områder innenfor denne institusjonen er det vi kan se på innovasjon. Både da innenfor bruk og teknologi og utforming

M: Okey så, når man trer inn i for eksempel VR inn i, da blir man bokstavelig talt satt som en, man blir en simulert bruker i et simulert ferdig produkt selv om man er klar over at her er en iterasjon av bygget. Og jeg […] forståelse for at da kan det virke som om ting er satt. Fordi man settes bokstavelig inn i nå er det sånn ferdig produkt[…]-

P: Jeg tror det må være en fin balanse mellom det å kunne frigjøre kreativt arbeid og få brukerne til løfte blikket fra det daglige arbeidet og tydeliggjøre hvordan vi kan gjøre ting i dag som gjør at vi kan tenke systematisk og hvordan det kan gjøres annerledes

M: Kan jeg spørre deg om å gi et eksempel på «Løft blikket»?

P: Ja. Jeg mener det at der brukerne ser en mulighet for å kanskje koble på sammen ulike funksjoner innenfor en fysisk del av bygget, kan den delen brukes annerledes på dagtid enn på kveldstid. Kan en del av bygget brukes på ulike måter? Kan det gjøres noen grep på fleksibilitet innenfor et arbeidsmiljø ved å sørge for god fleksibilitet både på teknisk infrastruktur og også da bygget med vegger og at.. Jeg tror nok at ved å tenke hvordan virksomheten kanskje endres i løpet av døgnet eller vil endres over tid og at det bygget da som prosjekteres og lages også da systematisk designes basert på det. Og jeg tror nok at når vi nå Statsbygg skal bygge mere om

enn nytt, som ligger der gjerne i Statsbyggs strategi, så ser vi jo det i brukermedvirkning at brukerne gjerne vil ha et nytt bygg, og da blir det jo utrolig viktig å sette på god tverrfaglig kompetanse tidlig for å vise til de mulighetene som ligger der i planløsning og i eksisterende bygg og at du kan gjøre relativt slitne bygg om til gull ved å visualisere og få frem de kvalitetene som bygget har og hvordan den kan gjøres om til et nytt og operativt og moderne bygg.

[27:33]

M:

[28:09]

P: Men så er det jo litt sånn at paradokset kommer jo opp med standardisering. Altså, hvis vi har satt mål da, og volum og areal på disse standardiserte funksjonene som er kjent innafor en bygningskategori, hvordan da få det til inn i eksisterende bygningsmasse som da ikke alltid svarer opp til dimensjonerte, både på logistikk og hvordan det her ser ut, og det er jo nettopp der at en sånn standardisering gjør at.. den må være såpass fleksibel slik at innpassing inn i eksisterende bygningsmasser blir jo veldig viktig. Å få til. Til tross for at funksjon og dimensjon er kjent.

M: … [standarden er ikke en fastsetting, men en fleksibel skapning]

P: Jeg ville sagt at det må være et spenn, gjerne med god eksempel der vi har varianter innenfor en type funksjon. Som vi har god eksempel på fungerer godt. Og som vi kan bruke aktivt inn i brukermedvirkning. Sånn at vi unngår å begynne på nytt hver gang. Det skjer jo en del. […] Vi prøver jo nå å jobbe oss frem sammen med brukerne til å i hvert fall etablere noen gode start-plattformer for en type institusjon som Statsbygg har bygget tidligere. Det som blir gjort nå er jo gjerne å dra på befaring på allerede bygde bygg

M: Hvem er det som er med på den befaringen?

P: I hvert fall prosjektleder, prosjekteringsleder, men også disse fagressursene er med sammen med brukerne på befaring. Så faglig ressurssenter er ganske viktig inn i den, det arbeidet som gjøres sammen med brukerne når bygget skal komme opp.

M: okey

P: Og det kan du skrive at Statsbygg er litt sånn unikt da, på å ha en egen sånn kompetanse avdeling som er viktig inn i nettopp det der med å få synliggjort på en faglig måte, hvordan enkelte områder i et bygg vil fremstå i fremtiden.

[31:06]

M: … Hva er ved med disse behovene som trenges å nyanseres. Nyansering er en bevegelse fra en forståelse til en annen. Hva vil det si å nyansere behov? Hva er det det opprinnelige inntrykket er, og hva er det man ender opp med etter den nyanseringen?

P: jeg vil kanskje si at en nyansering av behov fra det bestående til hvordan virksomheten vil se ut i fremtiden.

M: Okey så det handler om litt det å forutsi eller å fastsette hva er fremtidige behov?

P: Yess

M: At det er en viktig nyansering?

P: Ja. Og vi ser jo at i pandemien her så har jo plutselig hele staben og alle ansatte vært hjemme ikke sant, og det er ikke gitt at vi alle vil tilbake igjen på fast plass i et arbeidsfellesskap på fulltid etter dette her. Sånne ting.. også er det spesielt det der med nyansering av behov, altså teknologi som er i [[32:34] rivende?] utvikling, og som gjør at vi kan jobbe hvor som helst og når som helst. Men at vi også kan samhandle på veldig forskjellige måte, både sånn i en sånn intervju-situasjon og at vi slipper å reise. Vi kan begrense.. men så er det jo også sånn at en pandemi vil jo også [[33:06] fordratt?] kanskje det må være mer avstand? Kanskje det må vurderes mere faste arbeidsplasser innenfor en del av virksomheten. Sånne ting. Også er det nyansering av behov på det der med at.. arealbehov er jo en type nyansering av behov. Nyansering av behov for ny bygg. Nyansering av behov for … ja … i et litt sånt samfunnsøkonomisk perspektiv [ler]. Den er jo litt viktig. Nyansering av behov innenfor en kostnadsramme.

M: …

P: Altså, nyansering av behov av gjenbruk av utstyr, av brukerutstyr. Og kjøp av nytt innenfor det. Der ligger det jo en stor miljø gevinst, det med å kunne bruke om igjen da, spesielt det med inventar og det som er litt sånne løse vegger osv

M:

P: Også tror jeg at i brukermedvirkning så må… Jeg tror nok at brukerne må få kunne stå i førersetet og ha en tidlig innvirkning på hvordan behov skal omsettes til lokaler og fysisk løsning og bygg or arkitektur. Også må Statsbygg med sin kompetanse på tvers ha en forståelse for å utfordre litegran. Jeg tror den utfordrer da nettopp det som går på nyansering av behov. Ut i fra både et samfunnsøkonomisk perspektiv og ut i fra miljø og klima

M: i hvilken retning går utfordringen?

P: Utfordringen må gå i et nært samspill med bruker der Statsbygg har den kompetansen til å visualisere og vise kanskje noen av disse konsekvensene da som brukerne kan komme med av behov

[37:10]

M: … Kan jeg spørre deg om et eksempel som viser hvordan brukere ender opp i førersetet? Når er en bruker i fører setet?

P: En bruker er i førersetet ved å ha fått en godt etablert prosjektorganisasjon internt, altså en bruker-organisasjon med, som har kapasitet og tid til å innvirke sammen med Statsbygg inn i byggeprosjektene

M: … er denne her behovsoversettelsen, de som gjør dette konverteringsarbeidet, er de en viktig og/eller nødvendig del for at de skal være i førersetet?

P: Ja, jeg tenker det.

M: Helt kritisk eller er det..?

P: Jeg tror nok at Statsbygg med sine rådgivere som forstår godt hvordan, og har erfaring med hvordan prosjektgjennomføring foregår og kjenner godt, egentlig veldig godt til universitet- og høyskole sektoren. Det er jo den største sektoren Statsbygg har. Så vi sitter jo på et stort knippe med bygg som har blitt gjennomført med ulike former for brukermedvirkning, men at brukermedvirkningen kan gjerne foregå litt da selvfølgelig basert på brukers premisser og interesser og det de løfter fram, og Statsbyggs ønske om en optimal prosjektgjennomføring. Og dette her er en fin balanse, alltid, hele veien [ler] å få det til.

M: … [forskjell mellom interager og brukermedvirkning med brukere og bruker-representanter i den grad du opplever det er en reell forskjell der.]

P: Ja, altså brukerrepresentantene i første omgang blir gjerne da en utnevnt representant fra ledelsen eller så er det ledelsen selv som blir de første som Statsbygg møter. Og brukerne har gjerne sin egen i de store komplekse prosjektene, sånn som Campus NTNU, så har jo de sin egen rådgiver gruppe innenfor mange fag. Så..-

M: [***]

P: Joda, det er en forskjell og jeg tror at et hvert prosjekt må først og fremst må ha en sånn type ledelsesforankring sånn at ledelsen må være i stand da, til å kunne kommunisere og lede de prosessene internt inn mot de andre brukerrepresentantene for det vi jo være da helt sikkert brukerrepresentanter innenfor kanskje hver avdeling eller hver seksjon innenfor en organisasjon og en høyskole. Så Statsbygg sitt grensesnitt eller Statsbygg sin kommunikasjon, altså det å ha dedikerte folk internt i organisasjonen som er vårt kontaktledd, og at de også må ha mandat fra ledelsen til å sørge for at de nødvendige endringene blir gjort innenfor egen organisasjon, før da en fysisk løsning kommer på plass.

[42:37]

M: Hva tror du er konsekvensene eller utfallet av en usikker ledelsesforankring

P: Konsekvensene som vi har erfart ser vi gjenre med omkamper

M: Omkamper?

P: Ja

M: Okey. Har du et eksempel?

P: Altså, brukermedvirkning, den er jo gjerne litt sånn, den er jo ikke lineær da. Altså, du har gjerne.. du har noen sånne iterative prosesser som foregår der vi må gå gjerne tilbake igjen til et område i bygget, gjerne da kanskje disse arbeidsplassene og spesielt da når fysisk løsning har blitt designet så skjer det noen sånne omkamper fordi at selvfølgelig de ansette ser konsekvensene av disse behovene som har blitt spillet inn og hvordan de har blitt omsatt til fysisk bygg

M: Så forskjellen som en mer sikker ledelsesforankring utgjør vil da være…?

P: Altså det vil.. vi ser nok det at organisasjonen vil.. hvis de ikke har kjørt en god prosess da rundt dette her så får de gjerne noen sånne omkamper inn mot liksom de brukerne i organisasjonen og som gjør at gjerne da dette komplekse bygget som er veldig tverrfaglig, både bygg og teknisk infrastruktur der det må gjøres endringer, og så lenge det ikke er bygget så er det fullt mulig men det er klart det er kostnadsdrivende det med å omprosjektere spesielt da når vi har kommet langt ut i prosessen så det er jo sånn at i starten så er det jo det den perioden med størst innvirkning og størst potensiale for å hente gevinster i form av å tenke utvikling og innovasjon. Også knipes dette her til å bli mindre og mindre etter hvert som prosjektgjennomføring foregår. Helt til du begynner å sette spannet i jorda og skal gjennomføre prosjektet

M: .. Kan jeg be deg sette ord på tre stikkord som betegner en god prosess? Hva er det som utgjør den forskjellen som gjør at omkampene uteblir?

P: Jeg tror det omhandler god organisering.

M: Okey. Tydelige roller? Ansvar?

P: Tydelige roller, ansvar, ja, og en forutsigbar prosess og fremdrift, både fra Statsbygg og fra brukerne

M: Hvis jeg bruker begrepet «Målbilde»?

P: Målbilde er lov å bruke vet du, det brukes jo ofte [ler]. [***} målbildet må være veldig klart, eller i hvert fall så klart som mulig da

M: Hva er et målbilde i dette her, hva er dette her målbildet?

P: Målbilde kan være i form av type effektmål, hva er det virksomheten skal oppnå ved at det har blitt gjort en konkludert utredning på at dette prosjektet skal gjennomføres. Hva vil det få for effekt for.. gevinster for virksomheten. Fordrer det at de må tenke andre måter å gjøre ting på? Hvilke tiltak internt må de gjøre for at vi skal få frem disse effektene da som virksomheten må gjennomføre? Også ser jo Statsbygg i samarbeid med bruker på selvfølgelig disse viktige samfunnsmålene som er mer innenfor det samfunnsøkonomiske og …. Mhm.

M: Vil du si at dette med ledelsesforankring av forventninger, roller og ansvar i organisasjonen og brukarene er dette her med målbilde, er det også viktig at dette er godt forankra i ledelsen?

P: Ja, det er veldig viktig at det er godt forankra i ledelsen, og at det blir kommunisert godt innen også i virksomheten. Og striden foregår gjerne rundt akkurat dette her med arbeidsplassforming, spesielt da fordi at vi har en norm på hvor mye plass vi skal ha per arbeidsplass og at akkurat utformingen av det krever gode hensyn da, helt fra start til slutt med god ledelsesforankring og god kommunikasjon inn i brukerorganisasjon.

[48:08]

M: [Spørsmål om heterogenitet]

P: Endring er jo smertefullt da, til tross for at det loves noe nytt og bedre anlegg og jeg er nok enig i at vi ikke mister kontroll ved å involvere flere, altså at disse beslutningene ikke bare

gjøres kun i toppledelsen men at medvirkning på tvers og inn i virksomheten, det er kjempeviktig for å få til gode prosjekt og at Statsbygg som skal gjennomføre prosjekt kjenner godt til virksomheten, har respekt for de prosessene og de behovene som kommer opp, forstår men også kan være gode rådgivere da, til å mer som en anerkjent og erfaren flergangsbygger, at vi da gjennom det kan rådgi og gi noen sånne nye impulser og medvirke til at liksom.. bygget blir riktig så tidlig som mulig for den høyskolen

M: … Hva slags forståelse har du av muligheten for å miste kontroll? Hvordan mister man kontroll i sånne prosjekter, og hva er det som utløser den kontroll-mistingen?

P: Ja, et eksempel på der det kan mistes kontroll, det er jo disse omkampene langt uti prosjektgjennomføring med store sånne iterative prosesser der du går tilbake igjen til start og rådgiverne står og venter på en beslutning uten at de kommer videre og timene går og kostnadene overskrides og.. det er jo liksom de der store omkampene for sent da som gjør at der du virkelig ser at det kan gå ut over resultatmålene på kost og tid og kvalitet. Og det som utløser det, det har vi vært litt inne på tidligere, i hvert fall etter min erfaring, det der med at du har ikke kjørt en god nok medvirkningsprosess der behov og [[51:42]??] har fått lov til å modnes.

M: Modnes?

P: Jo flere verktøy vi har da, for å øke… og det går jo gjerne også inn på disse verktøyene som vi har når vi.. de som [*anonymisert navn, person fra Intervju 1 Statsbygg*] kjenner godt til og som jeg vært med i å utarbeide, den der med behovsoversettelsen, intervjuguiden og [husker ikke flere]. Men de var jo egentlig veldig gode. Og jeg tenker at disse verktøyene kan jo også fint brukes aktivt inn i virksomhet og en brukerorganisasjon i [[52:32]?] med Statsbygg.

D Interview 3 - Transcript

Transkript_Intervju3_Statsbygg

[mm:ss]

[00:00]

M: Martin, Intervjuer

P1: Deltaker-person 1

P2: Deltaker-person 2

[Intro (P1): Tidligere høyskolelektor, underviste i interiørarkitekter. Jobbet mye i privat næringsliv og mye med brukerinvolvering før Statsbygg. Har jobbet med utleie av offentlige bygg. Skjønte at det statlige og kommunale lå 20år etter alt annet uten å skjønne hvorfor]

P1: … Begynte å jobbe med brukerinvolvering i begynnelsen med utleie, altså der Statsbygg bistår statlige til å leie i det private og det var veldig mye med fylkesmennene først som skulle omstruktureres og endres og mitt største sjokk va jo å skjønne at det statlige og kommunale lå 20 etter alt annet. Altså, jeg skjønte ikke problemsstillingen [ler]

M: Hvor kom det sjokket fra?

P1: Det kom fra rett og slett brukerne. Altså at den prosessen som har foregått i privat næringsliv og i verden for øvrig da, der har jo det statlige og kommunale vært skånet for en hver effektivitetsprosess [ler] ikke sant, i det private så er det en husleie og da tenker, man tenker rasjonelt også kom den, så jeg skjønte egentlig ikke hva jeg skulle i gang med, jeg visste ikke om problemstillingen, så det var jo det første for meg en ganske sånn.. det å da plutselig da møte fylkesmenn som mente at det var menneskerett med 30 kvadratmeter. [[02:03]***] for eksempel [ler]. Den slet vi litt med. Men så var det jo da [[02:10] foredlig?] disse verktøyene som da gjennom den tjenestedesign operasjonen, som var veldig veldig fin, og vi ble mye mer bevisst - deler av Statsbygg ble veldig mye mer bevisst på hvordan en sånn prosess kunne foregå og jeg fikk også både fylt på og [[02:31] alibi?] for de prosessene jeg allerede brukte. Det var sånn jeg begynte å jobbe med dette i Statsbygg. Og så har det jo vært en videreutvikling av det, så må jeg også si at jeg ble ganske sliten av jobben [[02:50] her nede?] i Statsbygg [ler] fordi at det snakkes mye om det men det er ikke nødvendigvis forankring i vår egen ledelse, har manglet sånn at det har på en måte –

M: Når du sier at det snakkes ikke mye om DET…

P1: Nei altså, om det med, altså brukermedvirkningsprosess er jo noe man sier skal, altså det er aksept for deg men det er ikke alltid aksept for det likevel [ler]

M: [P2] jeg ser at du nikker og sier ja?

P2: Jeg har jo litt andre type erfaringer men jeg tenker akkurat det der med å involvere brukerne tidlig og få dem bevisstgjort tidlig nok og sånt er jo også noe jeg syns har vært, eller er en stor utfordring for Statsbygg, rett og slett. Fordi at du ikke har.. det også handler mye om kanskje det samme som, jeg har jo også bakgrunn fra arkitektpraksis før jeg begynte i Statsbygg, og hvor det er en litt annen [[03:53]***] på den andre siden av bordet for så vidt da men du forholder deg helt annerledes til brukerne enn det man gjør i Statsbygg hvor det er på en måte brukerne og departementet og det er veldig mye mer tungrodd og du kan ikke stille spørsmål her i samme grad, her opplevd jeg ting, altså brukerne og departementene har på en måte litt sånn enerett på ha den riktige oppfattingen. Sånn har jeg opplevd det litt. Også har du senterproblematikken knyttet til at det veldig ofte er byggeprosjektet i forbindelse med omorganiseringer ikke sant, [[04:39]***] av virksomheter, masse [[04:44] konfliktstoff?] internt på de [[04:46]***] på noen som helst måte. Som også gir utfordringer.

[04:55]

M: Resonerer det med deg [P1]?

P1: Jeg tenker jeg har jo litt bedt om å gjøre brukermedvirkningsprosesser så jeg har nok hatt det litt sånn, jeg har nok-

P2: Litt bedre utgangspunkt

P1: Litt bedre utgangspunkt, ja, sånn at det, men igjen i det så har jo vi slitt med nettopp ledelsesforankring. En ting er internt i Statsbygg for den type prosesser men også ledelsesforankring hos brukerne, og det som er og som ble veldig veldig klart når jeg jobbet hos fylkesmennene var jo på en måte at Statsbygg kom inn og det var vi som måtte forklare samfunnsmål, effektmål og gevinstrealisering mens, og det var på en måte vi som kom inn og var «the bad guys» og skulle gjøre noen endringer, vi fikk ikke- Det har lært meg etter det er at deres egen ledelse som må sette, hva var det jeg skrev her, rammer og mulighetsrommet, det må defineres av ledelsen i den organisasjonen som skal gjennom dettet og det er kanskje en av de største læringene jeg har hatt da [ler] det er å putte ansvaret der ansvaret skal være for de kan fasilitere og vi kan på en måte trekke inn krefter, vi kan følge opp, vi kan stille spørsmålene men de må ha eierskap selv. Så det er ofte en runde å gå før man i det heletatt kan begynne på en bygningsprosess. Så det har jeg satt ut som punkt 1: ledelsesforankring, og at ledelsen må bevisstgjøres og være talspersoner for rammene og mulighetene

P2: Helt enig. Det må på en måte være grunnlag for en del av den metodikken som man legget opp til tenker jeg. Og det er jo litt sånt jeg opplever at Statsbygg er, har ikke vært veldig [[07:04]***] for det at du kan stille krav til virksomheten om at de skal stille opp med dette i utgangspunktet

M: … Fra deres synspunkt som har erfaring med brukermedvirkning i bygge bransjen, privat og offentlig, er at dere har en forståelse av hva verdien av det, altså på hvilken måte man kan få tak i dialog ved reelle behov. Men for dette her skal kunne oversettes eller tas videre eller å få verdi i byggeprosessen og i organisasjonene så må det skje innenfor visse rammer men også at det er en kultur som må forstå-

P1: Ja, men jeg tror at nesten før du i det heletatt begynner med brukerprosessen så må den forankringen skje, sånn at rett og slett før brukermedvirkningsgruppe er satt ned så må man ha klare formeninger med ledelsen, hva de vil, altså, hva er det vi får utav dette, også nå er det blitt gevinstrealisering er veldig hot, det er nå blitt noe som skal inn i det meste og du kan si at den kan være med synes jeg nå, det har vi gjort nå både med folkehelseinstituttet, vi skal gjøre det nå med Høyskolen på Vestlandet, hvor det gjennomføres en gevinstrealiseringsplan først, og det kan godt være at de har mye materiale i forhold til samfunnsmål og effektmål, men det er noe med en bevisstgjøring og sette en felles kurs før man begynner med en brukermedvirkningsprosess. Sånn at det er et eller annet med forståelsen av rigging i forkant av et oppdrag [ler] og en ledelse før man setter i gang, for ellers så, og det er det neste punktet mitt, det er rammene, altså rammebetingelsene må være klinkende klare for brukerinvolveringen. Altså, de må skjønne hva de skal være med på og de må skjønne rammene og de må skjønne begrensningene og mulighetene, for hvis ikke så blir det en prosess som de ikke, altså «hvorfor var jeg med på dette?» Ikke sant, hvis de ser resultatene. Så de må vite påvirkningsmulighetene også må de, også som det tredje punktet har jeg skrevet, de må kjenne seg igjen i

oppsummeringen. Det kan godt hende det ikke blir sånn som de vil men de må se, altså det må på en måte være en prosess hvor det er informasjon hele tiden og de må skjønne [[10:15]***] som blir godt og hvorfor det ser ut som det gjør til slutt. At de ikke får vite at her var jo agendaen egentlig helt sånn fra begynnelsen av og hvorfor gjorde de dette, er det bare for at det skal stå et sted at det har vært brukermedvirkningsprosess. Så det er de store tingene som jeg har tenkt i forhold til-

[10:37]

M: Kan jeg spørre om [P2] –

P2: Jeg bare tenker i forbindelse med dette her også at det er jo innmari viktig akkurat det du sier med at brukerne i alle laga i hierarkiet som man drar inn så tidlig, de må være innforstått med at her er det virksomheten som står til syn, som [[11:01]***] og det at det blir forankret i den, og det er jo det jeg har opplevd også i flere sammenhenger, både på nasjonalmuseet prosjektet og campus [[11:12]***] som er store organisasjoner og forskjellige, det er jo det der at det er ikke noe kontakt mellom ledelsen og, holdt på å si, nedover i systemet da, på hvor er det vi skal. Også er ofte ledelsen for redd for å sette ned, si at sånn skal det være, sånn at de lar… det blir bare bottom-up og ikke noe top-down i det heletatt og da blir det galt.

P1: Også kommer Statsbygg [[11:47]***] inn for å sette i gang dette også bli VI de som står og prøver å fortelle noe om rammer og begrensninger, og det blir veldig feil fordi da sitter faktisk deres egen ledelse og ikke understøtter det, ikke sant, selv om vi vet at vi har trukket dette fra de strategier og vi har trukket det fra [[12:09]***]. Det er jo ikke noe galt det vi sier men det blir plutselig vi som tar den hatten på istedenfor organisasjonen selv

P2: Også får du litt sånn opplevelsen av at det synes ledelsen er veldig [[12:23] frekvent?]. Det er vi som kan være the bad guy da

M: …Kan dere gi noen eksempler på konsekvenser av [stor avstand mellom ledelse og ansatte]? Hvordan ser det ut i brukerdialogen?

P1: Forvirring. Jeg kan fortelle veldig fra folkehelseinstituttet som nå har.. mange grunner der, vi vet jo alle at de er litt presset, men det som skjer der er at de har egentlig jobbet frem veldig klare samfunnsmål og effektmål og en strategi. Altså, veldig klare.. og vi ba om å få noe miljøsatsingsmål og sånn i forhold til brukerprosessen som skal foregå der, og de var ganske tøffe, de tenkte jøss, dette ser jo, at de han ambisjoner. Og så er signalene til brukergruppene i de forskjellige kategoriene en annen, sånn at det plutselig blir rom for å se for seg andre ting i brukerprosessen enn det egentlig ledelsen har sagt, og så blir det et slags rart vakuum der imellom et sted sånn at vi måtte da be ledelsen om å være veldig veldig mye klarere ovenfor de ansatte om hva som var forutsetningen for arbeidet. Det som da har skjedd er at det har gått en ekstra runde, det har vært forvirring, de har trodd mulighetsrommet har vært større enn det er, og stemningen blir dårlig. Og dermed så kan du si at i det øyeblikket du ikke er en… en brukermedvirkningsprosess er ekstremt viktig for å få det resultatet man til slutt kommer frem til til å funke etterpå. Altså, du kan få en helt fysisk klin lik løsning, men det ene kan funke veldig bra og det andre kan ikke funke i det heletatt. Fordi det er i hodene det sitter, sånn at hele

den prosessen er, du er totalavhengig hvis skal endre noe. Endring er vondt, og hvis du skal få til den endringen så er du fullstendig avhengig av å ha med alle.

[15:20]

M: [hvor var det forvirringen lå?]

P1: De (medvirkende brukerne) trodde det var muligheter for cellekontor, for eksempel. Det er jo der det er stort sett mye. Brukskonseptet, altså hvordan bruke arealene. Veldig ofte så gjør vi tidligfase studie, så er det ut i fra det man jobber videre i en avklaringsfase og man kommer jo spissere og spissere i prosjektene mer og mer jo nærmere de kommer, men det er også noe med at når de har valgt noen konsepter så er det ikke alltid helt skjønner konsekvensene av konseptene før det begynner å bli mer detaljert, og da er det akkurat som det går opp noen lys for noen av dem hver, og så er det nok litt sånn, i den bevisstgjøringsprosessen også da så skjer det jo en del ting, og da er det viktig at den ledelsen står ganske støtt og ikke begynner å åpne opp for, eller selvfølgelig skal de jo det hvis de ser noe som er helt, men da må de være klare på det og da. Det krever mye av en ledelse

P2: Jeg tenker at det er jo kanskje akkurat stikkordet her at du har en ledelse som skal [[17:05]***] et sånt digert byggeprosjekt, diger omorganisering, alt dette her, som egentlig ikke har kompetanse til det ikke sant, det er ikke det de driver med, de skal lede sine ansatte og lede sin forskning eller sin undervisning eller sitt museum eller hva det måtte være, men å gå inn og skjønne hva som skjer i en sånn stor prosess, det er kjempevanskelig. Der har de ikke kompetanse, Statsbygg har ikke hatt kompetanse heller tenker jeg i mine 15 år der, de har begynt å få det nå kanskje [[17:36] bra?], men det har jo vært er stort problem at man ikke… man [[17:41]***] også har ingen egentlig klart å ta i det. Og det tenker jeg at sånn for det jeg har vær med på så gjelder jo det.. det [[17:53] tidligste? Tydeligste?] eksemplet er kanskje [[17:56]***] veterinærhøyskolen som skulle slå seg sammen med UMB, flytte til Ås fra Adamstuen sammen med veterinærinstituttet som også har vært Adamstuen. Det ville de jo ikke. De ville ikke flytte, de ville flytte sammen med Rikshospitalet eller med en eller annen [[18:15] ***] mulighet inne i Oslo, ikke ute på Ås. Og det har treget hele greia og da har ledelsen vært kjemperedde hele tiden og prøvd å foreholde dem at de skulle få forskjellige former på kompensasjon og vært veldig redde for å si noen ting i [[18:34] ***] forskjellige avdelingene som styrer dem, så de har fått lov til å boble opp fritt hva de trenger, om det da er det de har nå gange ett eller annet. For det har ikke vært noe strategi for at dette skal i vi, den retningen skal vi gå i, men det har vært veldig sånn at vi skal få ditten og vi skal få datten fordi når vi flytter så langt ut så må vi kompensere for det med å få pasienter til klinikkene våre for eksempel. Og det tenker jeg er ett sånt eksempel på hvor galt det kan gå, at du for eksempel sier at nå skal du lage stråleterapienhet da for at du skal behandle dit ikke sant med stråleterapi for kreft, også skal du legge opp til da få en sånn maskin som koster ganske mange millioner som må være i en sånn betong-bunkers, også bygger jo man betong bunkeren selvfølgelig for det må man jo gjøre uansett om man skal ha den nå eller [[19:36] ***] senere også kjører man konkurransen helt til i det man skal si at vi velger den eller den og så finner plutselig ledelsen ut at nei, vi må prioritere noe annet. Så bare kutter de hele greia når de har brukt masse masse penger på å anskaffe dette her og sånn, og man har jo gitt også alle de som jobber der inntrykk av at dette kommer, dette blir superflott. Også blir det ikke noe av det. Og det gir jo dårlig stemning. Det

er jo kjempe eksempel på hvor galt det går også blir Statsbygg litt sånn hvorfor kunne dere ikke sett dette før og hvorfor kunne dere ikke gjort dette på en annen måte osv. Og det er jo veldig vanskelig. Da er du jo veldig mye lenger ute enn det [[20:20] ***] snakker om nå, men det kan godt gå så langt tenker jeg når du ikke har en ordentlig retning

P1: Og bare sånn for å vise da folkehelseinstituttet, grunnen til at de har gått for det konseptet de har gått for er også for å bli i byen. Altså de fikk jo da først utviklet et prosjekt hvor de skulle nybygg på den eksisterende tomten, også ble det for dyrt, også ble det skrinlagt, også skal de nå implementere to, noen som sitter et annet sted og de som sitter på Blindern skal nå implementeres alle sammen i fire bygg oppe på Blindern i Oslo. Og hele deres grunn til at vi har gjort alt dette her et nettopp for at de skal få fortsette å sitte i byen. Også nå i avklaringsplassen så utredet vi da parkeringsmuligheter og da var jo deres miljøambisjon ganske høy, og alt av parkeringsplasser skulle bort mer eller mindre og sykling og alt skulle være tilgjengelig. Og så kommer det et opprør her. Og du kan jo si at det opprøret kommer også litt nå på grunn av en pandemi og at de er mer avhengig av bil enn noen gang og sånne ting, men da igjen de har ikke skjønt.. ledelsen har ikke klart å forklare de ansatte hva konsekvensene av å bli i Oslo by da. At de ligger jo nettopp der fordi det er bussruter, det er muligheter og parkeringsmulighetene er begrenset, men nå vil de ha både og, ikke sant. Sånn at når det da skjer og ledelsen da blir redde for å sette ned foten eller si at unnskyld meg men her er det sånn og sånn, så får det lov å gro, sånn som du sier, det får lov å boble og «ja men vi skal jo sitte tettere enn vi gjør før og» ikke sant. Folk er, de vet hva de her, de behøver ikke være veldig fornøyde med det de har, men de vet hva de har [ler]. Og da skal vi-

P2: Da skal vi bare ha det litt større og litt bedre, så er det helt greit

P1: Så det er en prosess dette her

[22:30]

M: [spørsmål om brukermedvirkning som et sett med ferdigheter. Det er rom for behovsoversettere og brukermedvirkere, men ikke alle som forstår eller organiserer for det. Stemmer det?]

P1: Jeg tror det har blitt aksept for at det er noe man gjør, men jeg tror ikke man helt skjønner konsekvensene av hva det betyr [ler] alltid. For organisasjonene.. og de blir veldig ofte veldig praktiske, altså de finner løsninger. De er veldig gode på å finne løsninger sånn at de kan da komme ganske langt i modningsprosesser sånn i forholdt til det de tenker da. Men så kommer vi inn også spenner vi litt beina under dem fordi vi begynner da stille spørsmål, ikke sant. Hvorfor trenger dere auditorier? Hvordan bruker dere auditoriene? Kan de brukes til noe annet utenom det? Er det bedre med et flatt gulv? Sambruk. Vi begynner å stille masse masse spørsmål i disse prosessene for å nettopp finne de faktiske behovene. Og det er ikke nødvendig at vi alltid ønsker å så tyne de ned på minst mulig areal, det er noen ganger vi ser her trengs det mer for her det noe som ikke er fanget opp i det heletatt, så jeg tror nok prosessen er nok blitt litt mer.. altså forståelsen for at den må til nå enn før, også i Statsbygg, men jeg tror ikke alle helt vet hva det innebærer da

P2: Jeg tenker litt sånn, jeg kan ikke så godt det der med tidligfase, men jeg tenker i Statsbygg nå så går det en sånn jobb med å snakke med brukeren før det egentlig har blitt et prosjekt, hva er det det skal bli egentlig også kommer prosjektet. Jeg tenker akkurat den der, den jobben der er så utrolig viktig også tenker jeg at.. i det departementene skjønner at dette er et stykke arbeid som må gå forut for at man sier at okey nå får dere i oppdrag å utrede dette prosjektet og at det koster penger og at de må bevilge penger til brukervirksomhetene for at de skal kunne få gjennomført det så får du ikke dette ordentlig til. Jeg tenker at dett er noe som ligger der, at man begynner ikke noen ting før etter departementet har sendt et oppdragsbrev og gitt noen penger eller man nå gjør det for å si at nå skal Statsbygg begynne å utrede dette prosjektet og da er du allerede kommer for langt tenker jeg. Da bør brukerne allerede har funnet ut hva er gjort, hva er det vi skal her. Også bør de ha fått informasjon om dette blir et prosjekt, det innebærer sånn og sånn og sånn. Da blir det brukerinvolvering i forhold til behovsutredning og i forhold til sånn og slik. Så det er det jeg tenker at Statsbygg trenger veldig er jo å få ordentlig informasjon som kan gå ut til brukerne om hva innebærer det at de skal inn i et samarbeid med Statsbygg, og at det egentlig kanskje burde ha startet enda før det er blitt et prosjekt som vi skal få, men hvordan man får til det, det vet jeg ikke, men jeg tror det ligger en del der

P1: Jeg tenker også fordi de som har jobbet nå med helt tidlig tidlig, altså før det egentlig blir prosjekter, de skal jo egentlig ikke begynne å bruke prosess, de skal jo bare innhente info, men den infoen er jo også en brukerprosess, så det å faktisk si at den er det den er og la den få lov å, men at man på en måte lager noen grader av hvor dypt man går da, det tror jeg er kjempeviktig fordi vi må jo, vi MÅ ha tak i brukerne for å skjønne kompleksitet [[27:06] ***] prosjekt eller hvordan innfallsvinkelen skal være. Også blir de jo i avklaringsfasen så blir det ofte da hos oss, nå snakker jeg i forhold til vår styringsmodell, så er det jo i avklaringsfasen så er det jo litt sånn opp og vedtatt at nå kommer brukerprosessen i gang, men det er jo brukerprosesser hele veien! Og i Statsbygg så kan det jo være sånn at når man har levert en OFP rapport, som heter «oppstart forprosjekt» rapport, så kan jo, hvis man er heldig, så kan jo det gå fort å komme i gang til neste fase, men noen ganger så blir jo den lagt i en skuff og det kan gå to-tre år, og da har det skjedd ganske mye i denne organisasjonen i mellomtiden og da må du fortsette en bruk.. altså du må ha brukermedvirkning med hele veien sånn at det er ikke noe du gjør i en fase. Brukerprosess er noe du gjør, må gjøre i alle faser og modningsnivået er der etter.

P2: Jeg tenker jo nummer en det der med at man for det første får en bevissthet hos brukeren på hva er det de skal inn i, og for det andre får en bevissthet hos Statsbygg på hvilken … ja, hvilke konsekvens har det for Statsbygg hvis ikke brukerne er med på riktig måte da. Den tror jeg er ganske stor nemlig

P1: Mhm

P2: Og der har vi jo i hvert fall to forskjellige typer prosjekt som du kan se på, det ene er jo det som jeg jobber litt med eller mest med nå som er brukerutstyrsprosjekter, der er vi jo mye mer til brukermedvirkning, du er helt avhengig av brukerne fordi at dette er jo spesialbygg med spesialutstyr og et er jo, vi aner ingenting, verken om hva de trenger for å bli operert eller hva man skal gjøre når man skal lage Ocean Space Centre eller Vikingtidsmuseet eller hva det vil,

man må liksom innhente brukernes kompetanse hele veien hver for å få anskaffet riktig. Og det er jo veldig gjennomgående i Statsbygg når det gjelder byggeprosjektene at brukerne kan vær med til og med forprosjekt også bør man jo bare se og få [[20:48] hivet?] dem ut for at de bare er fortiden og de bare krever og det blir bare dyrt. Og det er jo også en sånn, det er å få en bevissthet om hvordan de skal være med og at de kan ha en utrolig positiv betydning for prosjektet [***]

[30:05]

P1: Også er det jo den røde tråden i Statsbygg ikke sant, da fra fase til fase, vår modell kan jo være opplagt for Statsbyggere men den er over hodet ikke opplagt for brukerne sånn at det der å glide pent [ler] fra en fase til neste og ikke begynne på scratch igjen, ha informasjon om hva som ble jobbet med i forrige fase, ha utgangspunkt i det, eierskap til det, forståelse for det, og det kan jo være de møter de samme hos brukeren men ikke de samme i Statsbygg. Så vi har mye i den bevisstgjøringen på brukermedvirkning så har vi, det er mange.. det er mye å ta tak i der som vi kan bli veldig gode på tror jeg. Også er det jo det at vi henter jo inn folk utenifra sånn som nå så har vi rammeavtaler med GPA, som hadde brukerprosessen, de jobber med organisasjonsendring og brukerinvolvering, og de hentes jo nå mer og mer inn til prosjektene og det er jo også en sånn, det er jo noe som ligger nå i Statsbyggs politikk, der er jo at vi skal ikke ansette flere men vi skal hyre folk mer og mer inn på rammeavtaler, og det er også en diskusjon fordi når det skjer så nå i vår avdeling så er det nå 50 prosent av våre oppgaver som settes ut, og 50 prosent som er fra oss, også er det jo det at skal vi bare være sidemannskontroll eller kvalitets sikrere? Eller skal vi utvikle også, skal vi ha kjennskap til å ligge i forkant og være med på å pushe utvikling. Så det er en, det er mye politikk på en måte også i vårt ståsted som fagutøvere, så det her en diskusjon vi må ta når jeg som da rådgiver innenfor arkitektur så blir det jo da, skal man lage modell og at når vi er [[32:24] lite?] inne i prosjektet så er vi 30 prosent fordi da bare følger vi opp, det tar vi masse tid det og, men da er det 30 prosent, eller vi inne 70 prosent også [ler] har vi på en måte lærings- ikke sant, så det er mange sånne ting som blir en sånn riggingsys…utfordring og da, i dette her, og nettopp både for at vi vil hente inn også representerer vi Statsbygg. [[32:51] For å?] være litt samkjørte.

M: I en brukermedvirkningsprosess så er det et visst ønske om en innovasjon, en utvikling i hvordan bygget ser ut. Er det noen paradokser eller er det noe, hvordan påvirker den prosessen at det finnes flere standardløsninger på denne dialogen?

P2: Vi har jo for så vidt en standard for hvordan vi kjører disse i trinnene i behovsutredning og programmering osv., eller i hvert fall en standard på hva vi skal frem til, og vi har jo også begynt med å jobbe tilsvarende Sykehusbygg med en del sånn standardisering av rom og utstyr sammen så det kommer nok til å skje, men eller så er noe med at i forhold til Sykehusbygg så har vi mye mer spesialiserte formålsbygg. Sykehus er jo i større grad like enn det våre bygg er.

P1: Jeg kan vise til et eksempel fra domstolene. Der ble det utarbeidet en manual, altså en sånn, hvordan man tenker i en brukerprosess, også henger malen igjen, også utvikler verden seg [ler] videre, også plutselig kommer det en mal inn i nye prosjekter hvor det har skjedd veldig veldig mye annet i mellomtiden så sånne standardiseringer er litt sånn både og. Og når vi jobber med folkehelseinstituttet nå så kan du si at der er det masse laboratorier men de som jobber med det

er ganske fremoverlente og de er jo da utrolig opptatt av innovasjonen der og sier at disse laboratoriene blir mindre og mindre så snart kan vi gjøre de til en boks på skrivebordet, ikke sant. Det skjer så mye hele tiden at jeg tror at en standardi-.. Standardiseringer høres veldig fint ut på mange områder fordi det blir litt oppskrift, men den blir fryktelig fort gammeldagse

P2: Det handler jo kanskje mest om å bare være sikre på at du ikke standardiserer for mye, altså du standardiserer det som faktisk gjentar seg og som du ikke da behøver å bruke krefter på også bruker du krefter på det du skal utvikle med mye større takt da enn de andre.

P1: Hvis du tenker en standardisering i forhold til brukerinvolvering, for eksempel, det vi sendte til deg, det er jo et forsøk på noe sånt, det er et verktøy, også tenker jeg så må man jo ikke kjøre det, altså man må jo tilpasse det verktøyet til den casen man er i – noen må ha full pakke, andre trenger ikke det, så det er alltid godt å ha noe å lene seg på da. Man må bruker sunn fornuft i forhold til-

P2: Men vil du ikke si at det er et standard rammeverk på en måte, altså det er jo veldig fleksibelt hva du kan gjøre innenfor de rammene som ligger i de forskjellige metodene?

P1: Jo, til en viss grad, men jeg har sett også at de kan virke litt som en hemsko da, at hvis man har utviklet noe så kan det at når det kommer nye mennesker inn så forholder de seg til det [[37:00]literigid?] istedenfor å, sånn at du blir litt avhengig av de forskjellige prosjektlederne, de forskjellige prosjekteierne, sånn hvordan det utøves..

P2: Men jeg tenker at det er et stort [[37:26]pre?] at du kan ha et sånt rammeverk sånn at du har en viss forutsigbarhet på at det er dette som skal skje og det er det som skjer i hvert prosjekt sånn at ci vet på en måte ta vi kjører litt… ja, etter den samme malen da, at det er sammenlignbart på et eller annet vis

P1: Mhm. Men man kan også se for seg er litt sånn som du snakker om i styringsmodellen, altså hva skal man kommer frem til og hvordan kommer man frem til det, og kan man jo se hva, da er det kanskje etterspør de riktige tingene i de riktige fasene som gjør at man da vil, hvordan kommer jeg frem til det, hvordan er veien dit? Jeg vet ikke helt. Men jeg tror P2 jeg er ofte inn i tidlig prosjekter, du er mer i byggeprosjekter, stemmer det?

P2: Ja, jeg her jo vært mere det, det skulle jeg akkurat til å si for da [[38:28]***]

[39:12]

M: [«vi mister ikke kontroll om vi inkluderer flere» hva tenker dere om denne ideen?]

P2: Jeg tenker jo akkurat hvis vi tar det med mangfold først da så tenker jeg jo at det er jo.. det henger ikke sammen med kontroll, det henger tvert i mot sammen at da får du tak i mye bedre det du er ute etter og for forankret på en mye bedre måte også fordi at du da kan både inkludere eller ekskludere resultater som kommer frem

M: Jeg kan presisere at når jeg bruker ordet *kontroll* så er det et kanskje litt for sterkt begrep, ikke det å ha kontroll over prosessen og manipulere den, men å ha følelsen av at du henger med da, at dette her er hensiktsmessig

P2: Ja, og at det ikke er brukerne som har overtatt den? Ikke sant, [[31:29] helt på det fine premisser?] for at det er faktisk du som skal gjøre et prosjekt og du som skal finne ut noe og det er ikke de som da skal vri det til hva de har behov for, altså det er litt der kanskje? Men jeg tenker at det er.. vi kan nok miste kontroll fordi at det er mekanismer i de brukerprosessene som du på ingen måte har noe muligheter for å styre, som er deres interne anliggende da, jeg tenker det hadde jeg vært mest redd for tror jeg, at jeg på en måte ikke ha noen muligheter for å få formidlet at nå må jeg på en måte.. eller jeg ikke noen muligheter for å si at nå må jeg kaste inn håndkle fordi nå skjer noe her som jeg ikke har muligheten til å [[42:19] forhåne?]

M: Har du et eksempel på det?

P2: Ja, sikker mange egentlig som handler om noen helt andre, altså sånn om [[42:32]***] hvor du hadde en fusjon mellom to virksomheter og så etterpå en omorganisering av enheter som gjorde at [[42:44] måtte?] mennesker da mistet jobbene sine eller forsvant andre steder osv. og masse sånn der.. ja, [[42:52]***] internt som vi og på en måte sa vi ikke hadde noe med og ikke hadde noen muligheter for å kontrollere og hvor liksom maktspill også på en måte eller makt dannelser som har helt umulig å følge med på. Da var det sånn følelse av å bare sitte der og ikke skjønne hva som foregikk, ikke sant, og at nå kommer det ting som vi ikke aner hva vi skal gjøre med

P1: Jeg tenker litt sånn, jeg ser det på litt to måter for en ting er litt som et prosjekt som går sin gang, men så er det også den konkrete, altså sånn som vi nå vår vi sier at nå er det noe nå jobber vi med en brukermedvirkningsprosess fra nå til dit også kommer det et resultat som er noe forutsetninger og, ikke sant, et dokument i slutten, så langt er vi kommer og det er en del av OFP rapporten, også fortsetter jo de [ler] å leve sitt liv til neste gang vi tar det opp igjen, men det som jeg har sett som var en utfordring nå sist det var jo på en måte at de vi hadde inne på rammeavtale, de var ikke klare nok. Tror veldig mange av andre av oss var klare men de åpnet opp for ting i en brukerprosess som gjorde at, som egentlig var egentlig helt utelukket, og hvor det at de gjorde det gjorde at vi mistet tre-fire uker fordi det ble forvirring eller fordi noe oppstod og noe måtte ryddes opp igjen

M: Så det var eksterne som var innleid..

P1: Ja, for å gjøre vår jobb

M: som satt i gang en spesiell type brukermedvirknings som strakk seg utenfor de rammene da? Eller som brøyt rammene på en måte?

P1: De gjorde ikke rammene tydelige nok, ikke sant, de åpnet for noe mer. Og det var ikke lurt [ler] det var veldig ikke lurt. Så det kan liksom skje innenfor, altså det kan liksom være i det store, det kan være i brukermedvirkningsprosessen, men det var, det var en ting til som jeg også hadde lyst til å si, og det var, flere ganger nevnt hierarki her, og akkurat i forhold til det vi snakker om nå, campuser og dette med høyskoler og universiteter, der er det også en enorm hierarkisk system som er også nytt for meg som jeg ikke har jobbet med som var en ny læring for min del og jeg har vært inne på en del prosjekter hvor vi må forsvare studenten rett og slett fordi at de ansatte har ikke så stor skrupler [ler] i forhold til å mene noe om arealer til seg selv, om det går på bekostning av studentene, «couldn't care less». Og ansiennitet, hva det betyr å

sånn og sånn, samtaler, samhandling med studenter, som sagt da, selv undervist og vet og er det en ting vi visste så er det at studentene ikke liker å ha veiledning på kontoret til en lærer, det skal de sleppe for de skal ikke være i den situasjonen, ønsker man en privatsamtale men går inn i et nøytralt rom og har den samtalen, og det rommet skal være like mye tilgjengelig fra begge kanter [ler] ikke sant, både for lærer- Det er veldig mange sånne ting som blir utfordrende da, i en del sånne- og da blir jo sammenstillingen av en brukergruppe ekstremt viktig, ikke sant, sånn at du må ikke ha den på topptung [ler] du må ikke ha den- altså du må ha en riktig sammensetning av- og jeg tenker at jeg aldri tenkt at det har noe med å miste kontroll å gjøre for det er jo informasjon man innhenter, vi skal jo bare sitte som åpne- altså, vi skal jo bare ta imot og stille de spørsmålene som trengs for å få informasjonen som vi etter hvert begynner å løsne oss frem til og vi er jo mange prosesser hvor vi, når jeg har en brukerprosess så kommer jo jeg frem til nøkkelfunn og så presentere jo jeg de nøkkelfunnene for brukermedvirkning gruppen og hvorpå de responderer på det, kjenner de seg igjen i det, var det riktig, har jeg oppfattet det riktig? Altså, det er mange sånne.. de må være enige om materialet som vi etter hvert får frem. Så jeg tenker nå sånn kontroll det måtte være hvis.. det er noen som blir sinte, og det sånne som blir aggressive, jeg har sittet med noen dekaner i Trondheim som har holdt på å drepe meg, og det har vært en del sånne situasjoner men, og da blir man jo litt sånn [ler] da blir man jo slem Statsbygg, og da blir jo det en litt rar rolle å få da, og den er lite konstruktiv, og tenker jeg at Okey dette …

P2: For det er jo noe kanskje akkurat det du opphever der, det der med å bli sett ned på som den som, altså dere skjønner jo ikke noen ting av hva vi holder på med her hos oss. Så vi må bare ha det sånn og sånn og sånn og sånn, og sånn har vi liksom, og nå har vi jo, nå er så bestemt og nå er det så vanskelig, ikke sant, dette må vi bare få, og våre studenter må få ditten og datten, og våre ansatte må få ditten og datten, ikke sant, så dere kan ikke bare komme her og si at ikke vi gjør det for at det går ikke, det er jo sånn du blir møtt med og da er det litt sånn. Du mister ikke kontroll nødvendigvis, men du.. du sliter jo noe innmari med å komme til noe konstruktivt resultat

M: [Oppleves det stagnasjon eller mistes det framgang?]

P2: Altså, du mister muligheten til en konstruktiv dialog da, for at de går så innpå årsaker så er det noen som går i skyttergravene sine, tenker jeg. Og det der å få til, altså jeg tenker tilbake igjen til dette med informasjon til brukerne, det å få til å ha en ordentlig dialog og ordentlig kommunikasjon på det så før man kommer i sånne situasjoner, på at disse og disse og disse tingene kan man komme oppi og det er ikke konstruktivt, vi må få løst det og at man får en eller annen sånn forent holdning til at ja, det ser vi og det må vi faktisk få til, for da kan du gå tilbake og si at ja men vi snakket jo om dette og da var jo egentlig alle med på at dette skal vi få til å løse. Det tror jeg ville kunne hjelpe altså

[50:18]

M: …utvelgelse av hvilke grupper og sammensetting av dem som skal integreres med, har dere noen særlig metoder eller er det noen utfordringer der?

P1: ja, men det er jo ofte- vi skjenner jo ikke alle organisasjonene sånn at vi må jo på en måte prøve å sette oss inn fort i hvordan dette er bygget opp og sånn og så kan vi, jeg kommer ofte

med innspill til, fordi igjen så er jeg nå mer og mer opptatt av at dette er noe de gjør selv, også kan jeg komme med innspill på det, og da kan jeg si, sånn som nå den siste jeg hadde så jeg at dette her synes jeg er litt topptungt [ler] hva med noen andre stemmer her, har vi med alt, også gjorde vi en løsning på det i forhold til at, det hadde noe med kapasitet og sånn, at da tok jeg en intervjurunde med flere sånn at jeg fikk også de stemmene med, så det er mange måter å gjøre det på men jeg er veldig veldig opptatt av å høre alt fra renholdspersonell til dekanene til, altså dette er arbeidsplassen til veldig veldig mange forskjellige type mennesker og man skal helst ha hørt de fleste va dem. Så det er viktig, ja, den sammensetning, om det da blir brukergrupper eller intervjuer eller at det er f.eks. team som allerede jobber frem fag, at man kan få snakker med dem, altså.. det kan skjer på mange forskjellige måter

P2: også er du jo avhengig av hva de brukergruppene skal være med på. Når du f.eks. kommer så langt ned til at du skal gjøre anskaffelser så må du jo ha tak i de folkene som faktisk har kompetansen, og da er det jo litt opp til virksomheten å [[52:23]***] med de riktige, både som har kompetansen og kapasiteten, også håpe på at du ikke får noen sånne som går helt alene og mener at de skal gjøre hele løpet og ha det hele selv, det opplever man jo inn i mellom, så.. men det tror jeg ikke er noen måter å unngå heller, å [[52:47]***], men jeg tror at det er veldig avhengig hva det er du skal ha brukergrupper til, hvordan du velger dem ut

M: Har dere noen formening om det å gå i dialog med brukere og dem som representerer brukere? I hvilken grad er det en reell forskjell og hvordan møter dere dette her, hvor er det forskjellig?

P1: Jeg kan si noe om det jeg har sett noen ganger når vi driver en brukermedvirkningsprosesser så modnes jo de som er med i prosessen. De lærer mye, de ser mye, de kommer frem til mye, de jobber jo sammen. Også kan de av og til da komme i forsvarsposisjon til sine egne [ler] fordi er med i en prosess mens de andre står jo på stedet hvil. Også kan de kan de få en argumentasjonsproblematikk i forhold til sin ene, og der kan de av og til rett og slett komme i et dilemma og det har jeg sett mange ganger, men i større og mindre grad da. Så de som følger løpet, de er i en helt annen da modningsprosess enn de som da- og derfor er det så innmari innmari viktig med informasjon, å hele tiden til ansatte, du kan nesten ikke gi ut for mye informasjon, klager de på mye informasjon så vet du at da nærmer du deg noe som er riktig. Så det er liksom det å hele tiden få med- altså.. Åpent, synlig, informere, og ikke minst da at denne brukergruppen også får informert sine

P2: Jeg tenker særlig det er det viktige, at man får en sånn, at de får til en dialog med sine brukere sånn at det går begge veier, sånn at du opplever at dette her er på en måte [[55:27]***] ut i hele organisasjonen. Fordi det er jo det jeg snakte om i stad som er litt sånn, ikke sant, at du har noen sånne lonere som bare kjører sitt løp og som egentlig ikke involverer så veldig mange andre og som bare.. også viser det seg jo da at, ikke sjeldent faktisk, at det de har liksom prompet gjennom om du vil da, nå setter jeg det litt på spissen, det er det bare de som vil ha, ikke sant, men det har likevel fått til det da av [[55:58]***] årsaker, og det er jo skummelt og hvordan man skal liksom få knekket den, det tenker jeg er en utfordring.

[56:08]

P1: Og det jeg ser som nesten er andre veien, ikke sant, at de som da sitter i brukerprosessen begynner å skjønne at dette er ikke så skummelt og farlig, men ikke klarer å få formidlet det da videre ut til de som da ikke er med i, ikke sant, som har kommet med innspillene. Så ja, både og

P2: Men jeg ser jo sånn som i, mitt prosjekt i hvert fall, så har det jo vært sånn at det har jo vært med også verneombud og sånn, sånn at da blir det jo forankret på en annen måte, da får du sikret deg at det er liksom også er representantene som er informerte og [[56:46] får det ut?] via noen andre kanaler igjen, jeg tenker at det er viktig også.

P1: Også slår de i bordet med forskningsrapporter og forskningsstudier [ler] som du skal svare ut, så det er en del sånne ting som foregår også som du skal- men der har Statsbygg begynt å jobbe seg opp litt materialer i forhold til å-

P2: ***

M: Ja, at man greier å svare de som har lyst å gå inn i en faglig dialog?

P1: Ja, den er ikke så ofte så veldig faglig [ler] men man trekker jo ut det man vil av disse forskningsrapportene, men vi har jo ikke sant, det har jo vært særlig med akademikere, så er det jo en enorm krigføring i forskningsrapporter som viser det ene eller det andre eller, det er ingenting som viser sånn, eller alt viser det eller, også skal du svare ut det, også har du jo noen veldig ivrige sjeler fra arbeidstilsynet som også driver med noe av det samme, sånn at det er jo, det er jo en del sånne- ja, du skal gjennom en del ting da, diskusjoner og legge ballen død litt før du engang kan få begynne å jobbe ut ofte.

M: [reelle eller faktisk behov]

P1: Det er jo en del av den prosessen, ikke sant, og det er jo det at man rett og slett- Altså, det vi har gjort en del da, det så du sikkert at i den nå er at veldig mye av det man har gjort er at man lager en nå-situasjon, altså hvordan fungerer tingene nå per i dag, og det gjør man ved en telling, altså tilstedeværelse, og det er ikke sånn at, de fleste blir jo livredde og da tørr ikke gå og tisse engang fordi at de da tror de må sitte på plassen sin, og det andre er at vi er ikke så opptatt av det fordi vi vet egentlig hvor mange, altså hvor stor prosent folk er til stede gjennomsnittlig på kontorplassen sin. Noen er eksepsjonelt til stede, det har jeg bare møtt en gang, men det var de [ler]. Men eller er man på møter, man er, ikke sant, man gjør forskjellige ting, det betyr ikke at de ikke jobber, men man gjør det på andre steder. Sånn at man driver en kartlegging som da er sånn bruksmønster og så gjør man en kartlegging på telling til sin tilstedeværelse. Den gjør de selv. Vi rigger den, men de velger selv hvilken periode dette skal skje i og de velger selv når på dagen de vil tellingen, det er tre ganger om dagen og gjerne i to-tre uker, også lager vi en statistikk over det. Før jeg tar den statistikken til noe som helst så presenterer jeg den for brukerne så sier jeg skjenner dere dere igjen i dette her. Stemmer dette? «jo men vi er jo ikke der fordi da har vi jo kaffepause» ikke sant, og så må du få inn det. Fordi du skal ha med det positive og, du skal ikke ta fra dem det som funker, også må man på en måte- så det er en dialog hele tiden med å få til tillit da, på- og så er jeg veldig mye mer opptatt av [[01:01:22]***] vi har møter hvor de er, er de veldig ofte 16 stykker på et møte eller er de stort sett fire til åtte? For det sier noe om dimensjonering av rom, det sier noe om hyppighet, så

det er sånne ting vi skal ha tak i, så da begynner vi med det som bakteppe til videre jobbing ofte.

[01:01:44]

M: ***

P1: Og hvis den informasjonen ikke er godt nok gitt videre fra ledelsen til de ansatte, hvorfor man gjør det og hva man skal få ut av det så virker jo det superskremmende, hvis jeg ikke sitter på min plass eller så mister jeg den, ikke sant.

P2: Da blir det konspirasjonsteorier så det holder, ikke sant. Men jeg har en litt annen variant på det der, som er jo vanskelige som også jo handler om medvirkningen og hvordan man får påvirket. Og det er ikke noe du kan telle for du vet ikke helt hva du skal telle, og det er for eksempel sånn som [[01:03:14]***] hvor de er nå på [***] de har vært på [***] i masse forskjellige bygg, der har de har laboratorier, og fordi at de er i forskjellige bygg så må de ha mange av dem for de kan ikke gå langt av gårde, men så kommer de i samme etasje, er ved siden av hverandre, det er veldig kort avstand, og da har vi hatt kjempelange prosesser på hvor mange laboratorier trenger dere egentlig sånn at det har vært en sånn areal [[01:03:35] ***] og så mye må vi ha sånn at det har blitt sånn det ble, også kommer de ut og skal se hvordan det er før de skal flytte inn også så sier de jamen vi trenger jo egentlig ikke så mange laboratorier når vi ligger sånn ved siden av hverandre her, ikke sant. Da er det fint å si «hva var det vi sa» men det er jo for sent ikke sant, nå ligger de der. Og det er jo tragisk at man ikke kan så formidlet det godt nok da for seks-syv år siden for det prøvde og det gikk ikke tydeligvis. Hva er det reelle behovet er supervanskelig å få tak i tenker jeg. Og hvordan gjør man det godt. Og det handler jo om å tenke hvor mye tid bruker man på de prosessene i de tidligste fasene hvor det er billig å vente mens det blir kjempedyrt når du skal.. jo lengre ut du kommer. Det er jo den der kostnadskurven der liksom sånn at det å få til å bruke tid på sånne brukerprosesser er kanskje også en utfordring da

[01:05:04]

M: [digitalisering] Hvordan brukermedvirkningsprosessene i de siste årene eller fremover, hvordan de påvirkes av at man tar med eller legger fra seg nye forskjellige verktøy, og da kan jeg slenge inn BIM visualisering som en måte å tydeliggjøre rammer eller gjøre en forandring, løse utfordringer man har hatt.

P1: Jeg kan ikke si noe om BIM. Men jeg kan si noe om digitale [ler] [***] og det har jeg ikke gjort før. Jo, vi har to nå, vi hadde jo den arkitektur i Statsbygg også, den ble jo gjennomførte digitalt, det var bare et internprosjekt hos oss, men jeg hadde med brannskolen oppe ved, på Tjeldsund ved Harstad, der med kontorarbeidsplasser og lærerarbeidsplasser, og der skulle vi egentlig være involvert bare i et mulighetsstudie og jeg var inne der for lenge siden i forhold til noe helt hvor vi bl.a. kom frem til de trodde de måtte ha veldig mange klasserom, men hvor vi fant ut at det de egentlig trengte var noe som de etter hvert kalte for feltklasserom debrief etter øvelser på brannskolen, før de skulle- altså det var ikke undervisningsrom de trengte, de trengte debrief med varm kaffe, te, tavle, og kunne se på filming av hva de hadde gjort, fortsatt i sølete klær. Så ved en brukerprosess der så fikk vi tak i plutselig noe som gjorde at det ikke var behov

for de klasserommene, men behov for noe helt annet. Men nå var jeg da involvert i et mulighetsstudie i forhold til kontorarbeidsplasser som jeg egentlig holde på meg [[01:07:53]***] arbeidstilsynet og da skjønte vi at her var det, her visste de ikke, og her er det jo både noe som er eksisterende og noe som skal bli sånn at brukerne er jo ikke der enda, noen av brukerne men ikke alle, og så skulle vi gjennomføre dette da i under en pandemi og digitalt, og det var en sånn veldig sånn rar- det har gått forbausende bra men jeg oppfordrer vanligvis at folk samles også plutselig skriver jeg en mail hvor jeg ber folk ikke sitter samlet med maskinene i samme rom engang fordi da blir det feedback, men at de må sitte på hvert sitt sted og svare på det jeg faktisk mer samlende enn om jeg sitter og ser på et kamera, masse folk som sitte rundt et møterom og ikke får tak i de enkelt individene. Så sånn sett så blir de veldig annerledes, samtidig som i intervjuer så har det fungert veldig fint, men som en sånn litt sånn laidback øvelse hvor du på en måte skal slappe litt, få litt twist og en god kopp kaffe og litt sånn, så er det litt sånn kompliserende med digitaliseringen sånn at du mister noen sånne, du mister litt humor, du mister litt den dere mellom tingene som ufarlig gjorde ting litte gran da. Det blir veldig sånn [ler] men veldig effektivt også. Men jeg har ikke blitt sånn [[01:09:24] kløpp?] på å bruke sånne boards og- der er tjeneste design langt foran oss, for det er ikke noe vi gjør sånn at når jeg driver med det så driver jeg med grupperom i temas og hvor jeg stikker innom grupperommene og ser om de har skjønt oppgavene også jobber vi i plenum og så, ja. Så sånn sett så digitalisering av prosess så tenker jeg nok fortsatt at du får flere med i en brukergruppe enn du ellers ville gjort, geografisk-

M: Hvorfor det?

P1: Fordi at du slepper å møtes fysisk, du slipper å fly, du slipper å- ikke sant, du kan få med et større spenn, du kan få det til på en annen måte fordi de ikke krever mer enn at du får på maskinen. Så det er mange fordeler med det også tenker jeg, men en blanding. En blanding av- også i forhold til digitalisering på andre måter så kan du også.. ja, du visualiserer på en annen måte enn du ville gjort hvis du var på stedet da.

[01:10:40]

M: Hva går man fra og til?

P1: Det kan være noen som rett og slett har gått rundt med GoPro kamera sånn at dvi vet at vi diskuterer de samme tingene, det kunne vært en 3D-scanning av et sted, den type ting som likevel blir utført og da kan vi bruke det inn i prosessen

M: ***

P1: Det kan være litt forskjellig, jeg har ikke vært med på at det har kommer så langt i en fase med brukermedvirkning men det kan nok være med i neste fase, mere den når vi bygger prosjekt, og da kan jo den type ting absolutt være aktuelt tenker jeg, for da blir der mer konkretisert for folk som ikke nødvendigvis er vandt med å sitte og se på 2D-tegninger da

M: [Har det vært større forvirring uten disse verktøyene?]

P1: nei men kanskje det du sier P2 om disse laboratoriene og sånn, altså jeg jobber veldig mye med visualisering for å det gjør jeg i mulighetsstudier, jeg tegner mye skisser i for å på en måte

nøste sammen nærhet, forskjellige typer arbeidsoperasjoner, om jeg ikke alltid vet hva som skal inni laboratoriene så vet jeg kanskje noe om de andre støtterommene som må være rundt. Sånn at jeg bruker jo mye tegning, om det er bobler eller om det er etter hvert eksisterende bygninger og da rom, så visualisering bruker jeg mye og jeg tenker at jo lenger ut i en prosess man er jo mer konkret ting begynner å bli så kan man ta det i bruk, jeg vet ikke, dette her kan du mer om enn meg P2

P2: Det er jo kjempeviktig når du kommer lenger ut i prosessen, akkurat det du sier om at det er jo veldig mange som har problemer med å lese tegninger så at det at vi har kommer til 3D-modeller, det er en kjempegevinst. Vi har jo brukt mye BIM-modell og et sånt verktøy jeg ikke vet heter men som brukerne har god tilgang til da og hvor de til og med kan gå i den modellen ikke sant. Også er det også i forhold til [[01:13:40] transporant?] utstyr er plassert har vi brukt det. Det er kjempenyttig

M: Hva var alternativet før?

P2: Før vi hadde 3D-modeller så da lagde man f.eks. romskjemaer, altså tegninger av hvert rom med plan og snitt [***] så gikk du gjennom hvordan dette her så ut. Det var sånn sykehusverden det er sånn vi har jobbet med tidligere. Det jeg tenker i forhold til tilbake til dette her med fordeler og ulemper ved å ha teams møter for å si det sånn da, eller å ha fysiske møter, det er jo det at tenker på de teams møtene, du opplever jo ikke folk, du ser det du kan se av fjes kanskje også kommer du noe rart som blurringen eller veggen du har lagd deg, det er veldig sånn vanskelig å få tak i, og hvis det da til og med er folk du kanskje ikke skjenner veldig godt så kan det godt bli sånn vanskelig å få en god sånn meningsutveksling. På en annen side så tenker jeg at du kan ha med flere som [[01:14:49]***] og du folk tørr kanskje mer å si ting og om de ikke tørr å si det i møtene så kan de skrive det i chatten eller etterpå eller ett eller annet, og de har fått informasjonen. Sånn at det også tenker jeg er en gevinst da, at man kan nå ut til flere om ikke det er flere som deltar så er de ihvertfall informert om hva som foregikk uten at de [***]

[01:15:15]

M: hva mener du med oppleve? [gjelder digitale møter]

P2: Det er jo fordi du opplever kroppsspråket på en du vil gjøre i et fysisk møte. Det er jo ganske mye som er det og jeg tror at ansikts[***] og sånt og blir ikke så bra, er ikke så lett å oppfatte den riktig alltid. Avhengig av kvalitet selvfølgelig. Men jeg tror at hvis man har at alle sitter i temas møte og man skal vise noe så blir det veldig lite igjen av de som er med, som du kanskje ville oppfattet om du satt i et rom

E Interview 4 - Transcript

Intervju 4 Transkripsjon

Deltakere:

M: Martin, intervjuer

P: intervjuet person

Transkripsjonsnøkkel:
[***]: vanskelig å høre p.g.a. støy

[…]: pause/stillhet i lydfilen

[Linjer i hakeparentes]: oppsummerende transkripsjon med direkte transkriberte sitater satt i hermetegn/gåseøyne.

[tidsmerke + ord]: forslag til hva som sies uten at transkriberer er helt sikker.

" "/' ' i hovedtekst: der hvor deltakeren tydelig snakker med tredje-persons perspektiv i imitasjon av seg selv, en rolle, eller noen andre.

Fete bokstaver: når deltaker legger tydelig trykk på ett eller flere ord.

[00:00:00.00]

[P forteller om bakgrunn fordi "det er vesentlig for mine perspektiver". Utdannet sivilingeniør. Jobbet med bygg og eiendom hele livet. Kommer fra "veldig sånn konkret, tall-orientert verden, og sånn sett mindre menneske-orientert verden. Og jeg tror jo det er litt sånn symptomatisk for hele den bransjen jeg representerer da." Bransjen er "veldig tuftet på styring, kontroll, Excel-ark, tall, fakta, økonomi. Og alle som jobber i den bransjen, også inklusive arkitekter, er jo opptatt av løsninger. Det er jo liksom det vi liker. Og det er jo klart at da blir jo dette med koblingen med brukere kanskje litt vanskelig. Og vi som jobber i denne bransjen, det er jo ofte veldig mange som er involvert i store utbygginger, høy kompleksitet, høy faglighet på alle. Og man liksom lærer seg en verden med hvordan prosjekter er. Og så i dialog med brukerne så klarer man ikke få til dette samspillet og syns kanskje at brukerne, brukerne forstår ikke, brukerne klarer ikke å formidle. Altså man får ikke til det samspillet i en stressa verden, tror jeg. Der ligger det et kjempepotensiale tror jeg fremover for å få til dette samspillet mellom de som jobber profesjonelt i bygg og eiendomsbransjen med brukerne. Og jeg tror jo at dette blir viktigere og viktigere med tanke på at ressurseffektivisering fremover står og klima-og-miljø står liksom så høyt. Som betyr at det vi da bygger det er så utrolig- altså vi kan ikke bygge noe død-arealer lengre. Vi kan ikke bruke noen ekstra penger som betyr at det vi da velger å bygge, bruker penger og tid og arealer, det blir så viktig at det har en god funksjonalitet det. og det er dette, det å få til det samspillet som jeg tror blir veldig viktig. At man er liksom modne samtidig for å kunne ta gode beslutninger og drive prosjektene fremover.]

[M spør om hennes perspektiv på det "menneskelig" fra siv.ing. synspunkt]

[00:03:42.09]

[P startet som rådgivning ingeniør, deretter ønsket seg over i å jobbe mer med "kunder som utviklet og bygget for seg selv". Har vært nysgjerrige på det som skal bruke byggene. Har alltid jobbet med tidligfase, vært på entreprenørsiden, eiendomssiden. Ikke vært i Statsbygg mer enn et par år. Også jobbet i et selskap som jobber med "koblingen mellom organisasjon, utvikling, strategiske mål, adferd, og jobbet med å oversette det til fysiske løsninger. Og det er jo en sammenkobling av to fagfelt som handler om adferd, mennesker, strategisk ledelse og det å forstå virksomhetsutvikling og adferd. Også skal du oversette det til noen fysiske løsninger som faktisk støtter den adferden. Og det er to helt forskjellige utdannelsesretninger, og det er veldig få som har begge utdannelsene. Og nå begynner det heldigvis å komme frem studieretninger og fagområder hvor disse kobles da. Det er jo noen rådgivningsselskaper som nå har begynt å tak dette rommet med blanding av endringsledelse, adferd, og arkitektur, og har en tverrfaglighet i menneskene som jobber der. Og du har jo dette med tjenestedesign både digitalt og fysisk gjennom arkitektur som begynner å komme. Og det er jo mennesker som læres opp i oversette behov til løsninger og klarer å bygge den broen."]

[M med åpent spørsmål spesielle egenskaper/særegenheter ved brukermedvirkning i byggebransjen i Norge i dag?]

P: vi har jo åpenbart et enormt utviklingspotensial. Om jeg skal se litt sånn kritisk blikk på egen bransje så har man, tradisjonelt så har arkitekter og ingeniører i tidligfase sittet og oversatt brukerbehov til en løsning. og det har blitt tegnet ut én løsning. Man har ikke i stor nok grad testet løsninger, jobbet med scenarioer, og synliggjort konsekvenser for brukerne tror jeg i de prosessene. Man går veldig fort og tegner en løsning også er det den som blir bygget. også syns man alt av sånn som kommer inn i ettertid nå kanskje brukerne ser at dette var ikke helt vi hadde forventet, eller at

det er noe som ikke stemmer. Jeg hørte en gang en som sa 'off, nei jeg orker ikke sånn brukerinnblanding.' Det var ikke brukerinvolvering, det var brukerinnblanding."

[M spørs om kontekst for dette utsagnet.]

P: det var i en tidligfase av det byggeprosjekt for mange år siden. I et helt annet selskap hvor det var da altså en prosjekteringsleder som sa det 'åh, jeg orker ikke sånn brukerinnblanding'. Og da tenkte jeg med stille sinn at 'hvem er det du bygger for?' Ikke sant? Og det er jo litt av cluet her at de som jobber med bygge-prosjekter, for de er bygge-prosjekter, styringen av byggeprosjektet, det er verden. Man klarer ikke tenke at det er liksom veien til noe. Det er jo når bygget tas i bruk, det er jo da verden starter på en måte. Men man ser byggeprosjektet som målet på en måte.

[M refererer til tidligere intervju, spørsmål om kulturen til byggebransjen, og mellom fag og faser. Bygget som mål i seg selv vs. forståelse av verdi og effekt av bygget etter det er ferdig. Enig i at det er en kultur-utvikling i bransjen?]

P: vi snakker teoretisk om det. Men per i dag så er det ... jeg er usikker i hvilken grad måler vi effekten? Har vi gjennom byggeprosjekter faktisk lykkes i å hente ut de gevinstene som virksomheten skulle hente ut? Vi gjør jo utredninger som peker på samfunns- og effektmål, men måler vi de effektene? var det t vellykket prosjekt? ble det som tenkt? I statsbygg har vi jo satt opp, dette skal vi begynne å måle. Gevinstrealisering i statsbygg er jo noe ganske nytt egentlig, eller i hele staten er ganske nytt.

[M spør om gevinstrealisering som ny prosess, ny måte å måle på. Er dette å sette nye ord og fokus på annen type verdi? samfunnsøkonomiske effekter f.eks.]

P: Ja, jeg skal konkretisere litt gjennom et eksempel da. Si for eksempel en UoH-institusjon og noen av effektene de ønsker å ha frem er flere studenter gjennom på normert tid, at det skal være flere søknader om studieplass, at det kanskje fins noe studentbarometer som man skal rate seg høyere på og sånn. Jeg tror få i bygg og eiendomsbransjen ser det som noen effektmål vi kan være med å påvirke gjennom bygningsmassen. Og det tror jeg er helt feil. Altså det blir det litt sånn at, eller si at du skal skrive, produsere flere forskningsartikler da, for eksempel. også tenker man da 'ja, men det er jo virksomheten, det har ikke med oss å gjøre som skal utvikle bygg og eiendom.' Men det er jeg uenig i for hvordan kan bygningsmassen, hvordan kan vi gjennom å planlegge bygg og være i dialog med brukerne faktisk bygge bygg som gjør at det blir mere attraktivt for studentene, at det blir mere liv på campus, at det kanskje skjer mer på kveldstid, at lokalene er utformet slik at de blir attraktive for studentene, at det er teknologi som støtter, at det er ... service fasiliteter. Alt dette, DETTE er ting vi kan borre i når vi jobber med utvikling av eiendom. Jeg tror veldig mye av samfunns- og effektmålene blir parkert ved at 'dette har virksomheten ansvar for, også tar vi som skal drive med gjennomføring av byggeprosjektet vi tar ansvar for dette med økonomi og fremdrift i byggeprosjektet' også kaller vi det kvalitet og da går det kanskje mer på bygningsmessig kvalitet også videre. Vi er kanskje ikke like flinke til å oversette det til brukskvalitet. Der ligger det noe spennende tror jeg.

[00:13:13.02]

[M spør om forskjellige måter å måle verdi og effekt av bygning. Hva er byggets ansvar og virksomheten? Gevinstrealisering må gå forbi gjennom dette skillet. Skillet må brytes sammen, må se på koblingene mellom virksomhet og bygg? Utvide forståelsen av hva et bygg er og hva det skal gjøre, gjør noe med verdi-begreper. Tolker jeg dette riktig?]

P: Ja, jeg føler du tolker det riktig fordi det det handler om er, altså vi jobber med fysiske løsninger. Virksomheten har kunnskap om sin egen virksomhet. men vi klarer jo ikke å bygge den broen. Sånn

at vi som da skal oversette det til løsninger, vi må evne å stille gode spørsmål. Altså si for eksempel da at det var en UoH institusjon vi jobbet med nå hvor det var tomt klokken 4 på ettermiddagen. Ikke NTNU, men en annen høyskole, vi jobbet med campus-utviklingsplan. Og studentene var ikke der på kveldstid. Og de mente det å få mer liv, at mer skjedde på høyskolen på kveldstid, det ville føre til mer attraktivitet, det ville kanskje føre til bedre grunnlag for å studere. Det å lære av hverandre, og få til noe der. Og da tenker jeg det at, og det å få flere gjennom på normert tid, og få til en attraktiv campus på en måte, økt rekruttering da for eksempel. Vi som driver med bygg og eiendom vi kan jo si at 'nei, men det handler om virksomheten'. Men nei det gjør ikke det. Da må jo vi borre oss inn i hva er det som skal til? Da må vi kanskje utfordre hvordan vi utformer lokalene sånn at det faktisk blir attraktivt for studentene. Hva er det vi kan bidra med? hva slags type service-tilbud skal det være? Hva slags lokale er det som skal være som skaper den trivselen at studentene faktisk har lyst til å sitte der på kvelden og ikke dra hjem eller drar til en kafé i byen eller et eller annet sånt no. Det er vårt ansvar, tenker jeg, å borre oss inn i hva innebærer det. I dag har vi alt for lett til å sette et skille rundt det som går på økonomi, klima/miljø. Altså det som bare er direkte koblet til det fysiske, det tar vi ansvar for i vår gevinstrealising. Statsbygg har jo også en gevinstrealisering på hva vi skal oppnå, men vi tar ikke det ansvaret å borre oss inn i. men når dere sier det, ' dette skal dere oppnå, flere forskningsartikler, flere forskere, hva tror dere skal til for å få til det?' Altså at vi leter etter hvordan bygget kan være med å støtte det. Hva er det vi kan gjøre med bygget som faktisk er med å bidra. Også må det jo ligge arbeid hos virksomheten. Og jeg tror det er et potensiale fremover, hva m virksomheten faktisk gjøre av aktiviteter for å faktisk lykkes i å hente ut gevinstene etter innflytting, og hva er det bygget hva er det vis om jobber med bygget skal gjøre. At man får de gode diskusjonene i forkant. Hvordan skal vi få dette til å skje? Hva er det vi skal gjøre?

[00:17:38.29]

[M oppfølgingsspørsmål. I sammenheng med å framprovosere kulturforandring og skape disse "koblingene" som behovsoversettere og de som fasiliterer brukermedvirkning ofte har ansvaret for. Todelt spørsmål: hvilke metoder er bra for dette arbeidet framover? Gitt den faglige tyngden på fysiske bygg og kvantitative måter å måle på, i hvilken fase er det dette arbeidet bør skje?]

P: jeg har vel noen ganske klare formeninger om det der. Altså, punkt én. Statens prosjektmodell sånn som prosjektet gjennomføres i dag er ikke rigget for å ivareta dette godt nok.

M: hva er det du mener med det?

P: Når statsbygg får oppdragene. Altså, det kan være at vi har gjort en utredning, eller at det har vært grunnleggende arbeid for mange år siden, så ligger kanskje det prosjektet og venter lenge det i kø på Stortinget. Også får man plutselig en beslutning. Bing! Nå bevilges det penger til det prosjektet, også setter vi i gang. Og da er det fasen som man på en måte skal jobbe med da å få fram brukerbehovene og begynne å definere prosjektet, alt for kort. Modningstiden dette tar er veldig mye lengre. Så det vi opplever er jo det at når dette toget starter, så er ikke brukeren med på laget. Det var en litt interessant sak her for en stund siden i et sånt kaffemøte med Fremtidens Campus. Jeg husker ikke hvem det var som sa, men de sa at 'det vi er avhengige av, ser du, det er jo brukerne har veldig klart bilde av strategiske mål, altså hvor skal vi hen i fremtiden?' for det handler ikke om- du skal ikke bygge for fortiden, du skal bygge for fremtiden. Så man må ha veldig klart bilde, hvor er det vi skal hen, hva er ambisjoner og mål. Også er neste steg, hvordan skal vi gjøre, hva skal vi gjøre or å lykkes og nå disse målene? Og det er det vi er avhengige av i byggeprosjektene, hva er det dere skal gjøre, hvordan skal dere operasjonalisere disse tingene. For det er **da** vi begynner å få ting å ta tak i. og ofte opplever vi at den modningstiden hos brukeren den er ganske lang. Og at den har ikke kommet langt nok når man

trykker på knappen. Så det er akkurat som om vi skulle ha hatt en sånn for-fase til, før vi starter prosjektene hvor vi liksom får kobles oss sammen og blir kjent. Også er det jo noe i disse prosessene også at det å jobbe godt sammen og få til den gode dialogen, det handler også om å bli kjent. Å forstå hverandre og skaffe innsikt og i mange prosjekter har vel liksom et halvt år og tre-kvart år på å finne ut av, for å liksom ramme-satt prosjektet. Alt for kort tid! Sånn at det er veldig mye av- nøkkel til suksess innenfor dette her det ligger i det som skjer foran. For det nytter ikke å hoppe rett inni et byggeprosjekt og begynne å snakke med brukerne som skal definere løsninger om de ikke vet retningen eller hvor man skal hen. Det må gå en viss tråd. Og i ett av disse kaffemøtene så ble det sagt at, fra en fra NTNU, at 'ja, men vi vet jo målsetteningen, vi vet jo hvor vi skal, men vi klarer ikke å omsette det i virkeligheten.' Og det er derfor dette handler om adferd og mennesker, det handler om at vi kan vite i hode hva vis kal gjøre. For eksempel dette med samhandling og at du skal hente ut noen effekter av noe. Men om du er organisert i Silo, om du er vant til å bli premiert i Silo, du har en kultur som på en måte er tuftet rundt det fagfeltet du er, også sier noen at 'nå skal vi hente ut noen innovasjonsgevinster ved å samarbeide med noen andre.' Men virksomheten er ikke rigget for det! Vi vet ikke hvordan vi skal gjøre det. Vi har ingen som hjelper å dytte oss i riktig retning. Det tar tid å komme dit som virksom og ikke sant. Så det er noe med denne timingen i dette. Også handler det også om hvordan vi som eiendomsselskap og bransje er rigget i forhold til å hjelpe dere å fasilitere og være med inn i dette her. Bygg og eiendomsbransjen er veldig tuftet på lineære prosesser hvor så fort du har noen Excel-ark og noen skjemaer og fremdriftsplaner så springer alle liksom i én retning. Alle vi som jobber med prosjekter er vant til dette her. Men vi skjønner ikke at brukerne kommer fra helsesektøren eller er forskere og er, det er ikke vant til disse prosessene så de klarer ikke å hake seg på. Og det blir en sånn der liksom man baler litt med hverandre fordi man skjønner ikke helt hvordan man skal få til den gode dialogen. også handle det om å ha tid til og nysgjerrighet på faktisk virkelig å sette seg inn i hva er det som skal foregå her? Og det handler ikke om hva som har foregått, men det handler om hva som skal foregå i fremtiden. For vi skal jo bygge på fremtiden, Og det er å få til den dialogen der, der ligger det noen utfordringer i dag hvor det både er noen muligheter vi ikke har grepet. Også ligger det noen barrierer også i både hvordan vi er vant til å jobbe og i virksomheten ofte.

[00:23:48.03]

P: og der er det noen veldig spennende tror jeg å ta tak i. Å begynne å definere en ny måte å jobbe på, tror jeg. Det må inn noen nye mennesker, noen mennesker med prosessforståelser som klarer å koble disse to verdenene sammen.

[M sier han var på NTNU under visjons/design-fase ved Campusprosjektet, anerkjenner det hun sier. M spørs om det å ta seg tiden, mennesker er komplisert, og om å "rigge" ordentlige. Mange nivåer og faktorer som må sammenkobles, i en for-fase? Er dette noe forut for en visjonsfase?]

[P forteller om utredninger av effektmål, men så er det noe med å oversette. Hvordan å konkurrere, innovasjon, utvikling, tverrfaglighet, "det er egentlig lett å sette ord på de tingene for verden går jo en retning. Og det repetisjonsarbeidet blir jo digitalisert og systematisert på en måte, så det er jo disse kompleksene oppgavene vi sitter med her i vestverden." Utfordringen er, for eksempel for innovasjon, hvordan skal vi lykkes med innovasjon? "Alle tror at det er noe kreative fine prosesser også skjer det, men man må jo ha noen helt klare, hvilke miljøer er det vi skal koble og hvordan jobber de med innovasjon. Også handler det veldig ofte om at skal du få til godt samarbeid så må folk møtes fysisk du må få til noen nysgjerrighet og noe samarbeid der at folk kommer i disse modusene." noe kan sikkert være styrt av man har forskningsprosjekt sammen, men også noe som bare må skje ved å koble

folk sammen. "Og vi som jobber med bygg og eiendom kanskje ikke kan så mye om innovasjon, vi kan jo fort tro at, 'ja, får du opp noen Saccosekker og et svært rom så har vi innovasjon', men kanskje innovasjonen digital sammen med forskere i andre deler av verden? Og det må jo vi forstå. Skal vi kunne bygge et bygg som understøtter innovasjon, så må jo vi forstå hvordan foregår innovasjonen. Og da må virksomheten ha satt ord på de tingene. Hvordan skal vi drive innovasjon. Hva er de mekanismene som skal få det til å skje? Veldig mange de har veldig ambisiøse planer og når vi begynner å borre inn i hva er det dere skal gjøre annerledes for å lykkes og nå de målene, for som regel når du skal nå noe nye mål så skal du gjøre mer av noe og mindre av noe annet for å klare å dreie retning så må du også kunne si at 'dette skal vi ikke drive med lenger, dette skal vi legge bak oss.' Og da begynner det å handle om vaner og mennesker og sånn og det er ofte ganske vanskelige prosesser. Og har man ikke klart for seg hva er faktisk de aktivitetene, hva er det vi må gjennomføre for å nå målene våre, så er det vanskelig for oss som bygger byggene også å designe byggene.]

[00:28:15.27]

P: det er den oversettelsene der, at de strategiene og målene må operasjonaliseres. også må vi har en interesse å gå inn i operasjonaliseringen også oversette det til løsninger. Og det tror ofte at det kan handle om også det å, sånn som noen av de prosjektene vi jobber med nå. At du legger fram litt sånn ulike typer løsninger. Altså, 'her er én mulighet, det vil kunne hjelpe dere sånn og sånn. men her ser vi at vi kan kanskje ikke bidra til **den** målsettingen. Altså at det er noen interessekonflikter her. Også har du en annen variant som kanskje innebærer en langt større investering, men her vil dere faktisk ha større gevinster. Også har du en tredje variant.' Istedenfor at, som man tradisjonelt har gjort i vår bransje, å lande på én løsning fordi man tror man forstår brukeren, så handler det om å jobbe og ta med brukeren inn i den innsikten i hvilke valg de må ta. For alt handler om dilemmaer og valg stort sett. Og da må du har et målhierarki og du må vite hva du vil for å kunne ta de riktige beslutningene.

[M har du eksempler konsekvensene av dårlig ramme-setting og forankring?]

[00:29:49.16]

P: det blir jo litt sånn anarki. alle tar jo utgangspunkt i seg selv når du ikke vet retningen. Og du ikke har fått beskjed om at 'dette skal du som ansatt få lov til å være med og mene noe om. Du skal være med i brukergruppe.' Men du ikke får rammesatt hvilke handlingsrom man har så vil man jo ta utgangspunkt i seg selv. Da blir det ofte 'jeg har behov for det, eller sånn seg jeg verden.' Så det man må gjøre er jo å rammesette prosjektet. Innenfor hvilke rammer er det vi skal jobbe? Dette er prosjektet, innenfor disse rammene, da skal vi sammen jobbe med hvordan vi skal gjøre ting for å lykkes og nå målene. Også m du ha en på en eller annet måte et målhierarki. Og du må ha noen- hvem tar beslutningene? For alle kan ikke være med å beslutte. Det er noe med dette målhierarkiet at du m kunne sett ting opp mot hverandre fordi i et sånt prosjekt, det er aldri nok penger til å gjøre alt. Så et målhierarki og forstå konsekvenser av de valgene som skal tas og være seg bevisst hva er det vi sier ja til, hva er det vi sier nei til. Det også er veldig viktig for å hindre omkamper, for eksempel. Så handler det om at innenfor dette rammeverket og sånn som verden ser ut så går vi den retningen. vi vet hva vil velger til og vi vet hva vi velger bort. Og vi er faktisk bevisst hva vi velger bort. også kan det jo alltid skje at man senere nedover i løypa får ny innsikt som man ikke hadde før. Og da er det jo klart man må velge om man skal gå tilbake, men jeg tror det er veldig viktig at ... Norge er jo omkampenes hjemland, vet du.

M: okay

P: Ja vi er det, jo-jo, jeg har jobbet i Sverige også i mange år. jeg bodde der borte. Og det var jo helt

klart at omkampene, i Sverige bruker de lengre tid på å skape konsensus. De bruker mye sånn. I Norge så er det, det er omkampenes hjemland. Det er alltid noe. Altså vi har en kultur hvor det er tillatt å rope høyere enn de andre, opponere seg mot beslutninger. og det gjør jo også typen prosesser ganske slitsomme.

[00:32:17.09]

[M spør om lederfiguren som kommenterte om "brukerinnblanding". interessant fordi hinter til han/hun sin opplevelse av involvering? Komplisert? Mister kontrollen? Kan du utdype?]

P: det var jo ganske langt inn i, altså mye lengre inn i faser enn det man er på NTNU nå da. Men det var jo når prosjektet var satt og man skulle starte byggeprosjektet. Et byggeprosjekt er et tog som løper der hver eneste dag er planlagt, og begynner det å sprekke da løper kostnadene. Da har du ikke kontroll på kostnadene. Og det eskalerer om du mister grepet. Derfor mente han at 'nå har vi bestemt her, innblanding fra brukerne er trøbbel for da begynner de å rokke ved hele denne planen som gjør at vi kommer ut og sykler.' Og store prosjekter, det er jo ekstrem logistikk og styring som skal til for å holde et prosjekt på track. Så enhver endring vil skape kaos egentlig. Og det var det som var hans utgangspunkt.

[00:34:02.03]

[M dette var reaksjon på brukermedvirkning i gjennomføringsfase?]

P: ja, og gjennom byggingen. Det var liksom å planlegge, og dette her var et prosjekt, jeg vet ikke helt om det var et prosjekt til et par hundre millioner eller noe sånt, så det var ikke noe stort byggeprosjekt. Men jeg begynte å le litt, for meg det å kalle det 'brukerinnblanding' istedenfor 'involvering' og det viste jo litt holdning. Og han jobbet jo på entreprenørsiden, da, for å ha det klart. Men jeg får håpe at verden har kommet enn det i dag.

[00:34:41.00]

[M snakker om at utsagnet hinter til en forståelig opplevelse]

P. for det det handler om er at man må ta beslutningene i riktig tid. og det er jo det vi sliter med i vår bransje er å brukerne til å være så med på laget at de har nødvendig innsikt og evne å ta nødvendige kvalifiserte beslutninger til riktig tid. Og hvordan kan vi bistå sånn at brukerne starter sin modningsprosess tidligere sånn at de er med på laget nå toget går. Det er litt av vår utfordring. At vi evner ikke å ... du vet det å skape en *sense of urgency* sånn at du ... for det som skjer er ofte med ledelse også at det er det som brenner som du tar tak i først. Og dette med modningen og starte en prosess, det brenner ikke. Det brenner den dagen noe roper til deg at nå må du ta en beslutning, vi behøver svar på dette nå. Og du innser at 'oj, jeg har ikke kunnskapen jeg behøver for å ta den beslutningen eller jeg har ikke folk med meg eller jeg har ikke rukket å gjøre det jeg skal for å få med meg folk på den beslutningen. Og det er jo det som er litt av cluet her. Timing.

[00:36:21.07]

[M spør om en forståelse av brukermedvirkning, i kontrast med involvering, som brukere/brukerrepresentanter. Har en påvirkning på beslutninger som kan skje i en tidlig fase. Medvirkningen er i defineringen av rammeverket, i felles forståelse for hva, for eksempel, er innovasjon? Hva er organisasjonen vi skal bygge under? Er dette forstått riktig?]

P: ja det som bransjen vår er vant til er jo brukerinvolvering i senere faser. Altså det der med 'hvor mange stikkontakter det skal være i hvert rom og hvordan rommene skal være'. Du er på det fysiske.

Men jeg er på det organisatoriske. Hvem skal samhandle med hvem i fremtiden? hvordan skal koble hvilke aktiviteter? Det med innovasjon, hvordan foregår innovasjon hos dere? Og det er en vesensforskjell om innovasjon foregår i et stort rom med saccosekker skulle jeg til å si, eller om det er individuell innovasjon som foregår på et Teams-møte med Australia. Altså det er helt forskjellige fysiske løsninger som skal til. Og så lenge virksomheten ikke klarer å oversette hva slags type innovasjon, hvordan skal vi lykkes, altså operasjonalisere målene sine, operasjonalisere hvordan man skal lykkes i å hente ut de effektene ikke sant?

[00:38:33.09]

[M snakker om to typer medvirkning: fysisk bygg i senere faser. Gjerne i design/byggefase. De involverte kan være leger, lærere på høyskole, renholder, sykepleiere på syke. Spørsmål som hvor man stikkontakter, standardrom, hvor stor rom, hvor mange pasienter, bevegelse i rommet. "Det er en veletablert, om jeg forstår deg riktig, måte å tenke medvirkning, å ha medvirkning i beslutninger om fysisk utforming, kanskje i detaljer. Versus medvirkning i organisasjonens eller virksomhetens organisasjonsutvikling. og her kommer vi inn i begrep konsensus, er vi ideologisk enig om hva innovasjon er? Og denne organisatoriske medvirkningen er kanskje mer komplisert? Skjer på tidligere stadier og ikke er like utbredt i byggebransjen i dag?]

[00:40:03.19]

P: Ja, det stemmer det. Det du kan si at er jo det at vi hadde jo ikke hatt noen behov om å være med i denne organisasjonsutviklingsfasen og virksomheten kommer til torgs også forteller de 'dette er vår strategi, dette er det vi ønsker å oppnå, og det er sånn vi skal jobbe for å lykkes med det. Dette er behovene våre.' Da hadde vi kunnet begynne å jobbe på en måte med den oversettelsen til bygg. 'Vi kan løse det sånn eller vi kan løse det sånn.' Det som ofte skjer at når prosjektet starter så er ikke virksomhetene der. Det er mange virksomheter som kanskje har begynt jobben, men de har ikke kommet frem til en eller annen form for konsensus da sånn at planleggingen av et byggeprosjekt løper mens det er mange omkamper internt. Brukerne har ikke fått samlet seg, de er ikke enige om ting. Og det er klart at UoH-sektoren er jo kanskje den mest utfordrende sektoren vår fordi om du ser på forskere, om du ser det litt kulturelt da, som jeg har forstått det, så er det jo en kultur for, hva skal jeg si. Det er aksept og en kultur for å sette spørsmålstegn ved ting, det å diskutere, det som ikke er forsket på, som ikke er, hva skal jeg si, fagfellevurdert og vi kan vise til at er liksom god forskning, det tror man ikke på. Det er lov til å stille spørsmål sånn at det er en litt sånn kritisk kultur. Ja. Som gjør at man aldri blir enig om konsensus. Altså jeg hadde jo en leder i det private en gang som sa det at 'dette er strategien vår, de som ikke ønsker å være med på det toget vi nå går, de kan dyrke sine talenter et annet sted'. (P *Ler*). Ikke sant, det var fra det private. Det faller ikke i god jord i UoH-sektoren, som gjør du må nok jobbe mye mer for å få med deg virksomheten inn i en retning. Og vi er avhengige av en konsensus fra brukerne for å kunne utforme bygg.

[00:42:26.16]

[M om mandater, rammesettelse, og organisatorisk vs. fysisk medvirkning. Er konsensus noe noen andre burde allerede ha gjort ferdig før brukermedvirkningsarbeidere kommer inn, eller kan mandatene til de som fasiliterer brukermedvirkning inkludere dette?]

[P sier hun skal prate "litt rundt" for å gi et svar.]

P: I statsbygg så har vi samfunnsøkonomer og samfunnsvitere. De jobber med utredningene. De sitter med samfunnsblikket og lager et beslutningsgrunnlag, et nøytralt beslutningsgrunnlag ut ifra analyser av virksomhet interessenter, samfunnsperspektiver, ikke sant. Også legger de fram et

beslutningsgrunnlag som da politikerne skal beslutte på. De som tar tak i det når beslutningen er tatt det er ingeniører, sivilingeniører, arkitekter også vider. Ingen av de har jobbet med ledelse, forretningsutvikling, strategi, adferd, endringsledelse også videre. og det er jo det leddet som mangler. når du kommer fra utredning så er det dette med samfunns- og effektmål, men hvordan oversetter du samfunns og effektmålene til noe matnyttig i byggeprosjektet som vi snakket om i sted. Det fagleddet der, det mangler inn i bransjen. Og det er jo sånn som dere, ikke sant, de mangler inn dette her. også begynner det å dyrkes fram inni dette her, noen rådgivermiljøer som har en blanding av samfunnsvitere, endringsledere, sosiologer, altså den typen ting, med arkitektur. Også lærer man seg gjennom prosjekter litt sånn metodikk og adferd og sånn og klare å kryss-koble disse to fagene. For det er i oversettelsen fra adferd til løsning som vi mangler det leddet. Eller vi mangler leddet fra strategiske mål over til adferd, det må ligge i virksomheten. Vi kan være med å fasilitere men det er ikke mange virksomheter som vi invitere statsbygg inn i lederrommet for at statsbygg skal være å drive endringsledelse. Det er ikke det vi driver med. Men vi kan utfordre og stille gode spørsmål. Men endringsledelsen det må ligge i virksomheten ikke sant. Hva er det vi skal gjøre for a faktisk- for du bygger ikke for fortiden, du bygger for fremtiden. Vi investerer jo for mange titalls år fremover som betyr at vi må klare å tenke fremover når vi planlegger byggene våre. Så det er det å oversette de strategiske målene til adferd, også er det å ta det fra adferd til fysisk løsninger. Det er det spennet der vi mangler. Og håndtere egen virksomhet. Det at virksomheten klarer å drive prosesser internt og få med seg folk, etablere brukergrupper og sørge for å få rammesatt, og å få folk inn i samme retning sånn at det ikke bare blir omkamper og bakoverspinn hele tiden ikke sant.

[00:46:44.19]

[M spør om hun har personlig erfaring med brukermedvirkningens metoder]

[P når hun jobber i Signal tidligere så var det en del av jobben. Planlegge dette med workshops. Har veldig respekt for de som gjør den jobben, fordi "det er en jobb å finne ut av hva er det vi ønsker å ha ut av denne involveringen, dette møtet med disse menneskene, hva er det vi ønsker ut av det? Hva slags svar er det vi behøver og hvordan skal vi da utforme dette møtet med disse menneskene? Hvordan skal vi få disse svarene ut av dem? Er det gjennom å spørre spørsmål, er det gjennom å spille spillet, er det gjennom å simulere ting, ikke sant? hvordan skal vi få svar på de tingene? Så det er faktisk en oppgave i seg det altså." P fortsetter å si at statsbygg bruker mye rådgivere til dette. Tidligere trodde Statsbygg at kanskje kunne gjøre det selv. "En del av den brukerinvolveringen som går på fysiske løsninger i byggeprosjektet tror jeg nok helt sikkert Statsbygg kan håndtere veldig fint selv. men det som handler om endringsledelse, det må du ha annet fag i bunnen for å kunne håndtere godt."]

[00:49:03.14]

[M spør om utvelgelse av brukere og brukerrepresentanter i forhold til fase og type medvirkning (fysisk/organisatorisk). Hvilke type metoder og verktøy fungerer for den organisatoriske medvirkningen?]

P: jeg er nå vant til å jobbe med, nå har jeg ikke jobbet med et sånn stort prosjekt som NTNU og med UoH-institusjoner på den måten. men det å ha god dialog med ledelse er jo kjempeviktig. Å forankre og dyktiggjøre de i de beslutningene de må ta. Og det vi ser, jeg jobber en del med Campusutviklingsplaner også, og det er jo når du kommer opp i dilemmaer med at du .... For eksempel da si at studentene i sentrum er én av de overordnede ambisjonene du har. Også ser du det at når du begynner å bygge om en bygningsmasse eller stor eiendomsmasse og begynner å sette studentene i

sentrum, så innebærer det at du må flytter lærerne for eksempel. Og det er sånn, 'å nei gud, det orker vi ikke. Det blir det bare bråk av.' Ikke sant. Da er det sånn at du velger det kortsiktig komfortabelt istedenfor å tenke på de langsiktige målene, ikke sant. Så det handler det om å dyktiggjør en ledelse i å stå i en retning. Og 'dette er det vi skal gjennomføre'. Det er jo en type av bistand. Og du skal ikke gå inn å på en måte ta den rollen som rådgiver, der er det viktig at ledelsen er den som tar det rommet som har den kommunikasjonen ut i virksomheten også videre. Men du kan ha rådgiver som er med å dyktiggjør ledelse og bistå ledelse, så det er jo en type involvering på en måte. også har du jo neste nivå er jo mer mellom-ledernivå. da skal vi jobbe mer med dette med å operasjonalisere strategien ikke sant. Det er jo et ledd. Om du løper rett til brukerne og bygg og begynner å snakke om fysiske løsninger uten at du har målene og den operasjonaliseringsleddet så vil det jo gå gærent. Så dette her må henge sammen. DU må ha samfunns og effektmålene, du må operasjonalisere det, hva innebærer det for oss? hvordan skal vi prioritere, hvordan skal vi jobbe i fremtiden også har du involvering i de mer konkrete løsningene. Og jeg tror der vi bommer det er ofte de to lederleddene. FÅ med oss de på lag. Og det kan være at du må frem og tilbake i flere ledd på en eller annen måte. Men det å få til en dynamikk i dette her. Og kanskje jobbe ulike lag, at du har et overordnet lag, også får du liksom forankret at det er dette prosjektet vi jobber med. også går du i neste lag og jobber med neste detaljeringsnivå. Det har ikke jeg fasitsvaret på hva som er best å gjøre. men det ligger noe der i å finne sånne gode metoder på dette. Også må du timingen for det kan være at du ganske tidlig i prosjektet må veldig ned i detalj innenfor ett område. Si for eksempel sikkerhet, da. Fordi at dette med sikkerhet er veldig kritisk for den virksomheten som gjør at du kanskje må borre deg litt ned i det. og da m du kanskje ha med de fagfolkene inn i det, ikke sant. IT eller hva det måtte være. Så det er en kabal å legge det der altså. Men jeg tror dette med logistikk og flyt, med hvordan sammenhenger i virksomheten er. Om det er sykehus, du kan tenke deg at det er logistikk på et sykehus. det er jo med logistikk i en virksomhet også med tanke på at du skal ha- målet må jo være å ha så høy produktivitet som mulig. Og da må du jo se på sammenhenger som gjør at du får til den produktiviteten. Og det er jo noen av de tingene som må gå foran de konkrete løsningene. Og da skal man ha som virksomhet ganske god forståelse for hvilke koblinger vi skal ha for å få til dette her ikke sant. jeg tror at utfordringene ligger i de to første leddene mer enn i det siste leddet for det siste leddet er bransjen ganske vant til å jobbe med når vi kommer ned på konkrete løsninger.

[00:54:18.05]

[M om top-down/bottom-up i etablering av målbilde, forankring av felles forståelse. I hvilken grad top-down/bottom-up for å ivareta både "togets framgang" og demokratiske verdier? Eller er det en fiktiv ting, fiktiv distinksjon?]

P: Nei, det må være en blanding. Og jeg tror du må starte med top-down. Altså du må starte med noen overordnede ambisjoner, hva er det du skal gjøre ikke sant? Også i hvert som noen prosjekter vi jobber med nå, så har vi startet top-down, fått med oss ledelsen, og lager de overordnede rammene, også jobber vi litt bottom-up, også kommer vi opp med noen alternativer. ' vi kan gjøre det sånn. Dette, som vi ser det, så vil det kunne ha denne måloppnåelsen, og denne effekten. Dette vil være enkelt for dere som virksomhet å implementere, men det vil ikke bli de store gevinstene.' Ofte er det jo sånn at jo mere det smerter jo større potensiale for gevinster ligger det og ikke sant. Vi jobbet med et prosjekt på Folkehelseinstituttet hvor vi gjorde sånn. Vi la frem tre ulike alternativer på rammene, det er dette arealet, det er dette dere har å rutte med, eller vi sammen. vi kan gjøre det sånn, vi kan gjøre det sånn, vi kan gjøre det sånn. Dette er konsekvensene, også la vi det opp. også prøver man da å kommunisere som jeg sa den gangen, det er ikke noe vist i å legge frem tre planløsninger for en toppledelse som

driver med helse. De vil ikke kunne lese forskjellene på tegningene, vi må prøve å snakke deres språk. Og det er jo litt av våre utfordringer i vår bransje, det er jo å evne å oversette et budskap sånn at den ledelsen innenfor en helt annen bransje forstår ikke sant. Så jeg tror det handler om top-down og så er det igjen bottom-up, men så må du opp til en beslutning igjen. Og det handler om at du må være tydelig på mandater. hva er det som ligger uti virksomheten å beslutte, og hva er det som skal tilbake. også fort det handler om effekter, at du kan peke på måloppnåelse, konsekvenser for virksomheten, organisasjonsutviklingen og sånn så tenker jeg du må tilbake til ledelse.

[00:57:50.01]

P: jeg tror rett og slett det er noe sånn bølger, sånne ubåter sånn går ikke sant, du dukker ned også går du opp igjen.

[M deler en bølgegraf han tegnet]

P: Når man har tatt neste fase så har man liksom rammesatt neste fase, og det er dette vi jobber med. Også går man inn i en større, ytterligere detaljering, ikke sant. Så dukker du ned igjen, også kommer du opp med noe igjen, ikke sant. Så har du gått et stykke videre. så jeg tror det er noen bølger du må kunne gå jeg. Og når du helt har bestemt prosjektet så kan det kanskje være mere bottom-up som over en lengre tid. men et eller annet sted lengre fremme der og nå du jo opp også få det forankret i ledelsen.

[00:58:30.14]

[M spør om i hvilken grad brukerinvolveringen har spenning mellom top-down/bottom-up, når brukerinvolveringer stritter imot prosjektidéen, for eksempel, i sykehus-sammenheng. Kan brukerne bli for innovative?]

P: jeg opplever egentlig det motsatte, at brukerne er for konservative. Man holder for mye fast i det man har, man klarer ikke å se fremover. Og det er som regel ledelsen som klarer å se fremover. Og de ansatte, om de ikke får høre den historien 'hvor er det vi skal i fremtiden' så ser man mest på det man har i dag. Og man vil ikke slippe noe av det man har i dag for man er usikker på fremtiden. Og jeg tror det er et mer dominerende problem hos oss enn dette med at det er for fremoverlente innovative. For du kan si det slik at du finner sikkert blant ansatte mange fremoverlente men det er sjelden at deres stemme blir mer hørt enn de som er motstander av endring. som jeg opplever det da.

[01:01:04.06]

M: bare for å rulle videre herfra. Har du noen erfaring med forskjellige måter å gå i samtale med brukere og brukerrepresentanter? Altså de som representerer former for felleskap eller foreninger?

P: ja, det har jeg noe, ikke veldig mye for å si det sånn. Jeg har ikke sittet veldig mye i, i og med at jeg har jobbet såpass få år med- jeg har jobbet mer med ledelse og mindre med konkrete brukerprosesser. Men vi møter det jo jevnlig. Juristforbundet er jo veldig flinke til å mene noe om arbeidsplassutforming, for eksempel. De er jo en veldig sterk forening så at uansatt hvilke prosjekter vi er i når jeg har jobbet i det private også så møtte du de samme, altså nesten ordrett samme argumentasjon, som kommer fordi juristforbundet har blandet seg inn i, mener at juristene må ha sitt eget cellekontor og det er sånn verden må være. Sånn at da backer juristforubundet medlemmene sine i den kampen. Og vi kjenner igjen, det er nesten copy-paste uansett hvilket prosjekt du kommer inn i. Sånn at det er jo en typisk sånn gruppe som vi merket tydelig. Også er det klart at mange i fagforeningen ser jo også sin rolle å ivareta motstanden på en måte. Jeg har vært i noen møter hvor fagforeningsleder har kommet til meg etter på og 'unnskyld meg, jeg representerer egentlig ikke dette synet, men jeg må representere, jeg må videreføre de budskapene som jeg får fra mine.' Sånn at ofte

opplever jeg at de som er motstandere og negative blir mer hørt eller hever sin stemme mer enn de som er for. De som er for er kanskje mer stilltiende kan du si da. Det er jo også en del bra, må jeg si. Det er jo det altså. Litt sånn fra oss i Statsbygg uten å peke for mye finger så er det jo noen yrkesgrupper vi er klare over er mer utfordrende enn andre.

[01:03:46.26]

M: for eksempel?

P: ja det er jo juristene som jeg nevnte også er det jo forskere. også er det helt sikkert ulike typer av forskere, ikke sant. Det er jeg hellig overbevist om at det er. Også kan det godt være at vi som driver i vår bransje har en litt sånn forenklet måte å tenke på. Altså det er jo litt en kultur i bygg og eiendomsbransjen, 'å, dette med fleksible arbeidsplasser og aktivitetsbasert, det er så fleksibelt at det passer for alle'. At vi har hatt for liten respekt og satt oss godt nok inn i arbeidssituasjonen til mange. Det går både på personligheter og det går på arbeidssituasjon. Og bruker du veldig stor dag av eller veldig stor tid av arbeidsdagen din til dypt konsentrasjonsarbeid så kan det være forferdelig forstyrrende, ikke sant. Og der har kanskje ikke vi hatt nok respekt og innsikt i å differensiere ulike brukere. Vi har kanskje ikke vært nysgjerrige nok på dem. Og der er det tilbake til det der, en evne å lage noe som passer brukerne innenfor rammeverket i prosjektet. Og ikke anta å si at 'ja, men dette er så fint så det passer alle' ikke sant. Og det er denne evnen i vår bransje til å være tilpasningsdyktig og tilpasse budskapene, måten å jobbe på, til de du møter, de du skal bygge for. Den er ganske manglende tror jeg.

[01:05:35.20]

[M spør om hun har tanker om digitalisering av brukermedvirkningsprosesser]

P: det var flere spørsmål. Du snakket først om det med digitaliseringen. det som er spennende er jo at korona, når det var *sense of urgency*, at vi møtte, så har vi jo booste teknologikompetansen vår og det vil vi jo ta med oss inn i fremtiden. det som blir spennende er jo langtidseffekten av det. Vil vi evne å ta med oss det som er bra fra denne tiden? Men samtidig legge bak oss kanskje har vært negativt og. For det vi har gjort nå, vi har vennet oss til å sette all dialog vi har med kollega og sånn er jo sånn som dette her ikke sant. vil vi klare å ta med oss godene fra det, men samtidig organisere oss i fremtiden som gjør at vi får et sunt og godt arbeidsliv. Det blir spennende å se.

P: også snakker du om dette med BIM og så videre. Altså når det gjelder brukerprosesser, nei. Vi har ABSOLUTT ikke vært gode nok på det. Altså det jeg er vant med av brukerprosesser, og det er jo da noen år siden jobbet med det, det var at brukerprosessene var fysiske. Vi snakker om å bygge fysiske piloter, vi har fysiske workshops og så videre. Klart nå har begynt å få det digitale med lapper og sånt noe på, og det var vi nødt til under korona. men jeg tror det ligger veldig mye i gaming**. Trening adferdig** i gaming. Altså, ser jo, det jo en del som har begynt dette med, altså NorgesGruppen og de de bruker jo gaming som en trening av nyansatte for eksempel. Hvorfor kan vi ikke bruke gaming for å simulere ulike løsninger i bygg sånn at brukerne får testet byggene, at de kan få trent seg i byggene. At de kan få forskjellige alternativer å gå rundt å se hvordan ting blir. Der tror jeg det er et kjempepotensiale.

[01:08:24.26]

M: kan jeg da spørre, hva er det som ikke gjør at det potensialet her har blitt brukt enda. Hva er barrieren for at ...

P: nei. Konservativt. Det koster penger. Jeg har jo foreslått det internt nå, at vi kan begynne å

etablere ... altså å ha gaming som metode. De som velger aktivitetsbasert for eksempel der er det jo det er jo en ny måte å jobbe på, de burde jo ha hatt treningsarenaer digitalt for å trene folk i adferd for å trene og sliksom bli kjent en ny måte å jobbe på. Jeg vet jo at det blir brukt ute på Gardermoen, så brukte de et firma som het Atensis lagde et sånn spill for de ansatte ute på Gardemoen for en del år siden, hvor de fikk trene seg i å møte folk som var ute på reise. Så fikk de ulike spørsmål og skulle guide de og hvor de skulle gå og sånt noe, rett og slett for å bli kjent i bygget. Du kan jo sitte på mobilen din ikke sant. Det ligger et kjempepotensiale der. Men jeg tror vår bransje er, bygg og eiendomsbransjen er ganske konservativ. Det har tatt **mange** år altså BIM-modellering, teknologien har jo ligget der i mange år. Men det også faktisk ta det innover oss og begynne å bruke det har tatt veldig lang tid. Det med fordelene med BIM og 3D-modeller, det handler om at du hjelper brukerne i å se, det er ikke så lett å lese 2D tegninger. Så du hjelper de i beslutningsprosesser og får innsikt i lokaler. Altså jeg satt jo selv med når en statlig aktør ganske stor som fikk utformet lokaler og det ble dratt opp en 3d så så vi plutselig 'jøss, men dette blir jo for trangt.' Det gikk jo ikke å se det på planløsningen, men 'nei, gud, dette må vi endre for dette blir ikke bra ikke sant'. Sånn at det, eni, det ligger et kjempepotensiale. Hvorfor har vi ikke gjort det? Ingen har orket seg frempå og ville ta kostanden tror jeg. Også tror jeg rett og slett også at det er en konservativ bransje som ikke er tett nok på gaming som eller digitale prosesser. for jeg tenker brukerprosesser kan jo kjøres veldig mye digitalt også. Vi driver med spørreundersøkelser, liksom, der folk svarer på nettet. Det er liksom det mest avanserte vi driver med.

[01:10:59.21]

Avsluttende samtale og slutt

Transkripsjon Slutt

NTNU

Norwegian University of
Science and Technology