

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

Felix Sahlin

Copyright © Sahlin, Felix

Lunds universitet, Lunds Tekniska Högskola

Avdelningen för Byggproduktion, Institutionen för bygg- och miljöteknologi

Box 118

221 00 LUND

www.bekon.lth.se

ISRN LUTVDG/TVBP-19/5594

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

Communication between users and (construction)project management in early planning

Examensarbete utfört av/Master of Science Thesis by:

Felix Sahlin, Civilingenjörsutbildning i Lantmäteri, LTH

Handledare/Supervisor:

Henrik Szentes, Universitetsadjunkt, Avdelningen för byggproduktion, LTH,
Lunds universitet

Examinator/Examiner:

Stefan Olander, Docent, Avdelningen för byggproduktion, LTH, Lunds universitet

Opponent/Opponent:

Dante Zia, Civilingenjörsutbildning i Väg och vatten, LTH, Lunds universitet

Emil Eriksson, Civilingenjörsutbildning i Väg och vatten, LTH, Lunds universitet

Nyckelord:

Byggprocess, kommunikation, sensemaking, projektering, brukarinverkan.

Keywords:

Construction process, communication, sensemaking, projection, user involvement.

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

Abstract

In many cases different projects encounter unexpected problems, even though careful planning has been done. In most situations it is possible to derive problems from a lack of communication. This study is done by reviewing structures in an organization in order to investigate why problems in communication arise. The study tries to identify methods that are believed to help minimize the errors.

The purpose of the thesis is to see whether it is the design of the communication that causes a project not proceed in the desired way, or if other reasons can be found. The goal is to gain an increased understanding of some situations that have resulted in problems in a project that is caused by communication. The study was conducted as a qualitative study with interviews as the main data collection method.

The conclusions that can be drawn is that there are problems with the difficulty of understanding and construction process in a project. The problem seems to be because there is a discrepancy between the parties in an organization, that they do not agree on what parts of a process are closed and when parts are still in progress. The discrepancy is probably due to the parties having different perceptions of how the process should proceed, and when something becomes definite. In addition, there are problems with communications since there are many, complicated, technical features that are difficult to understand for the members of the organization. However, the study shows that there is an awareness of problem in the organization and that the organization active works with minimizing them with the help of different tools, such as creating a common language in the organization and allow an openness in the organization.

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

Sammanfattning

Det är ofta som projekt stöter på oväntade problem, trots att en noggrann projektering har genomförts. I många fall går det att härleda problemen till brist i kommunikationen, varför det är intressant att studera strukturen på kommunikationen i en organisation för att undersöka varför problem uppstår. I studien görs detta genom att granska och försöka identifiera metoder som förhoppningsvis kan hjälpa till att minimera problem som uppstår på grund av kommunikation.

Syftet med studien är att se huruvida det är utformningen av kommunikationen som gör att ett projekt inte fortlöper på ett önskat sätt, eller om det går att hitta andra orsaker. Vidare är det övergripande målet är att få ökad förståelse kring några situationer som uppstått i ett projekt bland annat på grund av kommunikationssvårigheter som medfört problem i ett projekt. Studien genomfördes som en kvalitativ studie med intervjuer som den huvudsakliga metoden för datainsamling.

De slutsatser som kan dras är att det finns problem med svårigheten att förstå en byggprocess i ett projekt. Problemet verkar grunda sig i att det finns en diskrepans mellan parterna i en organisation, att dem inte är överens när delar i en process blir definitiva samt när det fortfarande under arbete och således påverkbara. Diskrepansen beror troligen på att parterna har olika uppfattningar om hur processen ska fortlöpa, samt när någonting blir definitivt, där det tydligt finns en skillnad som kan härledas till vilken bakgrund en person har. Dessutom finns det uppenbara kommunikativa problem som bland annat uppstår på grund av att det är många, komplicerade, teknikaliteter som är svåra att förstå sig på. Däremot visar studien på att det finns en medvetenhet om problemen i organisationen samt att de aktivt arbetar med att minimera dem med hjälp av olika verktyg, så som att skapa ett gemensamt språk i organisationen och en öppenhet i organisationen.

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

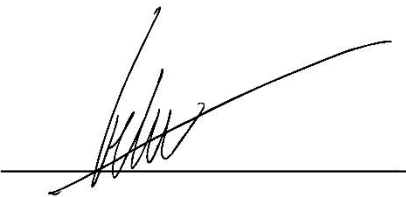
Förord

Detta examensarbete utgör den sista delen av min utbildning som Civilingenjör inom Lantmäteri vid Lunds Tekniska högskola. Examensarbetet skrevs under höstterminen 2019 och omfattar 30 högskolepoäng. Jag vill rikta tack till dem som ställde upp på intervjuer samt tog sig tid att träffa mig och delge mig information som var hjälpsamt för examensarbetet.

Jag vill även rikta ett mycket stort tack till min handledare Henrik Szentes, ditt engagemang och din vägledning har varit otroligt hjälpsamt i examensarbetet och har gjort mig till en bättre rapportskrivare.

Slutligen vill jag rikta ett enormt stort tack till V-sektionen, den gemenskap som finns här är en av anledningarna till att min studietid har blivit de hittills bästa åren i mitt liv! Jag vill även tacka fikagruppen för trevliga pauser under examensarbetet, även till alla nya och gamla vänner samt min familj som stöttat, diskuterat och hjälpt mig under hela min studietid!

Lund den 12 december 2019

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Felix Sahlin', is written over a horizontal line.

Felix Sahlin

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

Innehållsförteckning

Abstract	V
Sammanfattning	VII
Förord	IX
1 Introduktion	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte och mål	2
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	3
2 Metod	5
2.1 Övergripande arbetsgång	5
2.1.1 Val av forskningsmetod	6
2.1.2 Det studerade projektet	6
2.2 Kvalitativ studie	6
2.3 Insamling av empiri	7
2.3.1 Litteraturstudie	7
2.3.2 Dokumentstudie	8
2.3.3 Observationsstudie	9
2.3.4 Förberedande möten	9
2.4 Intervjustudie	9
2.4.1 Intervjustruktur	10
2.4.2 Datahantering	11
2.4.3 Urval	11
2.5 Trovärdighet	12
2.5.1 Reliabilitet och validitet	12
2.5.2 Generaliserbarhet och transparens	13
3 Teoretiskt ramverk	15
3.1 Teorisammanställning	15
3.2 Byggprocessen	15

3.2.1 Projektering	16
3.3 Kommunikationsteori	18
3.4 Sensemaking	20
3.4.1 Förståelse med hjälp av sensemaking	21
3.4.2 Agerande i sensemaking	21
4 Resultat	25
4.1 Resultatsammanställning	25
4.2 Projektet och organisationen	26
4.2.1 Projekteringshandlingar	26
4.2.2 Organisationen	27
4.2.3 Begriplighet	28
4.3 Vilka är några orsaker till att ändringar i tidig projektering sker vid nybyggnation av sjukhus	31
4.3.1 Den gemensamma referensramen	33
4.4 Hur hanteras och kommuniceras ändringar under projekteringsprocessen	33
4.4.1 Kommunikationshjälpmedel	35
5 Diskussion	38
5.1 Byggprocessen	38
5.1.1 Processproblemet	38
5.2 Kommunikation	39
5.2.1 Brukarinverkan	40
5.3 Sensemaking	41
5.3.1 Begriplighet	41
5.3.2 Den gemensamma referensramen	42
6 Slutsatser	44
6.1 Projektet och processen	44
6.2 Kommunikation	44
6.3 Författarens egna reflektioner	45
6.4 Förslag till vidare studier	46
Referenslista	48

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

1 Introduktion

I detta kapitel redovisas studiens bakgrund, syfte och mål samt frågeställningarna och de avgränsningar som behövs göra för att studien ska falla inom ramarna för ett examensarbete.

1.1 Inledning

I Sverige pågår det för närvarande många stora byggprojekt, där nybyggnation och tillbyggnad av sjukhus utgör en vanlig typ. Nybyggnationen och upprustningen av sjukhus som sker just nu beror bland annat på att det i dagsläget råder brist på vårdplatser. Dagens Nyheter (2019) rapporterade att bristen var så stor att patienter tvingades vårdas färdigt på akutmottagningen istället för att läggas in på vårdavdelning. Dessa sjukhusprojekt kommer i längden gynna att Sverige genom att bidra till fler vårdplatser och en förbättrad vård. Genomförandet innebär även utmaningar då de ofta kräver stora och komplexa projektorganisationer.

Komplexa projekt är ofta präglade av problem såsom förseningar och budgetöverskridningar. Anledningarna till att problem uppstår kan vara många. Som exempel lyfts tre projekt fram där utmaningar och problem varit vanligt förekommande. Det första exemplet är Nya Karolinska sjukhuset, där det finns uppgifter om att upphandlingen blev felaktig på grund av att det endast ett anbud erhöles (Bergman, 2019). Även att projektet skulle ske genom en så kallad OPS (offentlig-privat samverkan), som innebär att ett privat företag får, genom anbud och upphandling, bygga och driva en offentlig verksamhet. Detta har medfört stora merkostnader på grund av att OPS-avtalet inte utreddes tillräckligt vid projektets start, vilket i sin tur har lett till att avtalet omförhandlades under projektets gång (Bankel, 2018). Det andra exemplet är Drottning Silvias Barnsjukhus i Göteborg där Bjarnefors (2019) skrev om hur det efterfrågas ytterligare flera hundra miljoner kronor för att projektet överhuvudtaget ska ha möjlighet att bli klart i tid, trots att det under 2016 begärdes tillskott för att täcka ökade kostnader. Om den senaste förfrågan om extra pengar godkänns kommer projektets prislapp ha ökat med cirka 40 procent på fem år. Ytterligare ett exempel är Helsingborgs lasarett där flertalet delar av byggnationen tvingats avbrytas på grund av bland annat undermålig projektering och bristande undersökningar (Hans, et al., 2019).

Dessa tre exempel visar att stora projekt ofta tvingas att handskas med stora utmaningar som ställer till problem för de inblandade. Det kan tyckas att det borde vara en allmän angelägenhet att ett skattefinansierat projekt, som exemplen ovan är, ska vara så noggrant planerade och väl utförda så att det inte blir dyrare än planerat. Det är viktigt att undersöka varför problemen uppstår samt hur de kan förhindras.

Något som delvis ligger till grund för denna studie är att god och effektiv kommunikation kan minimera fel som uppstår på grund av kommunikationsproblem i

projekt som leder till förseningar och fördröjningar, något som Berkvist och Garnley (2009) konstaterar i sitt examensarbete.

Även kommunikation kan skapa utmaningar. I komplexa projekt blir det ofta svårt att skapa effektiv kommunikation eftersom störningar blir väldigt tydligt då brukarna och projektorganisationen har väldigt olika bakgrunder och bilder av vad som förväntas. Sådana projekt präglas ofta av en organisation med många led mellan en entreprenör, som exempelvis kan vara en yrkesman som arbetar med att installera el eller VVS i en byggnad, och beställaren samt dem som ska bruka och ställa krav på byggnaden. I dessa situationer är kontinuerlig kommunikation A och O för att ett projekt ska fungera. Det underlättar om det finns något som gör att kommunikationen blir lättare att ta till sig och begripa. Det är ofta hjälpsamt om parterna ser varandra som medspelare istället för motspelare, vilket är en återkommande företeelse i organisationer där kommunikationen har fungerat mindre bra. Sådana motsättningar beror ofta på att parter ofta vill försvara sin prestige av olika karaktär inom projekt och således blir mindre samarbetsvilliga (Svetoft, 2005).

I stora projekt tar projektorganisationer, vid projekteringen, ofta hjälp av brukarna till den färdiga byggnaden. Pemsel med flera (2009) nämner att varje projekt ska vara medvetna om vikten av brukarnas krav och ha de i åtanke genom hela projektprocessen. De bör även veta att brukarna kommer från sina organisationer och därför olika förväntningar och mål på projektet.

Ett annat problem med informationsöverföring är att den lätt förvrängs mellan olika led, något som är vanligt inom sjukvård. Wallin och Thor (2008) säger att brister i kommunikationen är en bidragande faktor i majoriteten av missödena inom sjukvård. De menar att anledningen till att fel i kommunikationen uppstår är dels att viktig information saknas, dels att missar och oavsiktlig förvrängning uppstår i kommunikationen.

I studien används sensemaking som ett angreppssätt för att försöka förstå informationsupptagning och förmedling. Sensemaking är en teori med målet att på ett lättare sätt ta till sig information, processa den samt föra vidare informationen utan att det uppstår några problem eller förvrängningar. Vidare behövs även byggprocessen i ett projekt granskas för att se om det fungerar enligt plan, samt var i processen fokus bör läggas för att minimera fel och förseningar.

1.2 Syfte och mål

Syftet med studien är att se huruvida utformningen av kommunikationen inom en projektorganisation fungerar samt hur kommunikationen påverkar ett projekts fortlöpande. Dessutom är syftet att studera hur kommunikationerna med brukarna av ett projekt ser ut samt hur brukarnas åsikter tas till hänsyn under ett projekts gång.

Det övergripande målet är att få en ökad förståelse kring några situationer som uppstått i ett projekt bland annat på grund av kommunikationssvårigheter som härstammar från krav ställda av brukare till den färdiga byggnaden. Vidare är målet att i slutändan kunna föreslå några åtgärder som gör att fel som medför konsekvenser för projektet kan minimeras.

1.3 Frågeställningar

Utifrån syfte och mål har följande frågeställningar utformats:

- Vilka är några orsaker till att ändringar i tidig projektering sker vid nybyggnation av sjukhus?
- Hur har dessa ändringar hanterats och kommunicerats under projekteringsprocessen?

1.4 Avgränsningar

Det projekt som studeras i studien är stort varför det är nödvändigt med avgränsningar. Studien har begränsats till att endast beröra en vårdavdelning på ett nyproducerat sjukhus i Sverige. Studien syftar även till att granska nyproduktion då det är lättare att följa eftersom det finns en definierad byggprocess. Dessutom är det enbart projekteringsprocessen i byggprocessen som granskas, detta då projektet sträcker sig över lång tid och det således inte ryms inom studien att studera hela byggprocessen.

1.5 Disposition

Kapitel ett redovisar studiens bakgrund, syfte och mål, frågeställningar och avgränsningar.

Kapitel två beskriver studiens metoder som använts samt arbetsgången kort och studiens trovärdighet.

I kapitel tre presenteras studiens teoretiska ramverk. Det är det teoretiska ramverket som resultatet återkopplas till i analys och diskussion.

Kapitel fyra redovisar studiens resultat som baseras på intervjuer, observationer samt litteraturstudie.

I kapitel fem diskuteras resultatet och ställs mot teorin.

I det sista kapitlet, kapitel sex, redovisas studiens slutsatser baserat på resultatet och diskussionen samt att frågeställningarna besvaras. Avslutningsvis presenteras författarnas egna reflektioner samt förslag på vidare studier inom ämnesområdet.

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

2 Metod

I metodkapitlet redovisas studiens arbetsgång, val av forskningsmetod samt en teoretisk genomgång av dessa. Avslutningsvis diskuteras även studiens trovärdighet.

2.1 Övergripande arbetsgång

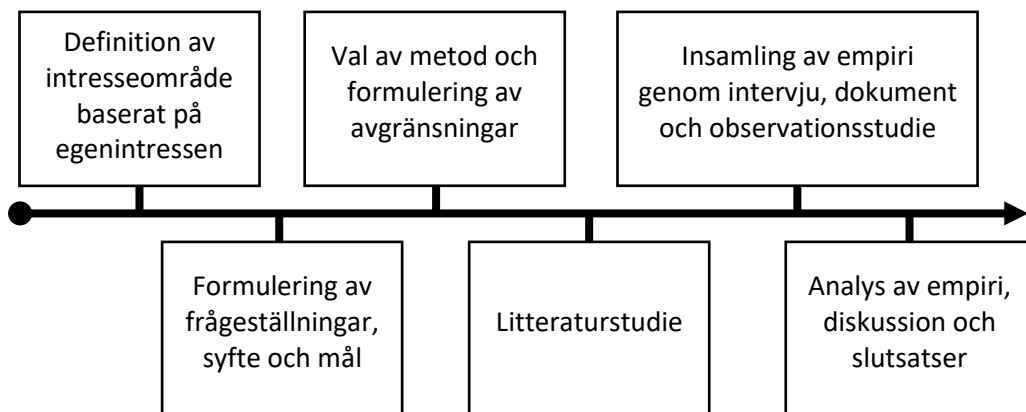
Studien inleddes med att diskutera och definiera vilka intresseområden som fanns baserat på författarens egenintressen samt genom samtal med handledaren. Dessa egenintressen diskuterades vidare för att till slut komma fram till ett ämnesområde som i sin tur ledde fram till forskningsfrågor samt studiens syfte och mål.

Tidigt i processen upprättades en kontakt med en organisation som ansågs passa in som granskningsobjekt för studien. Den valda organisationen hade även intresse i studien och kunde därmed hjälpa till att definiera metod och avgränsningar ytterligare, vilket är nödvändigt i ett studie av denna storlek.

Vidare påbörjades studien med litteraturstudier av teorier för att få en djupare förståelse för ämnet. Litteraturstudien användes dels för att kunna basera forskningsfrågorna på olika teorier samt för att i slutändan kunna jämföra och diskutera allt empiriskt material som samlades in under studiens gång.

Den huvudsakliga datainsamlingen skedde genom en kvalitativ intervjustudie. Vid intervjustudien intervjuades fem personer som är väl insatta i den studerade organisationens arbete. Som komplement till intervjustudien genomfördes en observations- respektive dokumentstudie för att ytterligare samla in empiriskt material samt för att se hur människor uppfattar varandra i dagligt arbete.

Allt insamlat material har sorterats och sammanställts löpande under studiens gång. Utifrån det sammanställda materialet har resultat presenterats samt diskuterats i studien. Till sist har det presenterats förslag till vidare studier inom området.



Figur 1, tidslinje över studiens arbetsgång.

2.1.1 Val av forskningsmetod

Val av forskningsmetod är grundläggande för insamling av det empiriska materialet. Hänsyn måste tas till studiens omfattning och syfte. Ahrne och Svensson (2016) lyfter bland annat frågan om vilken metod som bäst genererar de data som är intressant för studien. I denna studie studerades explicit åsikter, tankegångar och konsekvenser från personers agerande. Således borde en kvalitativ studie vara att föredra eftersom det som studeras är komplexa sociala situationer, vilket Denscombe (2009) lyfter som en fördel med den kvalitativa studien. Ahrne och Svensson pratar däremot om att det inte finns någon metod som är mer riktig än någon, däremot argumenterar de för att vissa metoder är mer lämpliga än andra. Baserat på fördelarna en med kvalitativ studie beslutades det att en kvalitativ studie var det lämpligaste tillvägagångssättet. Det beslutades även att använda intervjustudie som den huvudsakliga metoden för datainsamling.

2.1.2 Det studerade projektet

Det projektet som studeras i denna studie är en nybyggnation av ett sjukhus innehållande flera olika sjukhusbyggnader och vårdavdelningar. Omfattningen på projektet är stort, vilket innebär att det är över 100000m² som byggs samt att kostnaden för projektet är i miljardklassen. Dessutom är organisationen i projektet komplex, vilket innebär att ofta är fler än 500 personer som på något sätt arbetar med projektet samtidigt. Dessutom är det många olika personer med olika yrkesbakgrunder som medverkar.

2.2 Kvalitativ studie

En kvalitativ studie innebär att något undersöks genom att forskaren befinner sig i den sociala verklighet som skall granskas. Det som studeras är människors agerande och vad dessa ageranden får för påverkan på verkligheten (Nationalencyklopedin, 2019a). Detta är en av anledningarna till att en kvalitativ studie passar in i denna studie eftersom det är uppfattningar och ageranden som sker i realtid som undersöks.

Det finns både för- och nackdelar med en kvalitativ studie. Den viktigaste fördelen är att den tillåter komplexa sociala situationer att granskas på nära håll. Detta öppnar upp för att hitta det sociala spelets dolda funktioner som påverkar människors beteende, vilket är en viktig del i denna studie. Ytterligare en fördel är att en kvalitativ studie skapar möjlighet att hitta alternativa förklaringar som inte diskuterats tidigare (Denscombe, 2009), bland annat genom följdfrågor och uppföljande intervjuer. Något som är intressant eftersom studiens ämne är relativt ostuderat och andra angreppssätt kan behövas.

En kvalitativ studie kan ha tendenser att bli spretig vilket kan resultera i att det kan vara svårt att generalisera resultatet (Ahrne & Svensson, 2016), däremot är inte huvudsyftet med studien att kunna generalisera dess resultat. Bryman (2016) lyfter samma problematik genom att nämna att det i kvalitativa studier kan vara svårt att ifrågasätta

studiens objektivitet då studien präglas av hur författaren analyserar materialet och hur författaren tycker och tänker, han anser att personliga åsikter inte anses som vetenskapligt. Därför är det viktigt att försöka vara så objektiv som möjligt i sina analyser. I studien har objektiviteten säkerställts genom en så neutral och opartisk granskning av respondenternas svar skett.

Studien utfördes som en fallstudie där objektet är en vårdavdelning på ett nybyggt sjukhus i Sverige. Denscombe (2009) skriver att för att ett objekt ska anses lämpligt för en fallstudie så måste objektet vara en fristående enhet och ha distinkta gränser. Det objekt som används i denna studie är väl definierat med tydliga gränser, vilket gör att det objektet som studien studerar lämpar sig väl eftersom det är tydligt definierat med distinkta gränser. Syftet med att använda denna vårdavdelning som objekt för fallstudien är att försöka få en förklaring till varför ändringar uppstår.

Vidare utfördes studien som en undersökande studie, där kommunikationens funktion samt hur kommunikationen fungerar i vissa situationer undersöks. Därefter studeras resultatet med hjälp av en teoriprovande fallstudie, vilket innebär att en förutbestämd teori används för att förhoppningsvis kunna förutspå vissa resultat förutsatt att teorin håller (Denscombe, 2009). Detta har gjorts i studien genom att bekräfta att användandet av vissa hjälpmedel utnyttjas i kommunikationen. Fördelarna med att utföra studien som en fallstudie är bland annat att en fallstudie lämpar sig för småskaliga forskningsprojekt då det kan läggas stor vikt vid det enskilda fallet för att på så sätt få fram ett önskvärt och pålitligt resultat, dessutom utnyttjas naturligt förekommande inramningar som finns inom ett projekt eller en organisation. Däremot kan det vara svårt att generalisera resultaten på grund av att ett enskilt objekt studeras. Dessutom är det i vissa fall svårt att definiera det studerade fallets gränser på grund av att objektet som granskas är komplext eller abstrakt (Denscombe, 2009).

2.3 Insamling av empiri

För att samla in empiri om studiens teorier och metoder har en litteratur-, observations- och dokumentstudie skett. Den huvudsakliga metoden för datainsamling var en intervjustudie, vilket senare diskuteras i ett eget avsnitt.

2.3.1 Litteraturstudie

Som nämndes ovan har en litteraturstudie använts i denna studie. Denscombe (2009) beskriver även det som centralt att i en studie placera studien och dess resultat i ett sammanhang, vilket åstadkoms genom en litteraturstudie. I denna studie har detta utförts genom att studera tidigare forskning inom liknande områden, samt utföra litteratursökning för att ytterligare vidga den teoretiska basen.

Denscombe (2009) presenterar även fler anledningar till att en litteraturstudie är viktigt i studier av detta slag. Att placera studien i en kontext är centralt för trovärdigheten. Placeringen i ett sammanhang görs genom att identifiera studiens teoretiska grunder.

Litteraturstudien tillåter vidare att studiens resultat i slutändan blir jämförbart med redan befintliga resultat i andra studier eftersom den blir återkopplingsbar till teorier som redan existerar. Studiens trovärdighet kommer således att öka eftersom återkopplingen stärker resultatet. En annan anledning till att en litteraturstudie är viktigt är att de metoder som valts lättare kan motiveras. Dessa sammantagna fördelar stärker valet och vikten av en ämnesanpassad litteraturstudie.

Bell (2016) skriver hur viktigt det är att vara systematisk och konsekvent i en litteraturstudie. Att vara konsekvent i sökandet är nödvändigt för att inte gå utanför studiens ramar, samtidigt som mycket information kan hittas för att en öppenhet tillåts i sökandet. Det är även viktigt att anteckna alla källor som hittas för att lätt kunna återkoppla till källorna, oberoende om de används eller inte.

För att hitta relevant litteratur har dels äldre examensarbeten och avhandlingar inom likande ämnesområden granskats, en egen litteratursökning har också skett. I den egna litteratursökningen har främst LUBsearch och Google Scholar använts. Dessa båda är databaser för att hitta avhandlingar, rapporter, böcker, artiklar med mera online. Även fysiska böcker har använts som har hittats och lånats via LUBsearch.

Eftersom litteraturstudien ligger till grund för studien så är det viktigt att litteraturstudien inte får något slut under arbetsgången. Nya källor kan publiceras eller så behövs nya infallsvinklar och då behövs det eventuellt kompletteras med nya källor. Alltså har inte litteraturstudien sitt slut förrän studien får sitt slut (Denscombe, 2009), något som även har betraktats i denna studie genom att kontinuerligt söka litteratur.

Slutligen är det viktigt att studiens olika delar knyts samman. Genom att lägga en bas i litteraturstudien kan teorin, resultatet och diskussion sedan knytas samman. Dessutom är det viktigt för intervjustudien att kunna ställa relevanta frågor som passar in i kontexten och som kan ge det resultatet som efterfrågas, varför det är viktigt att lägga stor vikt vid litteraturstudien.

2.3.2 Dokumentstudie

En annan typ av litteraturstudie som gjorts i studien är en dokumentstudie. Denscombe (2009) definierar en dokumentstudie som en undersökning som använder dokument som datakälla, ett dokument kan exempelvis vara rapporter, mötesprotokoll, brev och PM. I denna dokumentstudie har mötesprotokoll och projekteringshandlingar från det projekt som granskats främst använts.

Användningen av dokument i forskningen bidrar bland annat med ökat belägg för vissa uttalanden, detta innebär att något som sägs i en intervju eller som står i en bok kan få ytterligare bekräftelse genom att samma sak framgår av exempelvis ett mötesprotokoll. En annan egenskap dokumentstudien bidrar med är den permanenta bekräftelsen av en uppgift som sagts, vilket styrker trovärdigheten (Denscombe, 2009).

2.3.3 Observationsstudie

Som komplement till de övriga momenten har det även genomförts en observationsstudie. Studien genomfördes genom deltagande på möten där olika yrkesgrupper träffades för att diskutera utformningen av vissa avdelningar i det valda projektet.

Bell (2016) beskriver observationer som en studie över hur någon utför en uppgift eller ett antal moment i syfte att samla information om specifika aspekter av beteende, processer, innehåll eller samspel mellan människor. Observationsstudier kan se mycket olika ut beroende på vad som ska granskas, bland annat dold eller öppen observation. Skillnaden mellan dem är huruvida forskaren har informerat den grupp som observeras om studien och dess intentioner (Ahrne & Svensson, 2016). Utöver alternativet om öppna eller dolda observationer ska forskaren bestämma hur aktiv observationen ska vara, samt hur mycket tid som ska spenderas på ”fältet” (Ahrne & Svensson, 2016).

Observationsstudien som gjordes i denna studie var en öppen-passiv observation, vilket innebär att de som observerades visste om att studien var igång men att delaktigheten i mötena som observerades var låg. Detta passar väl in i studien då syftet med observationen var att få en bättre förståelse av hur individer eller grupper förhåller sig till varandra i vissa frågor, samt att försöka bekräfta de teorier som studien grundar sig på.

2.3.4 Förberedande möten

Studien bygger även på ett antal förberedande möten med personer som är djupt engagerade i den studerade organisationen och projektet. Syftet med mötena var att få en djupare förståelse om projektet och organisationens utformning, hur arbetsgången är samt var i byggprocessen projektet befann sig vid en specifik tidpunkt.

2.4 Intervjustudie

I studien genomfördes en intervjustudie som den huvudsakliga datainsamlingsmetoden. Fem kandidater intervjuades enskilt under en veckas tid.

Eftersom syftet med studien är att ta reda på hur kommunikationen fungerar i en projektorganisation ansågs en intervjustudie vara lämplig för studien. Forskare diskuterar fördelar med intervjuer som datainsamlingsmetod. Denscombe (2009) säger att kommunikation är ett socialt spel. Han säger vidare att den sociala miljön som kommunikationen utspelar sig i lämpar sig väl för en intervjustudie. På liknande sätt skriver Ahrne och Svensson (2016) att intervjuer är användbart då det som ska analyseras är baserat på människors uppfattningar, tolkningar, kunskaper och erfarenheter som råder i en social miljö.

Denscombe (2009) anser vidare att intervjuer ger bäst utdelning när studien är småskaligt eftersom avsikten är att studera komplexa och subtila fenomen, såsom

kunskaper som endast personer på vissa positioner innehar. Då denna studie anses vara småskalig och avgränsad är den här typen av intervjuer ett bra tillvägagångssätt. Vidare menar Alvesson (2011) att syftet med intervjun är att dra fram individuella erfarenheter, vilket styrker valet av intervjuer ytterligare eftersom kommunikation samt upptagande av information är högst individuellt. Däremot sätter det press på intervjuaren att utforma intervjun så att svaren på de frågeställningar studien avser att besvara kan hittas i intervjuerna.

Andra fördelar med intervjuer är att de tillåter en flexibilitet (Bell, 2016), möjligheten att tolka utifrån kroppsspråk, tonfall med mera kan ge djupare förståelse om svar som enkäter eller liknande inte ger. Flexibiliteten innebär även att följdfrågor kunde ställas för att tillåta respondenterna att utveckla och fördjupa svaren, vilket bidrar till ökad förståelse.

En intervjustudie har även nackdelar. Bland annat är de tidskrävande (Denscombe, 2009) men eftersom antalet respondenter var få påverkade inte det resultatet i denna studie.

2.4.1 Intervjustruktur

Det finns olika former av intervjuer, där de vanligaste är strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer. Det som skiljer dem åt är hur stor flexibilitet de intervjuer som utförs har gällande frågor, följdfrågor och svar (Denscombe, 2009). Strukturerade intervjuer liknar ett frågeformulär som sker ansikte mot ansikte, där respondenten har begränsad svarsmöjlighet och nästintill inget utrymme för vidare tankar och reflektioner gällande frågor. En semistrukturerad intervju utgår också från en färdig lista med ämnen eller frågor, däremot tillåts respondenten att utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnen eller frågor som intervjuaren tar upp. En ostrukturerad intervju är motsatsen till en strukturerad intervju. Här är det endast intervjuarens jobb att sätta igång intervjun med ett ämne för att sedan låta respondenten tala fritt om det (Denscombe, 2009).

De intervjuer som har gjorts i denna studie var semistrukturerade och med enskilda kandidater på plats, alltså ansikte mot ansikte. Respondenten gavs på så sätt möjlighet att utveckla sina idéer och gå djupare på de ämnen som diskuteras på intervjun utan att känna att den information de delar är känslig samt att någon annan kan ta del av den. Dessutom tillät strukturen att intervjuerna kunde utvecklas och ändras något under intervjustudiens gång, vilket gjorde att intervjuerna öppnade för möjligheten att undersöka ny information som uppkom både i intervjuerna och under studiens gång. Samtidigt kunde intervjuerna bli så pass lika att analysen av materialet ändå kunde göras. I denna studie såg intervjuerna något olika ut, då frågeställningarna kunde anpassas något beroende på vem som intervjuades.

Förberedelsen av intervjustudien är viktigt. De teman som anses viktiga måste väljas baserat på de teorier som studien grundar sig på, för att sedan formulera frågor utifrån

dem. Intervjuaren behöver även bestämma hur intervjun ska vara strukturerad, eventuella följdfrågor för att slutligen bjuda in respondenter till intervjuerna. Vad gäller frågorna är det viktigt hur de formuleras för att inte leda respondenten på ett förbestämt spår, det ska heller inte finnas några outtalade förutsättningar som hämmar respondenten från att tänka fritt. Slutligen är det viktigt att ställa frågorna en i taget och inte ha några värderande frågor (Bell, 2016). Baserad på den teori som studerats kunde upplägget på intervjuerna bestämmas. Upplägget på intervjun fokuserade på två situationer som bestämts på förhand. Dessa situationer har varit föremål för diskussion inom organisationen vilket efterfrågades. I inbjudan till intervjun presenterades en kort resumé så att respondenterna på förhand skulle ges möjlighet att fundera över situationerna.

En annan viktig aspekt är hur intervjuaren agerar samt vad intervjuaren har för identitet. Alvesson (2011) skriver hur respondentens svar kan variera beroende på hur intervjuaren talar, gestikulerar eller skriver. Svaret som återges är således beroende av hur situationen som intervjun sker i ser ut. Ahrne och Svensson (2016) lyfter samma svaghet med intervjun, att den är ett resultat av ett samtal på en viss plats vid ett visst tillfälle. Det är således viktigt att intervjuaren agerar neutralt för att inte inta någon specifik identitet samt att försöka åstadkomma en samtalsmiljö som gör att respondenten svarar på ett sådant sätt som gör att intervjun ges möjlighet att få bästa möjliga utfall.

2.4.2 Datahantering

Vid intervjuerna fördes övergripande anteckningar samt dokumenterades med hjälp av ljudupptagning. Samtliga respondenterna tillfrågades och godkände ljudupptagning av intervjun. Ljudupptagning har sina för- och nackdelar, Alvesson (2011) skriver hur respondenternas känslighet till ljudupptagning kan variera väldigt mycket. Vissa personer är inte bekväma med det alls, varför det då är upp till intervjuaren att påbörja intervjun lättsamt samt på andra sätt interagera med respondenten så att den känner sig bekväm med ljudupptagningen. Ljudupptagningens fördelar är bland annat att intervjuaren kan fokusera på intervjun istället för att behöva koncentrera sig på att föra anteckningar, vilket underlättar. Detta är den främsta anledningen till att ljudupptagning användes.

2.4.3 Urval

Vad gäller urvalet är det viktigt att försöka god representativitet bland respondenterna för att öka trovärdigheten på studien (Denscombe, 2009). Målet med studien är att uppnå en tillräckligt hög mättnad av information, vilket innebär att göra så pass många intervjuer eller dokumentundersökningar att svaren börjar kännas igen. Fördelen med intervjuer i kvalitativa studier är att antalet intervjuer inte behöver bestämmas i förväg. Intervjustudien kan avslutas då en nöjdhet har uppnåtts (Ahrne & Svensson, 2016). Vidare är det fördelaktigt om urvalsgruppen representerar organisationens utformning sett ur ett statistiskt perspektiv, då detta leder till att resultatet blir mer representativt

och således mer generaliserbart (Ahrne & Svensson, 2016). I vissa fall, exempelvis i denna studie, har det inte varit möjligt att göra ett urval baserat på statistik på grund av att urvalsgruppen från början var liten. Istället baserades urvalet av respondenter på förslag från projektmedlemmar som representerade den del av organisationen som var intressant utifrån syfte och mål, vilket även gör att respondenterna är av hög relevans för studien.

I tabellen nedan presenteras kort de respondenter som har deltagit i studien. Ur anonymiseringssynpunkt kommer respondenterna inte nämnas vid namn, utan som projektmedlem 1, 2 3, och så vidare. Dessutom presenteras vilken del av projektorganisationen de representerar, där vårdverksamhet innebär att personen har bakgrund i vården, projektering innebär att personen är delaktig både i verksamhetens arbete men även inom byggnadssidan. Byggnad innebär att personen främst representerar byggnadssidan i organisationen.

Tabell 1, respondenter.

<i>Vem</i>	<i>Del i organisationen</i>
Projektmedlem 1	Vårdverksamhet
Projektmedlem 2	Bygg
Projektmedlem 3	Vårdverksamhet
Projektmedlem 4	Projektering
Projektmedlem 5	Projektering

2.5 Trovärdighet

Trovärdigheten för en studie är en mycket viktig del som måste betraktas noga eftersom vid låg trovärdighet kan hela studien förfalla. Det är därför väsentligt att varje källa, oberoende om det är en bok, en respondent eller ett dokument, som granskas i en studie studeras för att se huruvida relevansen av denna källa är hög samt om den är pålitlig. I en kvalitativ studie är det inte möjligt att statistiskt bekräfta studiens trovärdighet, det blir därför av extra vikt att se till så att de källor som används är trovärdiga. Trovärdigheten på källorna har säkerställts dels genom dialog med handledaren, dels genom att använda källor som har varit använda i tidigare studier av samma karaktär.

2.5.1 Reliabilitet och validitet

Oberoende av vilken metod som väljs för insamling av information måste den kritiskt granskas för att avgöra dess tillförlitlighet och giltighet.

Validiteten är ett mått som bedömer om en viss fråga mäter det som avses att mätas (Bell, 2016). Validiteten är viktig för studiens trovärdighet. När det gäller kvalitativa

studier finns det inget absolut sätt att veta om studien har träffat rätt, eftersom det som granskas ofta är subjektivt. Däremot finns det metoder för att kunna bekräfta data för att öka validiteten. En av dessa metoder är triangulering, vilket innebär att analysera på ett problem utifrån olika perspektiv för att bekräfta en uppgift (Denscombe, 2009). Triangulering används i denna studie genom att resultatet och analysen är baserad på flera olika studier samt att de olika studierna visar på samma resultat, vilket tyder på att resultatet troligen har hög validitet.

Reliabilitet, tillförlitlighet, är ett mått som anger i vilken utsträckning ett tillvägagångssätt ger samma resultat vid olika tillfällen (Bell, 2016). Inom beteendevetenskaper så kan reliabiliteten mäta hur pålitliga vissa svar är, vilken är ett bra hjälpmedel vid analys av den data som insamlats (Nationalencyklopedin, 2019b). I denna studie eftersträvas det inte att liknande svar skall erhållas på samma fråga eftersom det är en komplex social situation som granskas, vilket gör att åsikter kommer variera beroende på vem frågan ställs till. Det gör att reliabiliteten är svår att mäta. Däremot så behöver det inte betyda att reliabiliteten sätts ur spel, utan det åligger forskaren att bedöma huruvida den insamlade datan är relevant eller inte. I denna studie är respondenterna av hög pålitlighet eftersom de är väl insatta i projektet vilket gör att datan kan anses vara reliabel.

Även om en fråga inte är reliabel behöver inte det betyda att den inte är valid. En fråga kan ge samma svar ställd vid olika tillfällen men fortfarande inte mäta vad den är avsedd att mäta. Alltså kan det vara svårt att mäta både reliabiliteten och validiteten (Bell, 2016). Det ändrar dock inte det faktum att granskning av frågorna och svaren ska ske kritiskt för att ge möjlighet att uppnå bäst möjliga resultat. Det diskuteras huruvida dessa mått är relevanta för en kvalitativ studie eftersom mätning inte är det främsta intresset i en sådan studie. Däremot måste kvaliteten diskuteras varför måtten ändå behandlas (Bryman, 2016).

2.5.2 Generaliserbarhet och transparens

Generalisering innebär att kunna dra en allmän slutsats från enskilda exempel. Det vill säga att utifrån en studie av få eller några fall eller experiment kunna dra slutsatser som täcker större del av populationen (Ahrne & Svensson, 2016; Nationalencyklopedin, 2019c). Trovärdigheten på studien kommer således hänga ihop med möjligheten att generalisera. I en kvalitativ studie, som detta är, så går det inte att kontrollera sannolikheten för studiens riktighet utan det åligger forskaren att se till så att den är gjord på ett sådant sätt så den kan antas vara trovärdig. Respondenterna har valts ut på grund av deras kunskap och förståelse om detta specifika projekt, således antas de vara trovärdiga

Ett bra tillvägagångssätt för att testa studiens generaliserbarhet är att utföra vad Denscombe (2009) kallar analytisk generalisering, vilket innebär att utveckla och generalisera teorier utifrån resultatet. Denna studie är däremot inte en av många studier i ett pågående forskningsprojekt, utan är istället en småskalig studie som därför utgör

en engångshändelse, förutsatt att ingen gör en liknande studie på en annan värdenhet. Det är lämpligt att jämföra studiens resultat mot andra liknande projekt inom samma storlek och syfte för att se huruvida resultatet kan appliceras på liknande fall. Det kan dock vara svårt att hitta sådana forskningsprojekt och då blir det istället en fråga om att ta med stora delar av resultatet för att läsaren ska kunna bedöma om resultatet är relevant för andra studier.

En studies transparens är också viktig för dess trovärdighet. Transparens innebär om forskningen är möjlig att diskutera och kritisera under studiens gång. Att tydligt redogöra för arbetsgången för att ge läsaren möjlighet att förstå hur författaren tänkt och resonerat i olika sammanhang öppnar för diskussion och således ökar även det trovärdigheten och kvaliteten (Ahrne & Svensson, 2016). Transparens säkerställs genom att presentera arbetsgången samt redogöra för de valda metoderna så att läsaren ges möjlighet att kunna förstå författarens tankegång och resonemang.

3 Teoretiskt ramverk

I detta kapitel redovisas studiens teoretiska ramverk. Avsnittet inleds med teori om byggprocessen och beskriver sedan till teorier om kommunikation och sensemaking.

3.1 Teorisammanställning

Till att börja med beskrivs byggprocessen som den processen där en byggnad planeras och produceras. Byggprocessen brukar delas in i tre delprocesser: projektering, produktion och förvaltning, där projektering är den delprocess som behandlas i studien. Under projekteringsprocessen tas det fram många handlingar som säkerställer att kraven som ställs på byggnaden uppfylls, att produktionen sedan kan ske på ett säkert och effektivt sätt samt att beställarens krav nås.

Vidare presenteras kommunikationsteori. Kommunikation är centralt i en byggprocess för att kunna åstadkomma en bra produkt utan att hinder uppkommer i processen. Kommunikation kan ske genom envägsinformation eller tvåvägskommunikation, där det senare är det som främst behandlas i denna studie eftersom studien syftar till att studera sociala situationer som skapat ändringar under projekteringsprocessen.

Sist berörs sensemaking som är definierat som ”den pågående retrospektiva utvecklingen av rimliga bilder som rationaliserar vad människor gör”. Målet med sensemaking är att det ska underlätta för parterna i en kommunikation att förstå varandra genom att ta hjälp av de egenskaper och redskap som sensemaking erbjuder.

3.2 Byggprocessen

Byggnation av ett hus eller en anläggning innebär att en lång och tidskrävande process ska genomarbetas. I denna process är det flertalet steg som kräver stora resurser och mycket tid, oavsett storlek på byggnaden. Processen med att uppföra en byggnad innebär dels att beställarens krav ska uppfyllas när det kommer till budget, tidplan, tekniska specifikationer och funktionskrav. Det som byggs ska passa in i omgivningen utifrån de bestämmelser som kommunen har bestämt, vilket inte alltid är enkelt. Hänsyn måste även tas till allmänhetens önskemål och behov, där frågor så som de nedan måste besvaras:

- Behövs byggnaden som är tänkt att uppföras?
- Anser grannarna att den passar in i omgivningen?
- Finns det några risker med byggprojektet?
- Finns det tillräckligt med resurser för att genomföra projektet?

Byggprocessen brukar traditionellt sätt delas in i tre delprocesser (Hansson, et al., 2015):

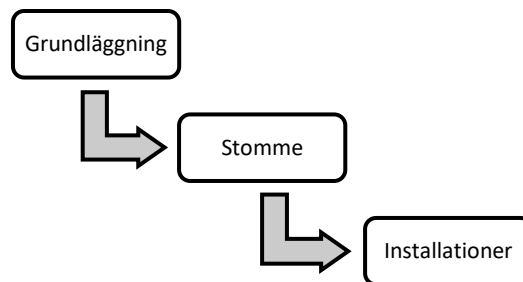
1. Projektering

2. Produktion
3. Förvaltning

Dessa delprocesser innehåller i sin tur ett antal moment. Som ett led i studiens avgränsningar kommer endast projekteringsprocessen beskrivas. Produktions- och förvaltningsprocessen är istället de delar där byggnaden uppförs och sedan används, underhålls och moderniseras till dess att byggnadens livslängd är passerad och då den rivs eller totalrenoveras.

Den byggprocess som traditionellt används i Sverige idag använder sig av handlingar såsom program-, system- och bygghandlingar för att slutligen kunna uppföra en byggnad. Processen är bra då den blir väldigt detaljerad. Däremot blir den tidskrävande (Hansson, et al., 2015). Mycket tid i byggprojekt läggs bland annat på att möten, vilka ofta blir långa (Bergkvist & Garnley, 2009). I vissa fall, speciellt i stora och komplexa projekt, används ofta en modifierad variant av denna process, där handlingarna blir fler och mer specialiserade för att nå en högre detaljeringsnivå på projekteringen.

Den traditionella byggprocessen som oftast används i Sverige idag liknar den så kallade ”vattenfallsmodellen”, där stegvisa aktiviteter sker följande på varandra och där det föregående bör vara nästintill avslutade innan nästa skede ska påbörjas (Murman, 2008). I figuren nedan illustreras vattenfallsmodellen. Anledningen till att vattenfallsmodellen används i en byggprocess är att det i en byggnad krävs att vissa faser är färdigställda innan nästa fas kan påbörjas. Exempelvis så måste grundläggningen göras innan stomresningen kan påbörjas och installationerna kan endast göras efter det att stommen har rests.



Figur 2, enkel vattenfallsmodell.

3.2.1 Projektering

Projekteringsprocessen omfattar allt från den första idén fram till färdiga och fullständiga bygghandlingar. En idé kan vara allt från ett koncept till ett faktiskt behov av en byggnad (Hansson, et al., 2015). I denna studie granskas en vårdavdelning på ett nyproducerat sjukhus i Sverige och då grundar sig idén på avsaknaden av vårdplatser i regionen, vilket kan anses vara ett behov.

Under projekteringsprocessen är det många handlingar som ska produceras. Bland annat krav från brukare ska diskuteras men även detaljplan- och bygglovhandlingar ska färdigställas. Nedan presenteras några av de viktigaste handlingarna samt vad de innehåller och vad målet med dem är.

Detaljplan

Detaljplan är enligt 4 kap. 1§ plan- och bygglagen (SFS 2010:900) en kommuns sätt att pröva ett mark- eller vattenområdes lämplighet för bebyggelse och byggnadsverk samt reglera bebyggelsemiljöns utformning.

Eftersom det åligger kommunen att utforma detaljplaner brukar det sägas att kommunen har ett planmonopol. Planmonopolet innebär att det åligger kommunen att ta fram detaljplaner över områden då en entreprenör efterfrågar. Detaljplanen ska se till så att det som byggs dels är lämpligt, dels att det som ska byggas kommer passa in i den redan befintliga miljön. Det är oftast avdelningen för stadsbyggnad på kommunen som tar fram detaljplanerna.

Programhandling

Programhandlingar tas fram under programskedet, vilket är den inledande fasen i projekteringsprocessen. Programhandlingen är bland annat en möjlighet för beställare och brukare att tydliggöra sina krav på byggnaden. Kravställningen kan innehålla både absoluta nödvändigheter för byggnaden men även önskemål som både beställaren och brukarna efterfrågar. Handlingen formuleras till ett program innehållande en precisering av behovet på ett sätt som kan hanteras av aktörerna i byggsektorn samt tidskrav och preliminär budget. Programmet fungerar som ett styrmedel för den fortsatta byggprocessen (Hansson, et al., 2015).

Målet med programskedet är att skapa ett beslutsunderlag för en eventuell fortsättning av projektet. Programskedet avslutas med ett beslut, vid vilket bland annat följande frågor övervägs och besvaras (Hansson, et al., 2015):

- Finns tillräckligt med underlag för fortsatt arbete?
- Uppfyller programmet de behov som formulerats?
- Hur stor är projektets budget?
- Vad har projektet för tidsramar?

Systemhandling

Systemhandlingen är en mer detaljerad beskrivning av byggnaden där projektörerna bland annat fördjupar sig i vilka övergripande systemlösningar som ska användas i byggnaden, exempelvis typ av bjälklagstruktur och ventilationssystem med mera (Hansson, et al., 2015). Det innebär att systemhandlingen är mer teknisk än programhandlingen och blir då även grundläggande för fortsatt arbete med utformningen av byggnaden. Systemhandlingarna motsvarar normalt de handlingar som normalt krävs för en bygglovsansökan (Hansson, et al., 2015).

Bygglov

Bygglov är en prövning för att se till att det som ska byggas följer detaljplanen och de andra regler som finns i lagstiftningen. Byggnationer som kräver bygglov får inte påbörjas förrän byggnadsnämnden har gett ett startbesked. Startbesked lämnas av byggnadsnämnden när de anser att den tänkte byggnationen är godkänd. Byggherren ska lämna in de nödvändiga handlingar som krävs för att byggnadsnämnden ska kunna ta ställning till huruvida byggnationen uppfyller de krav som ställs (Boverket, 2016).

Byggprojektets organisation

Ett byggprojekt kräver en organisation för att kunna uppföras. Ett projekt jämföras med ett företag och således brukar även dess organisation vara strukturerad som ett företag. Det är ett antal olika aktörer med i byggprojektets organisation, exempelvis projektledare, beställare, entreprenörer, arkitekter, finansiärer och brukare. Eftersom det är många olika aktörer inblandade blir kommunikationen i organisationen viktig (Hansson, et al., 2015).

3.3 Kommunikationsteori

Ordet kommunikation kommer från det latinska ordet *communicare* och betyder *att göra tillsammans*. Kommunikation innebär att överföra information mellan två eller flera parter (Nationalencyklopedin, 2019d).

I ett byggprojekt är kommunikationen central för att projektet ska fortlöpa som planerat. Projektledare ska ha kontroll och projektgruppen ska veta vad de ska göra. Alla planer, resultat, ändringar ska hanteras och distribueras på ett sätt som är begripligt för alla så att projektägaren kan känna sig trygg. Detta görs lättast och effektivast genom god kommunikation (Tonquist, 2018). Information är det som utbyts i kommunikationen. Kommunikationen kräver även ett språk eller en kod i vilken informationen uttrycks (Nationalencyklopedin, 2019d).

För att budskapet i en kommunikation ska nå fram måste parterna, vilka brukar definieras som sändare (den som avger informationen) och mottagare (den som mottar informationen), kommunicera så att båda parterna förstår. Missförstånd inom kommunikation beror ofta på ineffektivitet i kommunikationen, vilket innebär att parterna inte lyckas framföra eller förstå varandras budskap (Erikson, 2011). Inom kommunikationsteori talas det om kodning och avkodning som verktyg för att ta till sig kommunikation. Kodning innebär hur avsändaren förmedlar informationen och avkodning innebär hur mottagaren tolkar budskapet. Det är ofta här missförståelse uppstår. Missförståndet beror ofta på att det finns en störning mellan parterna. Denna störning kan i princip vara vad som helst, exempelvis kan det vara ett kunskapsglapp mellan sändaren och mottagaren vilket gör att parterna inte har samma förståelse för informationen som utbyts och att information då går förlorad under kommunikationen,

eller så kan det vara språkskillnader eller så enkelt som oljud i närheten (Tonnquist, 2018).

Det finns två olika typer av kommunikation, där den första är envägsinformation, vilket exempelvis kan vara radio eller TV. I denna typ av kommunikation är rollerna som sändare och mottagare fasta. Den andra är tvåvägskommunikation. Tvåvägskommunikation är en kommunikation där rollerna som sändare och mottagare kan skifta, exempelvis kan det var ett samtal, en diskussion eller en lektion. Den kan även vara formell, exempelvis möten eller mål, eller informell, exempelvis spontana diskussioner eller berättelser. I en organisation är nästintill all kommunikation tvåvägsinformation (Tonnquist, 2018), vilket även är det som huvudsakligen behandlas i studien.

Det finns många utmaningar med kommunikation. Som tidigare nämnts uppstår det ofta problem i kommunikationen genom olika störningar, en problematik är att det är svårt att återberätta det som sagts utan att det på något sätt blir förvrängt. Problem kan även uppstå om mottagaren saknar tillit till avsändaren. Tillit är förmodligen den viktigaste faktorn som parterna måste ha till varandra om de vill uppnå god kommunikation (Svetoft, 2005). Känslan av misstänksamhet och opålitlighet kan förstöra kommunikationen.

Harshman & Harshman (1999) skriver i en artikel, där de gjort enkätundersökningar och intervjuer, att det finns problem i organisationer både gällande mängden information som anställda får men även gällande trovärdigheten på de som presenterar informationen. De säger även att de ledare som ansvarar för kommunikation- och informationshanteringen i en organisation ofta ser situationen mycket mer positivt än övrigt inblandade. De menar att mängden information neråt i en hierarki i en organisation är alldeles för liten och att de som levererar informationen uppfattas som opålitliga.

Ett sätt att motverka att problem uppstår i kommunikationen är att låta organisationen upprätta en kommunikationsplan. Kommunikationsplanen visar hur infrastrukturen för kommunikationen ser ut, kommunikationsplanen är således ett verktyg för att säkerställa att rätt mottagare får rätt information genom rätt sändare. Genom att planera flödet för hur informationen ska hanteras i organisationen så kan projektorganisationen minimera riskerna för att onödig irritation från projektmedlemmar och intressenter ska uppstå i projektet (Tonnquist, 2018).

För att förstå varför kommunikationen inte fungerar måste människors sätt att ta till sig information också studeras. Erikson (2011) skriver i sin bok *"Planerad kommunikation"* hur vi människor har olika basbehov som styr våra handlingar och formar vår identitet, där vissa av dem har tydliga kommunikativa aspekter. Dessa basbehov kan exempelvis vara ordning, social kontakt, nyfikenhet och makt. Erikson har identifierat 16 basbehov och menar att en person vanligtvis identifierar sig med mellan tre och tio av dem. Han säger även att behoven förändras beroende på hur

förutsättningarna ser ut kring individen vid olika tillfällen. Som tidigare nämnts uppstår många problem i kommunikationen på grund av att två människor inte förstår varandra. Missförståndet uppstår ofta då två personer har olika basbehovsprofiler.

Tonnquist (2018) skriver även att det gäller att välja rätt tidpunkt när kommunikationen ska ske. Om mottagaren är upptagen eller distraherad så kommer den ha svårt att ta upp informationen. Då ökar sannolikheten för att vidare spridningen av informationen blir dålig. Han skriver även att det kan vara bra för en projektledare att ta reda på vad projektmedlemmarna har för inlärningsstilar för att lättare kunna optimera informations spridningen.

3.4 Sensemaking

Sensemaking handlar om att människor ska försöka göra händelser rationella för sig själv och andra för att kunna hantera oförutsedda händelser som inte har någon kontext i ett sammanhang. Sensemaking är definierat som *"den pågående retrospektiva utvecklingen av rimliga bilder som rationaliserar vad människor gör"* (Weick, et al., 2005).

Sensemaking handlar således om hur individer och organisationer skapar mening för sig själva och andra (Kalthoff & Tosterud, 2016). Det handlar även om hur omständigheter i en händelse omvandlas till något som är begripligt. En händelse kan vara något som en person inte förstår sig på, hur något fungerar eller där de bakomliggande faktorerna till händelsen är okända. Målet med sensemaking är att få en ökad förståelse samt att skapa fler redskap för att utveckla sin egen förståelse och handlingskraft. Sensemaking är en teori som är grundad i organiseringsstudier, vilket innebär hur människor skapar organiseringsstrukturer och sociala strukturer formas samt hur strukturerna påverkar människan i beslutstagande (Clegg & Bailey, 2008). Weick, som är en av de som introducerade sensemaking, förklarar sensemaking som ett sätt att rationalisera folks handlingar för sig själv (Weick, et al., 2005).

Anledningen till att sensemaking och sensemakingprocessen är intressant är för att på ett bättre sätt kunna förstå hur människor skapar mening med oförutsedda händelser. Det är även intressant för att lära sig hur det eventuellt påverkar människors beslutstagande och informationsupptagning, vilket vidare är intressant då det i slutändan kan effektivisera kommunikation och således åstadkomma en bättre organisation.

För att kunna rationalisera en oförutsedd händelse som någon utsätts för krävs det att händelsen identifieras med en slags arbetsgång. Då sensemakingprocessen är personlig är det svårt att exakt definiera hur arbetsgången ser ut, därför har Weick (1995) identifierat ett antal återkommande teman som nästan alltid dyker upp i en sensemakingprocess.

3.4.1 Förståelse med hjälp av sensemaking

Hur en händelse uppfattas har att göra med individuella egenskaper och erfarenheter. Dessa egenskaper och upplevelser formar sedan sensemakingprocessen, egenskaperna förklaras vidare nedan.

Identitet

Identitet inom sensemaking handlar om att en person ska veta vilka olika personlighetsegenskaper den besitter samt hur dessa kan användas vid en oförutsedd händelse. Weick (1995) skriver att ju fler personligheter en person har tillgång till desto mer förståelse borde personen vara kapabel till att skapa. Vidare, ju fler personligheter en människa har desto färre gånger kommer den bli överraskad men personen kommer fortfarande kunna känna sig förvirrad. Vad som menas är att för att kunna förstå det som händer behöver personen känna sig själv och hur den står i relation till omgivningen, sensemaking handlar alltså i detta avseende om att känna sig själv, sin identitet.

Retrospekt

Sensemaking brukar ses som en retrospektiv process där människor försöker förstå det som upplevs genom att titta bakåt på det som skett och para ihop det med vad dem har upplevt tidigare. Retrospektiv i en sensemakingprocess blir då en form av organisering. Att försöka förstå och tolka händelsen genom att ta fram tidigare händelser för att skapa ett mönster eller kunna placera händelsen i ett fack för att lättare kunna förstå den (Weick, et al., 2005).

Sociala upplevelser

Sensemaking är en social process. Detta innebär att händelser som skett sätts i perspektiv genom konstruktion av mening med hjälp av våra kunskaper, åsikter, tankar och minnen. Dessa kunskaper, åsikter och tankar kommer från det som format oss genom vår uppväxt, genom den utbildning en person har samt vilken kultur de är uppvuxna i. Att tala med en annan person eller att ha hört något i ett möte, informellt eller formellt, om något som upplevs hjälper en att vidare kunna kategorisera en specifik händelse. Den sociala faktorn, sociala upplevelser, har således stor inverkan på sensemakingprocessen (Weick, 1995).

3.4.2 Agerande i sensemaking

Sensemaking är en pågående process. Det handlar inte om att förstå budskapet direkt utan att succesivt bearbeta sig fram till något som blir mer och mer begripligt (Weick, et al., 2005).

Att använda sig av kommunikation i sensemaking är centralt. Kommunikationen är ett sätt att kontinuerligt skapa mening med de omständigheter vi utsätts för genom att prata om det. Oavsett om kommunikationen är formell eller informell så handlar inte sensemaking om att hitta rätt direkt, utan att ha en kontinuerlig bearbetning av en händelse genom kommunikation så att den blir allt riktigare utifrån det som en person

redan vet men även utöver de lärdomar som kan dras via kommunikationen (Weick, et al., 2005).

Nästa steg i sensemakingprocessen är att använda sig av handling. Ofta startar sensemakingprocessen då en person utsätts för en oförutsedd händelse och ställer sig frågan "vad händer här?", vilket ofta följs av frågan "vad gör jag härnäst?". Den andra frågan i detta sammanhang är kopplad till handling. Handling är väsentligt i sensemakingprocessen. Att testa sina befintliga kunskaper som personen har lärt sig genom retrospekt och sociala upplevelser samtidigt som personen testat nya metoder utifrån andra ramverk och tolkningar, som uppfångats i andra sammanhang, så gör det att handlingen skapar en bredare förståelse och meningsskapande vilket gör att det blir lättare att förstå ett händelseförlopp (Weick, et al., 2005).

Organisering

Att söka efter ledtrådar i ett sammanhang och använda dem är även det en stor del av sensemakingprocessen. Genom att använda sig av tre hjälpmedel kan detta förenklas ytterligare. Det första hjälpmedlet är organisering som ett sätt att extrahera ledtrådar. Eftersom ett av syftena med sensemaking att försöka förstå hur människor hanterat oförutsedda händelser, vilket i detta fall görs genom att kategorisera upplevelsen genom organisering. Även om det är något som är helt nytt för en själv eller om något liknande stötts på något börjar är det lätt att börja med någon typ av organisering för att skapa ett slags utkast. Det blir ett slags flöde ur vilket ledtrådar förhoppningsvis kan extraheras som personen sedan kan arbeta vidare med (Weick, et al., 2005).

Avgränsningar

För det andra handlar sensemaking att försöka göra avgränsningar. Att avgränsa inom sensemaking innebär att försöka placera händelsen som skedde i ett sammanhang, efter det att den primära organiseringen har gjorts. Det betyder alltså att genom notering och avgränsning placera händelsen i en referensram för att kunna vidarearbeta den (Weick, et al., 2005).

Märkning

Det tredje hjälpmedlet i sensemakingprocessen är att använda sig utav märkning. Genom att göra en identifiering och klassificering av händelsen som upplevts kan något som är mer mottagligt skapas. Således börjar det även här med att organisera händelsen genom märkning så att en gemensam grund kan hittas för den att lättare kunna arbeta vidare med den (Weick, et al., 2005).

Då ett av målen i en sensemakingprocess är att skapa rimlighet brukar det talas om att sammankoppla det abstrakta med det konkreta. Inom sensemaking börjar detta genom att sätta en händelse i ett sammanhang med hjälp av ledtrådar, det konkreta, för att samtidigt använda sig av sin kunskapsbank, som är abstrakt, och på så vis få händelsen att bli mer greppbar. Att göra antaganden engagerar det konkreta genom abstrakt information, det handlar kort sagt, om att tänka utanför boxen (Weick, et al., 2005).

Weick (1995) hävdar att sensemaking handlar om förståelse, lära sig hantera oväntade händelser, kunna skapa mening och hitta mönster genom att placera händelser inom avgränsningar. Han menar att sensemaking inriktar sig på att förstå hur och varför vissa händelser inträffar genom att söka efter konkreta ledtrådar i sammanhanget, försöka greppa vad som pågår baserat på vad som redan är känt och vad som tros är rimligt samt att kontinuerligt reflektera över agerande. Hur en person tar till sig händelser i en sensemakingprocess tillsammans med hur den agerar under händelseförloppet bildar tillsammans meningsskapandet. Genom sina tidigare erfarenheter och sina nuvarande egenskaper kunna behandla en händelse som uppstår. Detta genom att pågående plocka ut konkreta ledtrådar ur sammanhanget, agera baserat på antaganden för att till slut förstå det som personen utsätts för, vilket blir hur förståelsen och agerandet hänger ihop i processen.

Sammanfattningsvis handlar sensemaking om att människor ska försöka göra händelser rationella för sig själv och andra för att kunna hantera oförutsedda händelser som inte har någon kontext i ett sammanhang.

Ur ett kommunikativt perspektiv är sensemaking intressant eftersom det handlar om hur människor tar till sig och hur de tar beslut samt sprider vidare information. Om personen inte förstår något som sägs eller som den utsätts för så kommer den ha svårare att förmedla det vidare. Det är ur detta perspektiv sensemaking är intressant i denna studie eftersom organisationen som studeras är stor och komplex, och därför är troligen informationsöverföringen också svår. Dessutom är stegen mellan beställare, projektorganisationen, entreprenörer och brukare många vilket ytterligare försvårar överföringen.

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

4 Resultat

I detta kapitel redovisas studiens empiriska resultat, resultaten har delats in i olika teman som är sammankopplade med studiens frågeställningar. Det första avsnittet, 4.1, innehåller en kort resultatsammanställning. Det andra avsnittet, 4.2, fokuserar på projekteringsprocessen och organisationen för att få en överblick över dess struktur. Avsnitt 4.3 handlar om varför ändringar har uppkommit. Avsnitt 4.4 handlar om hur de ändringar som uppstått hanterades och kommunicerades i organisationen.

4.1 Resultatsammanställning

Nedan presenteras ett kort utdrag om de viktigaste resultaten som hittats i studien.

Byggprocessen

Byggprocessen är väldigt komplicerad och tidskrävande. I det studerade projektet är den dessutom komplex och svår att förstå för alla medlemmar i projektorganisationen. Sammantaget är ett av problemen att förstå byggprocessen.

Organisationen

Det framkommer att organisationen är komplex samt att de ömsesidiga förhållandena i den inte är helt fastställda vilket medför problem i kommunikationen. Vidare framkommer det att projektets brukarinverkan anses både nödvändig och positiv. Däremot framkommer att brukarinverkan medför skevheter angående det inflytande brukarna tror de får gentemot vad dem faktiskt har, eller kan tänkas få.

Processproblem

Studien visar att det i det studerade projektet finns ett processproblem, vilket innebär personerna i organisationen inte är överens vad som är definitivt samt vad som fortfarande är under arbete och möjligt att påverka i byggprocessen, vilket leder till inställningsförändringar. Inställningsförändringarna leder i sin tur till friktion i organisationen.

Kommunikationsproblem

Studien visar även att det finns kommunikationsproblem i organisationen, något som de är väl medvetna om. Problemet härstammar bland annat från att det är personer med olika bakgrund involverade i organisationen samt att det är många komplexa funktioner som de ska ta hänsyn till. Organisationen arbetar med att utveckla en god kommunikation för att motverka kommunikationsproblemen. Detta görs bland annat genom att upprätta ett begripligt gemensamt språk, samt att alla projektmedlemmar tillåts att ifrågasätta och tycka till. Värdegrunder och god stämning bidrar till att organisationen har högt i tak. Slutligen använder organisationen sig av ett antal hjälpmedel, exempelvis VR och provrum, för att på ett mer begripligt sätt kunna undvika problem som uppstår på grund av olika tekniska funktioner.

4.2 Projektet och organisationen

Det projekt som studien har som granskningsobjekt är komplext. Dels då det sträcker sig över lång tid, dels då det är många olika personer inblandade med olika bakgrunder, samt att projekteringsprocessen skiljer något från den traditionella processen. För att lättare förstå projektet som studeras har en likställning av den byggprocess projektet använder gjorts mot den traditionella byggprocessen, som beskrivs i avsnitt 3.2 *Byggprocessen*. Likställningen gjordes genom att studera dokument tillsammans med samtal under de förberedande mötena.

4.2.1 Projekteringshandlingar

Byggprocessen i det studerade projektet bygger på ett par grundläggande principer, dels en detaljplan som är framtagen av stadsbyggnadskontoret, dels en vägledande standard samt ett politiskt beslut som bestämt att en nybyggnation av ett sjukhus behövs. Det politiska beslutet innehåller också vilka olika typer av vårdverksamheter sjukhuset ska byggas för.

Nämnvärt är även de aktörer som är med i byggprocessen i det aktuella projektet. De är de olika kommunala aktörerna som är delaktiga i en byggprocess, byggnadssidan bestående av projektörer och produktion samt vårdverksamheten som är beställare av projektet och består av projektörer och vårdpersonal.

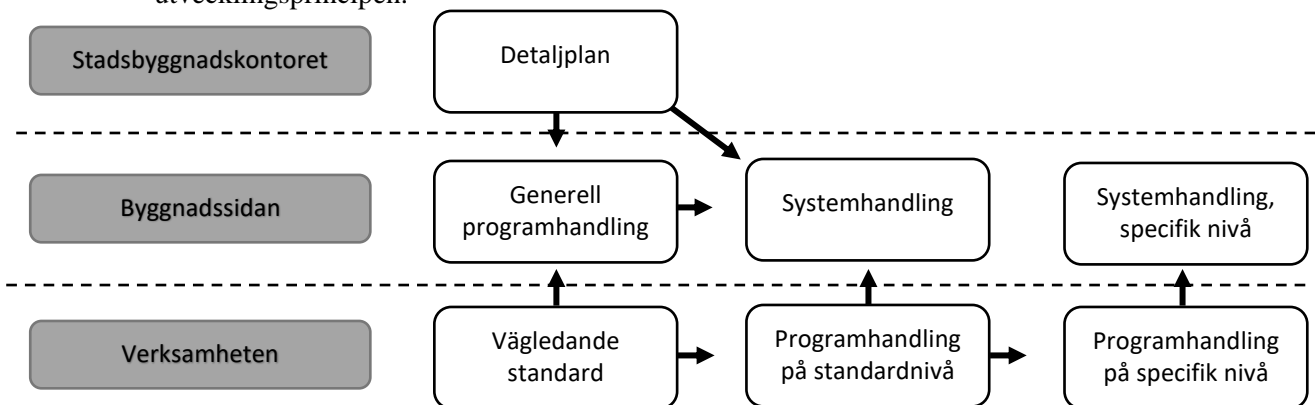
Vägledande standard är en regionalt framtagen standard för den invändiga utformningen och topologin av vårdbyggnader, vilket innebär hur olika vårdplan hänger ihop utan att ta hänsyn till storlekar. Den innehåller typlösningar för olika funktioner i olika vårdformer för att förenkla planeringsprocessen för sjukhus i regionen. I den vägledande standarden finns bland annat de vanligast återkommande utformningarna på vårdplan presenterade samt de funktioner som finns i olika vårdformer, exempelvis vårdrum, operationssalar och andra funktioner. I vägledande standard finns det typlösningar för fyra olika vårdformer.

Detaljplanen tillsammans med vägledande standard ligger sedan till grund för en generell programhandling för byggnadssidan i projektet. Denna handling presenterar de olika verksamhets- och byggnadsfunktioner som de nya vårdbyggnaderna ska uppfylla. Att handlingen är generell innebär att den är av översiktlig karaktär, det är mycket som berörs i handlingen men ingenting är särskilt detaljerat.

Utifrån den vägledande standarden har en programhandling på standardnivå per vårdform för vårdverksamheten tagits fram. Med standardnivå menas en handling som främst anger olika krav avseende antal rum och avdelningar ställda av vårdpersonal i en vårdbyggnad. Programhandlingen på standardnivå efterföljs av en liknande handling på specifik nivå, där kraven specificeras mer noggrant och kopplas till specifika rum och verksamheter i byggnadernas lokaler. Programhandlingen på standardnivå för vårdverksamheten, tillsammans med detaljplanen och den generella programhandlingen kan tillsammans likställas med en traditionell systemhandling.

Baserad på programhandlingen på standardnivå upprättades en systemhandling på specifik nivå per våningsplan och vårdverksamhet. Denna ses som en sammankoppling mellan den generella programhandlingen för projektet och programhandlingen på specifik nivå för att specificera kraven från vårdverksamheten. Det är utifrån denna handling som bygghandlingar senare utformas.

Sammanfattningsvis kan det sägas att den generella programhandlingen, som bygger på vägledande standard och detaljplanen, kan likställas med en traditionell programhandling. Systemhandlingen på byggnadssidan likställas med den traditionella systemhandlingen, som sedan görs mer noggrann genom en systemhandling på specifik nivå. Systemhandlingen på specifik nivå översätts sedan till byggbarhet i en bygghandling. Trots att det är fler handlingar än i den traditionella byggprocessen går projekteringsprocessen i detta projekt att likställa med den traditionella byggprocessen. *Figur 3*, sambandsschema över handlingar. visar sambandet över hur handlingarna hänger ihop. Under intervjuerna lyfter respondenterna även att det finns fyra planeringsprinciper som projektet ska förhålla sig till. Principerna är patientsäkerhetsprincipen, hållbarhetsprincipen, flödesprincipen samt kunskap- och utvecklingsprincipen.



Figur 3, sambandsschema över handlingar.

4.2.2 Organisationen

Något som blev tydligt i ett tidigt skede av studien är hur komplext projektet och den organisation som studeras är, vilket även visas i beskrivningen över hur handlingarna i projektet hänger ihop visar. Projektet sträcker sig över många år och det är många personer som på ett eller annat sätt är inblandade, vilket bidrar till svårigheter.

Bland svårigheterna finns erfarenhetsåterföringen, i dokumentstudien framkommer det att erfarenhetsåterföring är något organisationen nämner som en väsentlig del av projektet. Projektmedlem 4 (projektering) lyfter hur viktigt det är att arbeta med bra ledarskap och god kommunikation för att erfarenhetsåterföringen ska fungera i organisationen och inget ska glömmas mellan olika skeden. Samma respondent lyfter

ytterligare ett exempel på återföringssvårigheterna genom att säga att det för närvarande finns fler än ett sjukhusprojekt på gång inom samma region och således även samma beställare. Trots att det är samma beställare har strukturen i projekten inte överförs mellan projektorganisationerna, vilket bidrar till att beställaren inte kan synkronisera sig inom en region och således inte heller förbättra projektstrukturer.

Vidare nämner även projektmedlem 4 svårigheten med framtagandet av detaljplaner vid komplexa projekt likt det som studeras. Respondenten säger att det krävs väldigt tätt samarbete mellan stadsbyggnadskontoret och beställaren just vid framtagning av detaljplaner för komplexa projekt.

Projektmedlem 4 lyfter även flera anledningar till att ett tätt samarbete var viktigt. Bland annat vill beställaren erhålla en så bra produkt som möjligt samt att entreprenörerna ska kunna bygga de volymer som efterfrågas. Då beställarna i vissa fall är ett kommunalt eller publikt bolag kommer krav på verksamheten från kommuninvånare eller aktieägare och beställaren vill inte att stadsbyggnadskontoret genom sin monopolställning ska hindra bolaget från att uppfylla kraven, samtidigt som stadsbyggnadskontoret måste få säga sitt om utformningen inom ramen av det kommunala planmonopolet. En annan anledning som uppkom i intervjun är hur det går att spara mycket tid på att utforma detaljplanen i dialog då det inte behöver ske granskningar i den omfattning som normalt sker. Om granskning istället sker löpande under processen kan överklaganden och andra väldigt tidskrävande processer minimeras.

Det lyfts även hur det i sjukhusprojekt är extra viktigt med ett samarbete under en detaljplaneprocess eftersom de som utformar detaljplaner, planarkitekter, oftast inte har någon erfarenhet från vårdverksamhet, samtidigt som vårdpersonal ofta inte har någon särskild kunskap om detaljplaneprocessen. Detta gör att detaljplaneprocessen underlättas vid ett tätt och välstrukturerat samarbete. En annan viktig del som framkom vid ett av de förberedande mötena var fördelen med att projektet använde sig av samma handläggare vid utformningen av detaljplanen som vid utformningen av en lokalförsörjningsplan, vilken innehåller kommunens förutspådda behov av lokaler, för att på ett ännu effektivare sätt driva detaljplaneprocessen framåt utan att missnöjen uppstår.

4.2.3 Begriplighet

En intressant iakttagelse är hur medarbetarna i den studerade organisationen pratar om begriplighet som en central komponent i organisationen. Denna insikt uppkom på ett av de förberedande mötena. Det lyfts hur organisationen jobbar för att skapa en begriplighet avseende processen och de komplicerade lösningar som finns i vårdbyggnader genom att skapa en hög förståelse i organisationen. Det framgår även hur viktigt det är att lära sig förmedla information på ett begripligt sätt och att de som saknar kunskap om det som förmedlas kommer det tappa kunskap om projektets helhet.

Respondenterna diskuterar hur projektorganisationen arbetar med att alla inom organisationen, oberoende av position eller grad av delaktighet, ska förstå projektprocessen samt vad respektive person inom organisationen har för uppgift. Organisationen redogör för hela projektprocessen genom en väl utarbetad presentation som presenteras för de som arbetar inom organisationen. Syftet är att lära dem hur processen går till. På liknande sätt har det arbetats mycket med att göra det tydligt hur vårdyrket fungerar, hur deras flöden är upplagda i en sjukhusbyggnad och vilka problem som kan uppstå om inte de flödena fungerar som de ska.

Trots noggrannheten med att förklara projektprocessen uppstår det problem med förståelsen hur processen fungerar samt vilka arbetsuppgifter var och en har. Respondenterna förklarar att det verkar som att problemen uppstår bland annat vid brukarinverkan. I det studerade projektet fungerar brukarinverkan dels genom referensgrupper, där personer från vården träffas och sammanställer krav och önskemål som sedan skeppas vidare till projektorganisationen genom ledare över referensgrupperna, dels genom personer med vårdbakgrund i projektorganisationen, bland annat som ledare över referensgrupperna.

Trots de problem som följer med användningen av brukare i projekteringsprocessen anser alla respondenter att brukarinverkan är positivt samt att den har underlättat projekteringen. Respondenterna tycker att det är en styrka att kunna ta del av erfarenheter, både från vården men även från byggsidan, för att gemensamt kunna komma fram till bättre lösningar än de som finns i vården idag. Projektmedlem 5 (projektering) belyser vidare att projektet är en verksamhetsdriven fastighetsutveckling och att brukarinverkan således är en nödvändighet eftersom brukarna och dess kravställning driver fastighetsutvecklingen framåt. Dessutom nämner respondenten att det är en nödvändighet att brukarna är med genom hela projektet och inte bara i vissa skeden. Fördelarna med stor brukarinverkan är bland annat att problem som hade kan uppdagas och elimineras tidigt i processen eftersom vårdpersonal med kunskap om funktioner och utformningar kan lyfta sina frågor, vilket inte gemene projektmedlem hade kunnat. Därigenom har projektorganisationen på ett strukturerat sätt försökt minimera antalet fel i byggnaden.

Eftersom projektorganisationen involverar personer som jobbar inom vården samt att de får vara med att tycka till genom brukarinverkan måste organisationen vara väldigt noggranna med att förklara för vårdpersonal hur projektprocessen ser ut, vilka roller dem har i organisationen men även var projektet befinner sig i processen. Detta är viktigt eftersom brukare som kommer in i organisationen inte får tro att allt de påpekar kommer att diskuteras eller beaktas. Om så var fallet hade projektet aldrig fortlöpt enligt plan.

Vid en observation presenterades det för några projektdeltagare från vårdverksamheten var i projektprocessen projektet befann sig samt vilka skeden som var näst på tur. Då var det en av deltagarna som ställde frågan:

”Varför presenterar du detta (projektprocessen) för oss?”

På vilket en person väl insatt i projektet svarade:

”Det är bra och viktigt att alla ska förstå varför ni är delaktiga på just detta möte, var i processen vi är samt hur stor påverkan ni kan tänkas ha.”

Vidare lyfter projektmedlem 5 att det ofta blir rörigt när de olika sidorna i projektet, brukare och projektörer, ska mötas eftersom personer som jobbar inom vården oftast inte har kännedom om hur en byggprocess fungerar, likaväl som personer som inte arbetar inom vården har insikt i hur vården fungerar. Respondenten lyfter fram att organisationen försöker arbeta bort oklarheterna genom att försöka åstadkomma en ömsesidig förståelse. Den ömsesidiga förståelsen innebär att det ska finnas en medvetenhet hos organisationsmedlemmarna om hur processen ser ut samt vilka åtaganden olika deltagare har. Detta styrks av att liknande resultat hittas vid dokumentstudien. Detta visar att målet är att alla projektdeltagare ska vid tidpunkten för sitt deltagande vara väl medvetna om sitt mandat. Vilket inte verkar fallet vara. Detta tyder på att ännu mer vikt bör läggas vid att presentera och förklara projektprocessen samt vad deltagare har för skyldigheter och mandat för att minimera chansen att det skapas friktion inom organisationen.

Något annat som framgår är att olika medlemmars arbetsuppgifter inte verkar vara tillräckligt definierade. De är i organisationen inte helt överens över vem som gör vad samt hur förhållandet mellan olika parter i organisationen är och ska vara. Vid intervjuerna med vårdverksamhetsrepresentanter diskuterades arbetsuppgifter och huruvida det förelåg svårigheter att nå fram med sina tankar och funderingar gentemot sin motpart i projektet, på vilket respondenterna angav:

”Vad är det jag ska göra? Jag ska ställa krav och så ska de (projektörer) hitta lösningen.”

” [...] man (projektörer) var fyrkantig och väldigt inlåst”

Påståendet visar bland annat på att organisationen inte är överens hur arbetsuppgifterna är uppdelade men även att det finns en friktion mellan verksamheten och byggnadssidan i projektorganisationen. Det görs ett antagande att ingenjörerna i organisationen ska lösa problem som uppstår, samtidigt som de är fyrkantiga och inlåsta. Dessutom anser vårdverksamheten att de ska få som de önskar, vilket är deras sanning eftersom de är kravställare. Detta medför bland annat att den som ska vara lösningsorienterad i projektet sätts under press då de är begränsade av förutsättningarna som råder i projektet, vilket i detta fall är de förutbestämda volymer på byggnaden,

samt att kravställarna ska vara prioriterade. Det uppstår således en skevhet då det inte finns ett tydligt uttalat förhållande mellan organisationsmedlemmar.

En intressant iakttagelse som framkommer i en av intervjuerna att det är del av processen att lära känna varandra, att förstå vilka arbetsuppgifter som finns samt vad som behövs göras, även vem som ska göra vad. Det tar ett tag i processen att förstå vilka ”vi” är och vilka ”ni” är och samma respondent lyfter vikten av att projektet projekteras tillsammans för att det egentligen handlar om att på sikt förbättra vården i regionen och Sverige, vilket ska vara drivkraften även om det finns friktion i organisationen. Dock finns det en överhängande ”vi och dem-känsla” i projektorganisationen, de jobbar mot och inte med varandra. Vilket projektmedlem 3 lyfter som ett problem.

” [...] man kände att ska vi inte jobba med detta tillsammans? Ska vi verkligen jobba mot varandra?”

4.3 Vilka är några orsaker till att ändringar i tidig projektering sker vid nybyggnation av sjukhus

Under intervjuerna diskuteras två situationer som medfört ändringar i projektet som studerats. Beroende vem som intervjuas beskrivs situationerna på olika sätt. Intervjuerna pekar på att en av anledningarna till att ändringar uppstår är att projektprocessen inte är tillräckligt definierad, att de i projektorganisationen inte är överens om vad som är definitivt beslutat eller vad som fortfarande är under arbete och möjligt att påverka. Projektmedlem 5 styrker detta genom att säga att de situationer som diskuteras på intervjuerna inte är ändringar utan snarare delar av en naturlig förändringsprocess.

”Jag skulle inte kalla det en ändring utan mer en process, för det är något som modelleras fram.”

Vad respondenten menar är att de ändringar som diskuteras snarare är del av en process och att en förändring redan var ”inplanerad”. Projektmedlem 2 (bygg) lyfter på likande sätt samma problem och menar att det hela tiden eftersträvas en rationell lösning, något som åstadkoms vid en succesiv modellering. Detta skiljer sig mot de uppfattningar som fås under intervjuer med vårdverksamheten.

I ett program- och systemhandlingskedje skall kraven från brukarna fastställas för att i ett senare skede omvandlas till bygghandlingar. De svaren som projektmedlem 1 (vårdverksamhet) och 3 (vårdverksamhet) gav under intervjuerna visar på att det som presenterades i de tidiga skedena antogs av dem vara definitivt och då ändras deras inställningen mot projektet från ”gemensamt arbeta mot samma mål genom att påpeka svårigheter” till att istället bli ”detta måste vi göra något åt, såhär kan det inte vara”.

Den andra anledningen till att ändringar uppstår är att noggrannheten i kravställandet inte är tillräckligt hög. Respondenterna lyfter detta genom att framföra bland annat hur gestaltningen inte blir så som dem har krävställt, att allt för stort fokus har hamnat på att det ska vara snyggt istället för att det ska vara funktionellt. De lyfter även att god gestaltning inte alltid är lika med hög funktionalitet samt att funktionalitet är viktigare än god gestaltning inom vården. Även detta tyder på att kravställningen inte är tillräckligt noggrann eftersom om det på ett tydligare sätt framgått i kravställningen att det är funktionen som efterfrågades så hade gestaltningen kunnat följa därefter. Projektmedlem 5 lyfter hur organisationen i kravställningar och mötesprotokoll arbetar med att finna ett gemensamt, begripligt, språk:

” [...] att vi hittar nåt gemensamt språk. Och att sen att till exempel mötesanteckningar och kravställningar är formulerat så vi alla vet vad vi menar.”

Citatet pekar på att det eftersträvas ett gemensamt språk med formuleringar som alla förstår, däremot verkar det inte som om det genomlyser hela kravställningen eftersom tvetydigheter uppstår. Om mer kraft läggs på tydligheten i kravställningen så att den lyfter brukarnas önskemål om funktionalitet samt att gestaltarna i större utsträckning förstår vad som efterfrågas borde tvetydigheterna kunna minimeras.

Att kravställningen är svår att tolka framgår genom undersökningen av mötesprotokoll i dokumentstudien. För en viss person väl insatt i projektet kan de framstå som tydliga, däremot är vårdpersonalen, som i slutändan ställer kraven, inte alltid väl insatta. Detta kan bli problematiskt eftersom kravställarna själva kan ha svårt att förstå vad de har krävställt. Det kan således vara svårt för kravställarna att följa och förstå sin egen kravställningslista, vilket inte är önskvärt och medverkar till en ökad otydlighet.

En tredje anledning till att ändringar uppstår är de planeringsprinciper som projektet lutar sig mot gör att vissa vårdfunktioner måste ändras. Inom vården i allmänhet står patientsäkerheten högt upp och patientsäkerhet är en av dessa planeringsprinciper.

Lagen om patientsäkerhet (2010:659) definierar patientsäkerhet som skydd mot vårdskada, där vårdskada är ”lidande, kroppslig eller psykisk skada eller sjukdom samt dödsfall som hade kunnat undvikas om adekvata åtgärder hade vidtagits vid patientens kontakt med hälso- och sjukvården.”

Att en så hög patientsäkerhet som möjligt ska åstadkommas leder till att vissa ändringar måste ske om utformningen av en vårdavdelning gör så att patientsäkerheten riskerar att minska. Projektmedlem 3 lyfter att de hade ”turen” att Nya Karolinska Sjukhuset i Stockholm precis färdigställts och inflyttning precis skett. Respondenten nämner hur vissa funktioner på Nya Karolinska Sjukhuset inte fungerade som önskat, något som ledde till minskat patientsäkerhet. Vidare ledde detta även till att vårdpersonalen inte fick tillräckligt med kontakt med sina medarbetare. Respondenten menar att det inte

går att arbeta på den typ av vårdavdelning som studeras om du inte har mycket kontakt med dina medarbetare eftersom patienten då utsätts för onödig fara. Respondenten lyfter att en av den bästa resurser vårdpersonalen har är varandra, att kunna fråga och diskutera med varandra är väsentligt i vården. Detta blir särskilt intressant då det sociala utbytet är en stor del av sensemaking.

4.3.1 Den gemensamma referensramen

En anledning till att diskussion kring funktioner uppkommer är att personerna i organisationen har olika referenspunkter till en förväntad funktion, något som grundar sig i att deltagarna i organisationen har olika yrkesbakgrund, erfarenhet och kunskaper. Ett sätt att försöka hindra ändringar från att uppstå är att skapa en god och gemensam förståelse i organisationen genom att sträva efter att ha en övergripande gemensam referensram angående förväntade funktioner. Respondenterna lyfter att svårigheten är att samspelet mellan brukare, arkitekter och ingenjörer är komplicerat då referenspunkter till funktioner skiljer sig. De nämner att hänsyn måste tas till allas åsikter under projekteringen. Vad respondenterna menar är att samarbetet mellan brukare, arkitekter och projektörer är komplicerat. En respondent ger som exempel att en arkitekts huvudsakliga syfte är att gestalta utifrån krav som brukarna ställer, samtidigt som det ligger på projektörerna att se till så att kravställningen blir korrekt och begriplig för alla deltagare. Förhållandet till varandra blir således krångligt då de har olika referenspunkter till funktioner och till processen.

Problematiken med att olika projektmedlemmar har olika referenspunkter till vårdfunktioner diskuteras av projektmedlem 3 som resonerar kring hur olika uppfattningar om vårdfunktioner skapar problem, och lyfter återigen gestaltningen som ett dilemma. Respondenten upprepar att funktioner gestaltas på ett tilltalande sätt istället för att gestalta med dess funktion som det primära målet. Detta är något som även projektmedlem 5 styrker genom att resonera på likande sätt, att det i vissa fall är svårt att få yrkeskategorierna att mötas på grund av deras bakgrund vilket orsakar olika referenspunkter och förhållningssätt. Organisationen är väl medvetna om problemet då de uttryckligen anger att organisationen ska sträva efter ett enkelt och jämförbart språk, samt att försöka skapa gemensamma referenser, något som hittades i dokumentstudien. I dokumentstudien framkom även att det är viktigt att varje medlem ska vara medvetna om spelreglerna i organisationen. Sammantaget visar detta på att organisationen är väl medvetna om vikten av och problematiken med att skapa gemensamma referensramar.

4.4 Hur hanteras och kommuniceras ändringar under projekteringsprocessen

De situationer som diskuteras på intervjuerna är inte enbart intressanta på grund av hur synpunkterna uppstår, utan också hur de har hanterats, diskuteras samt på vilket sätt organisationen i studien försöker övervinna dem.

Vad som är intressant är det tycks finnas ett hinder i arbetsgången, framförallt när det handlar om att försöka åstadkomma ett gemensamt språk. Att skapa ett gemensamt språk är svårt då det finns teknikaliteter och uttryck, både på vårdsidan och på byggsidan.

Projektmedlem 3 uttrycker sig om detta genom att säga:

”Man måste lyssna för det är saker som jag inte förstår mig på.”

Just avståndet mellan de olika projektdeltagarnas fackmässiga språk, som bland annat härstammar i mängden teknikaliteter i yrkena, gör att det är svårt att hitta ett gemensamt språk som alla projektmedlemmar kan förstå. Därför krävs det många och långa möten där de olika sidorna i projektet noggrant ska förklara teknikaliteterna, samt hur de uppfyller de krav som är ställda. Samma respondent lyfter även, trots svårigheterna med att tala samma språk, att det läggs mycket kraft för att få alla att förstå och att försöka eliminera de hinder som uppstår. För att vidare styrka att organisationen arbetar med att hantera ändringar genom att skapa förståelse lyfter projektmedlem 3 att hen vid flertalet gånger har ställt frågan:

”Är det onödigt med såhär många möten?”

Varpå detta svar erhöles:

*“Nej, det är jättebra. Vi får en förståelse och ni får en förståelse.
Och vi vill ju att det ska bli rätt.”*

Detta pekar på att de i organisationen har bestämt att det ska finnas en transparens när det gäller kommunikationen, samtidigt som de också är tydliga med att ambitionen är att alla ska arbeta mot gemensamma mål genom förståelse. Målet är att alla ska förstå för att kunna producera en bättre produkt. Något som även framkommer i dokumentstudien.

Vidare lyfter respondenterna hur organisationen har högt i tak, vilket innebär att alla i organisationen uppmanas att fråga när en inte förstår. Alla tillåts komma till tals samt att uttrycka sig vid missuppfattningar, något som tyder på att diskussion alltid är välkommen. Projektmedlem 5 talar även om hur de i projektorganisationen ofta pratar om varför saker sker. Vilket överlappat med att organisationen uppleva ha högt i tak.

”De jobbar mycket med varför hela tiden, och att man alltid får ifrågasätta. Bara för att det finns en standard så är allting inte statiskt, det är en utveckling, en föränderlig process.”

Sättet organisationen försöker hantera ändringar som uppstår har således att göra med hur de kontinuerligt försöker arbeta mot det gemensamma språket, målet att alla genomgående ska förstå processen. Organisationen tillåter personer att ifrågasätta och uttrycka sig om de inte förstår, för att succesivt hantera ändringar och öka förståelsen för dessa uppkommer.

4.4.1 Kommunikationshjälpmedel

I dokumentstudien uppkom det att organisationen är medveten om svårigheter i att illustrera förslag och dylikt för att öka förståelsen i organisationen, samt att det är en utmaning för de som leder möten att få alla mötesdeltagare att förstå. Att medvetenheten finns att problem kan uppstå orsakat av att alla inte förstår är positivt. Projektmedlem 1 talar om problematiken med kommunikationen i projektet bland annat såhär:

”Vi kanske pratar om samma sak med på olika sätt, det är viktigt att lära sig prata samma språk”

Detta citat pekar på att svårigheterna som uppstår i organisationen bland annat kan härledas till olika yrkesprofessioner. När teknikaliteter diskuteras är det svårt att förstå varandra. Frågan är huruvida organisationen försöker arbeta bort denna svårighet, samt hur de gör för att öka förståelsen och minimera risken med språkliga olikheter.

Alla respondenterna lyfter att de tar hjälp av sin yrkesmässiga bakgrund för att stärka sin talan, speciellt i situationer då det har varit svårt att förmedla budskap. Dessa situationer uppstår oftare i projekt som har stor brukarinverkan då det är i denna typ av projekt som personer med olika yrkesmässig bakgrund ofta möts. Respondenterna lyfter bland annat hur det bär en tyngd att säga att man har mångårig yrkeserfarenhet och hur det skapar förtroende hos motparten.

Något som är positivt är att de i organisationen arbetar med att försöka göra sig mer begripliga. Att få de olika intressenterna i projektet att acceptera olika yrkeskategoriers tankar och åsikter. Det lyfts bland annat hur acceptans av andras åsikter är viktigt, en acceptans brukar leda till högre förståelse och att förståelse är centralt i en lyckad projektorganisation.

Vidare lyfter projektmedlem 1 att det arbetas med bekräftelse som en del i projekteringsprocessen.

” [...] det är en del av processen att bekräfta sig själv, eller att ställa om sig själv”

Bekräftelse innebär i detta fall att du har lyckats göra dina argument begripliga och att andra personer förstår vad du säger, vilket är en av grunderna i sensemaking. Den andra delen av citatet, att ställa om sig själv, är minst lika viktig. Omställningen av sig själv

genom att ifrågasätta ökar även den förståelsen till processen. Eftersom detta arbetssätt är etablerat i organisationen pekar det på att den ömsesidiga förståelsen är något organisationen strävar efter, vilket borde leda till att beslut tas först efter det att organisationsmedlemmar förstår varför något behövs, och därför beslutas.

Ett hjälpmedel som respondenterna lyfter, som fungerar som ett komplement till kommunikation, är de redskap som tekniken idag erbjuder, exempelvis VR (virtual reality). VR möjliggör ett nytt sätt att visa de miljöer som ska byggas. Genom att skapa ett datorlandskap av den tänkta byggnaden innehållande alla de funktioner som byggnaden kommer innehålla då den är färdigställd kan den blivande verkligheten beskrivas så alla förstår. På det sättet kan deltagarna få en uppfattning om volymerna i byggnaden, hur placeringen av utrustning påverkar flöden samt om ett arbetssätt kommer fungera eller inte, något som en respondent lyfter som hjälpsamt vid ändringar.

Ytterligare ett hjälpmedel som används i det projekt som granskas i studien, som även lyfts som det främsta hjälpmedlet, är uppsättningen av en slags ”teaterkuliss”. En fullskalig modell av vissa delar i vårdavdelningen, ett så kallat provrum. Provrummet är hjälpsamt då vårdpersonal kan göra faktiska prover på hur arbetet går till på avdelningen, samtidigt som byggpersonal kan, med hjälp av fysiska miljöer, visa hur byggnadstekniska lösningar begränsar möjligheten att bygga på ett funktionellt sätt, något som underlättar den övergripande förståelsen av beslut.

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

5 Diskussion

I detta kapitel diskuteras studiens resultat mot det teoretiska ramverket.

5.1 Byggprocessen

Resultatet visar att projektets och organisationens utformning är komplex. Vilket även styrks av teorier. En byggorganisation har många olika aktörer inblandade (Hansson, et al., 2015). Det projekt som granskas är i den storleksgrad som kräver att ytterligare fler aktörer än vanligt blir involverade i processen. I en byggprocess är det arkitekter som gestaltar byggnaden som ska uppföras baserat på kravställningen som brukare har gjort och det är i programhandlingsskeden krav ställs (Hansson, et al., 2015). Eftersom programhandlingen är en av de ”första” handlingar som upprättas i byggprocessen kan det diskuteras huruvida handlingen är för generell för att kunna påbörja en gestaltning baserat på det som framkommer i handlingen. Om handlingen är för generell kan inte nödvändiga funktioner beskrivas fullständigt samtidigt som handlingen inte kan vara för komplicerad då processen fortfarande är ung.

Vidare går det inte att förenkla en byggprocess, speciellt i ett komplext projekt. Dessutom finns den traditionella byggprocessen med pass vedertagen struktur. De byggnader som uppförs med den strukturen blir oftast välproducerade.

Eftersom byggprocessen är komplex och svår att förenkla på grund av dess omfattning borde fokus istället läggas på att på organisationsmedlemmar att förstå processen vilket i sådana fall borde bidra med att projektorganisationen blir mer homogen då det finns en högre generell förståelse i den.

5.1.1 Processproblemet

Den huvudsakliga problematiken som gör att problem inom organisationen uppstår är processproblemet. Organisationen har som mål att alla ska ha en ordentlig förståelse för den byggprocess projektet har. En byggprocess liknar, som Murman (2008) nämner, vattenfallsmodellen. En byggprocess måste fungera på detta sätt eftersom det vid uppförandet av en byggnad krävs att vissa detaljer är färdigställda innan nästa fas kan påbörjas. Resultatet visar att vattenfallsmodellen inte enbart praktiseras i teorin utan även i verkligheten. Om organisationsmedlemmar inte har tillräcklig förståelse om processen kan svåra och dyra konsekvenser följa eftersom. I vissa fall måste projekt till och med avbrytas.

Studien visar att orsaken till att projektmedlemmarna inte förstår processen är att de dels inte är medvetna om att det i organisationen anses nödvändigt att förstå processen, eftersom det eventuellt inte ingår i deras arbetsuppgifter. Det kan tyckas vara grundläggande att projektmedlemmar ska veta vad deras arbetsuppgifter i processen är samt vilka befogenheter och skyldigheter de har och hur sin egen roll står i förhållande

till andras. Det kan även tyckas vara grundläggande att förstå byggprocessen eftersom organisationsmedlemmarna är delaktiga i den.

Om en förståelse för processen finns kommer många problem kunna minimeras. Processen blir mer begriplig och belastningen på organisationen på grund av okunskap hos organisationsmedlemmarna kommer minimeras.

En projektorganisation är oftast uppbyggd som ett företag (Hansson, et al., 2015). I ett företag är det ofta tydligt hur hierarkin ser ut. Eftersom projektorganisationen är komplex är det svårt att förstå de hierarkiska strukturerna. Om organisationen förmedlar sin struktur till sina medarbetare, likt ett företag gör, borde medlemmarna få en ökad förståelse. Vid en god förståelse för projektprocessen borde således det följande kunskap om organisationens struktur och en medvetenhet om hierarkin i organisationen. Även denna medvetenhet skulle minimera problem då kommunikationsflödet i organisationen skulle bli tydligare.

5.2 Kommunikation

Resultaten pekar tydligt på att det finns kommunikationssvårigheter främst avseende det fackmässiga språk som används i organisationen. Denna slutsats är intressant eftersom även Tonnquist (2018) lyfter störningar i kommunikation som en av anledningarna till kommunikationen inom organisationen blir ineffektiv. Eftersom både teori och resultat tyder på att störningar är anledningar till att kommunikationen blir ineffektiv borde resurser läggas för att minimera störningarna som skapats på grund av detta.

Yrkena som finns representerade i organisationen skiljer sig mycket från varandra. Detta gör att ett gemensamt språk som alla kan förstå är nödvändigt för att säkerställa att alla förstår byggprocessen. Dock kan vi se att ett gemensamt språk inte heller är helt enkelt då ett för generellt språk gör att viktiga detaljer kommer falla bort. Detta kan i sin tur leda till att ändringar uppkommer eller kommer att krävas i ett senare skede. Om det gemensamma språket istället är för avancerat kommer kravställningen inte att bli begriplig för alla i organisationen. För att motverka störningar och öka förståelsen borde således större resurser läggas på att minimera kunskapsskillnader i organisationen för att på så sätt öka förståelsen. Resurserna kan bland annat vara tydligare och mer frekventa presentationer.

Tonnquist (2018) framför även hur en kommunikationsplan kan underlätta för organisationens medlemmar att veta till vem de ska vända sig, eller vem dem kan förvänta sig att information kommer från. Om information kommer från någon oväntad kan en misstro till informationen skapas, något som Harshman och Harshman (1999) skriver om, att informationens trovärdighet försämras om förmedlaren inte är pålitlig eller är någon som informationen inte borde komma från. En tydlig kommunikationsplan bör finnas och innehålla de olika tänkbara

kommunikationsvägarna som organisationsmedlemmarna kan stöta på. Den bör även presenteras för alla projektmedlemmar i organisationen för att se till så att alla är medvetna om vem informationen bör komma från vid olika tillfällen. Vid ett sådant upplägg bör större klarhet angående organisationens struktur kunna uppnås, det skulle bidra till en ökad förståelse bland organisationsmedlemmar. Dessutom bör de övriga hjälpmedel som finns till godo i organisationen utnyttjas mer för att på så vis öka förståelsen ytterligare.

5.2.1 Brukarinverkan

En stor del av kommunikationen inom organisationen sker med de brukare som är delaktiga. Svetoft (2005) nämner i sin avhandling att det i ett projekt med brukarinverkan åligger brukarna att ha kunskap om byggprocessens olika faser samt att förstå vilka påverkansmöjligheter de har vid olika skeden, samt förstå vid vilket tillfälle en projektmedlem ska tycka till för att det ska få störst möjliga påverkan. Brukarinverkan är till för att uppmuntra till funktionella lösningar genom att ge brukarna möjlighet att i ett tidigt skede uttrycka sig om saker som de vet fungerar. Vid en väl utförd brukarinverkan så kan problem elimineras, något som ofta ger ett positivt utfall på projektet.

En av svårigheterna med brukarinverkan är att det tenderar att skapa förväntningar hos brukarna som inte hade dykt upp om brukarinverkan inte hade använts, något som Pemsel med flera (2009) nämner. Att brukarna måste förstå det hela perspektivet samt att försöka övervinna de sociala barriärerna som finns i de situationer där de som brukare deltar för att förstå de verkliga behoven. Troligtvis framkommer krav och önskemål med brukarinverkan som annars inte hade framkommit. Dessutom skapas förväntningar om att alla krav som ställs kommer genomföras. Alla krav som ställs kommer inte att genomföras eftersom det hela tiden handlar om att föra en dialog kring vad som är nödvändigt mot vad som är tekniskt möjligt och vad det kommer kosta. Denna dialog tenderar att leda till friktion, speciellt om de i en organisation inte är överens om spelreglerna och processens. Det är således ännu viktigare i projekt med brukarinverkan att se till så att alla projektdeltagare, speciellt brukare, förstår processen.

Vidare är en av de mest grundläggande målsättningarna i ett byggprojekt att hålla kostnadsmålen. Det finns inga belegg på att en hög brukarinverkan ger högre totalkostnader för ett projekt. Det finns inte heller belegg som säger motsatsen, att ett projekt utan brukarinverkan har lägre totalkostnad. De krav som framkommer kan innebära stora kostnader om kraven är omfattande, brukarinverkan medför även längre projekteringstid eftersom det krävs fler tidskrävande möten (Bergkvist & Garnley, 2009), vilket leder till högre projekteringskostnad. Den högre kostnaden som uppstår på grund av längre projekteringstid bör ställas mot vad kostnaden hade blivit om ett projekt inte hade haft brukarinverkan och att ett problem då hade uppdagats under produktionens gång. I det fallet hade förmodligen projektet behövts tillfälligt avbrytas

för att göra en utredning för att lösa problemet. I sådana projekt blir projekteringskostnaden lägre på grund av kortare projekteringstid men kostnaden för utredningen och implementering av lösningen på problemet hade troligen blivit högre, bland annat på grund av att det hade varit svårare att implementera lösningen.

Det kan argumenteras vilket av fallen som är mer kostnadseffektivt. I studien tros att en längre projekteringsprocessen med stor brukarinverkan blir billigare då problem kan undvikas och färre ändring behöver ske. Båda fallen medför att avvägningar måste göras beroende på vilken situation man befinner sig i. Tid och kostnad kanske inte alltid kan prioriteras.

Studien visar att det viktiga inom organisationen är att det diskuteras parterna emellan så bästa gemensamt beslutade lösning som uppfyller kraven används, helst inom budgetramarna.

5.3 Sensemaking

Ett av de mest intressanta fynden i studien är hur den organisations som studeras genomgående lyfter begriplighet som ett centralt begrepp. Detta begrepp har även diskuterats under kommunikationsavsnittet som en avgörande faktor till att förståelse uppnås i organisationen. Det kan argumenteras för att begriplighet och sensemaking går att likställa med varandra eftersom de båda innefattar hur någonting blir mer greppbart för alla i en organisation.

5.3.1 Begriplighet

Det diskuteras genomgående i studien angående begriplighet som en väsentlig del i organisationen. Weick, Sutcliffe och Obstfeld (2005) definierar sensemaking som ”den pågående retrospektiva utvecklingen av rimliga bilder som rationaliserar vad människor gör”. Rationaliseringen sker genom att vad person gör genom att bland annat använda sig av vad den vet sedan innan samt genom att löpande göra antaganden och kategoriseringar för att göra en händelse mer begriplig.

Att försöka rationalisera handlingar är huvudmålet med sensemaking (Weick, 1995). Det framkommer att organisationsmedlemmar använder olika hjälpmedel för att göra komplicerade funktioner mer begripliga vilket på sikt eliminerar ändringar i projektprocessen. Dessa hjälpmedel kan likställas med de karaktärsdrag som Weick (1995) definierar i sensemakingteorin. Exempelvis påpekar respondenter hur socialt utbyte är väsentligt i arbetet på den vårdavdelning som studeras, Weick (1995) definierar sociala upplevelser som en av huvudegenskaperna i sensemaking genom att påpeka att sociala interaktioner ska användas för att vidga kunskap. Egenskaperna i sensemaking är till för att underlätta sensemakingprocessen för att göra det lättare att rationalisera händelser för sig själv, vilket uppenbart görs i organisationen eftersom det resultatet visar att hjälpmedel används för att på ett mer begripligt sätt förklara avancerade tekniska funktioner i projektet.

Det som sensemaking främst bidrar med är ökad förståelse vid situationer som är komplicerade samt vid händelser som en person inte stött på förut. Den ökade förståelsen bör leda till att fler blir nöjda då en acceptans skapas. Anledning till att acceptans leder till att fler blir nöjda är att en projektmedlem går från förvirring angående en situation till att istället acceptera den, trots att personen eventuellt inte är nöjd med beslutet som tas rörande situationen. Att acceptera något lyfter nöjdheten då en större förståelse kring ett förlopp åstadkoms.

Vidare lyfter alla respondenter att organisationen har högt i tak som en framgångsfaktor. Weick, med flera, (2005) beskriver användningen av kommunikation i sensemaking som central för att kontinuerligt bearbeta något obegripligt. Att uttrycka sig fritt och att kunna ifrågasätta är centralt samt att det ökar möjligheten till högre förståelse. Öppen kommunikation leder till högre förståelse vilket gör att en acceptans skapas. Det kan argumenteras för att en bättre produkt åstadkoms, vilket innebär att de som ska bruka produkten är mer nöjda samt att de som byggt troligen har hållit sig inom budgetramar eller andra projektkriterier.

Att åstadkomma en bra produkt är det främsta målet med ett projekt. Teorierna om sensemaking borde vara en större del av en projektorganisation i komplexa projekt, förutsatt att det fungerar på det sätt som det är tänkt. Däremot kan det anses som överflödigt att försöka åstadkomma fullständig förståelse, det vill säga att alla i organisationen har förståelse för projektprocessen. Det fyller i vissa fall ingen funktion att alla organisationsmedlemmar ska förstå en projektprocess eftersom det kan öka belastningen på dem, exempelvis behöver inte el-entreprenörer veta hur ett ventilationssystem eller medicintekniska enheter fungerar eftersom det dels tar tid från deras arbete, dels för att det inte lyfter deras kompetens tillräckligt mycket för att det ska bli betydelsefullt.

Frågan kan då ställas om sensemaking anses vara ett nödvändigt redskap med tanke på att det kräver stora resurser genom många möten. Resultaten i studien tyder på att arbetet med begriplighet varit till stor hjälp i den studerade organisationen. Att försöka skapa en hög förståelsegrad hos projektmedlemmar har lett till att produkten blivit till allas belåtenhet. Det är troligt att det finns fler anledningar till att produkten blivit bra än bara användningen av sensemaking i projektorganisationen men argument kan föras om att sensemaking är en stor del av det upplevda resultatet. Det negativa med sensemaking är de resurser det kräver. I ett projekt kostar tid pengar, det krävs således en avvägning kring hur mycket organisationsmedlemmarna behöver förstå. Alla behöver inte förstå allt.

5.3.2 Den gemensamma referensramen

Hur organisationen arbetar med hanteringen av ändringar är att i ett tidigt skede skapa en gemensam referensram angående vad som efterfrågas samt hur förutsättningarna ser ut för att genomföra förändringen. Om en gemensam referensram inte finns kommer det vara svårt för alla att förstå ett ändringsförlopp, speciellt i en komplex organisation

likt den som studeras. Referensramen skapas genom att skapa förståelse för på vilket sätt kommunikation effektivt ska hanteras, samt vilka hjälpmedel som bör användas. Enligt Erikson (2011) bör det analyseras vilka basbehov som är vanligast förekommande för att på så sätt kunna utforma en gemensam referensram som så många som möjligt kan förstå.

I den studerade organisationen visar resultaten på att en hög förståelsegrad har uppnåtts. Teorier om vikten av att lägga tid på att skapa gemensamma referensramar samt resultat i studien sammanfaller i detta avseende tydligt.

Vid en väl fungerande gemensam referensram följer även en ömsesidig förståelse. Den ömsesidiga förståelsen gör att beslut kan tas tillsammans utan att någon känner sig utelämnad på grund avsaknad av förståelse. Förståelsen innebär också att alla i organisationen har respekt för varandras befogenheter, skyldigheter och bakgrunder. I den studerade organisationen har vårdverksamheten respekt för byggnadssidan som projektör samtidigt som byggnadssidan har respekt för vårdverksamheten som beställare och kravställare. Det har skapats en ödmjukhet angående de rådande förutsättningarna och kravställanden.

För att på effektivt sätt försöka åstadkomma den ömsesidiga förståelsen används vissa redskap, så som presentationer, VR och provrum, för att förmedla information. Sådana hjälpmedel blir effektiva då avancerade medicintekniska funktioner och byggnadstekniska aspekter kan visas upp för att ge personer en ökad förståelse.

6 Slutsatser

Det avslutande kapitlet presenterar studiens slutsatser, författarens egna reflektioner samt förslag på vidare studier.

6.1 Projektet och processen

Organisationen som studerats i denna studie framstår som välfungerande och respondenterna anser att projektet fortlöper enligt plan, samt att organisationen i helhet framstår som nöjd. Däremot finns det uppenbara problem som leder till att ändringar uppstår. Den viktigaste anledningen är enligt studien svårigheten att förstå den komplicerade processen.

Det tros finnas en diskrepans mellan parterna i organisationen. Problemet grundar sig i att de inte verkar vara överens om när delar i processen blir definitiva eller när de är påverkbara och under arbete. Diskrepansen beror troligen på att parterna har olika uppfattningar om hur processen ska fortlöpa, samt när någonting blir definitivt. Det finns en tydlig skillnad som kan härledas till vilken bakgrund olika personer i projektorganisationen har. Detta problem leder till inställningsförändringar och friktion inom organisationen vilket kan äventyra det gemensamma målet.

Det krävs ytterligare studier för att kunna konkretisera problemet, dock kan det genom denna studie föreslås några punkter som troligen kan minimera problemet med förändrade inställningar och otydlig projektstruktur:

- Tydlighet med hur en byggprocess fungerar.
- Tydlighet med när beslut i processen blir definitiva.
- Se på processen som en levande process fram tills beslut blir definitiva.
- Arbeta med att skapa förtroende inom organisationen genom tydliga strukturer så att organisationsmedlemmar får tillit till varandra.

Den röda tråden i studien är begriplighet. Ökad begriplighet leder till ökad förståelse, de föreslagna punkterna kommer göra så att friktionen inom organisationen minskar vilket leder till att en högre förståelse nås och projektet kommer fortlöpa bättre.

6.2 Kommunikation

Att det finns kommunikationssvårigheter har tydligt framkommit i studien. Kommunikationssvårigheter är besvärliga att motverka då informationsupptagning och förmedling är högst personligt. Individuella egenskaper bör identifieras för att skapa förutsättningar för att skapa hållbar kommunikation inom en projektorganisation.

Det framgår tydligt att organisationen är medveten om svårigheterna med kommunikationen, speciellt eftersom brukar inverkan är en så stor del av projekteringen. Att organisationen är medveten om och arbetar aktivt med att skapa

förutsättningar för en god kommunikation är viktigt insikt. Det finns en medvetenhet, ett högt i tak och goda värdegrunder som tillåter organisationsmedlemmar att ifrågasätta. Att de har olika redskap i organisationen underlättar detta arbete.

För att underlätta kommunikationen bör organisationen utarbeta en tydlig och accepterad kommunikationsplan. Om en sådan görs skapas förutsättningar för att information och kommunikation är accepterad och förstås. Dessutom hade friktionen inom organisationen minskat och informationsflödet hade blivit mer konsekvent. Detta skulle leda till att störningar kan minskas om en tydligare struktur finns, vilket även skapar större möjlighet till kunskapsutbyte och således förståelse.

Vid brukarinverkan bör en organisation se till så brukarna verkligen är delaktiga i projektet samt är medvetna om mandatet. Det bör säkerställas att alla, särskilt brukarna, är medvetna om kommunikationsstrukturen. Detta är väsentligt för att se till att processen kan fortlöpa enligt plan.

Kommunikation är helt enkelt A och O i ett komplex byggprojekt, en tydlig och accepterad kommunikationsplan är en god förutsättning för ett lyckat projekt.

6.3 Författarens egna reflektioner

Ämnet till studien grundar sig i ett egenintresse som uppkommit genom att kommunikationsproblem har stötts på i flera olika situationer. Bland annat har jag i olika projekt och engagemang under studietiden men även på olika sommarjobb blivit nyfiken på kommunikation inom organisationen och projekt.

Kommunikationsproblem kan få väldigt stora följder, varför det är intressant att studera problematiken och hur organisationer arbetar med att informationsflödet ska bli konsekvent och begripligt för alla inblandade, något som är särskilt svårt i stora och komplexa organisationer.

Vidare har det varit intressant att studera den organisation som studien baserar sig på. Det är inte särskilt ofta som en möjlighet att granska något som en inte studerat förut uppkommer. Att bredda sin kunskap och få ökad förståelse om komplexa projekt gör att intresset för sådana projekt har ökat. Jag har även fått en ökad respekt men samtidigt intresse och engagemang för denna typ av komplexa projekt.

Denna studie är författat ur ett kritiskt perspektiv med bakgrund i byggandet. Målet var att leta efter problem som antogs finnas för att sedan kunna se om organisationen arbetar tillräckligt för att motverka dessa. Tonen på studien kan därför framstå som negativ. Av egen livserfarenhet är det lättare att uttrycka negativt om något framför positiv, men det är nog ett ämne för psykoanalys eller likande.

Däremot måste det tydligt framföras hur väl projektet verkar fortlöpa. Det hittas knappt några negativa problem, varken internt eller i media om projektet och organisationen. Respondenterna framför i stort sett bara positiva åsikter angående projektet, att

tidsplanen ser ut att hålla, hur de flesta inblandande verkar vara nöjda både ur ett tid- och kostnadsperspektiv. De problem som hittas verkar således inte vara till några större besvär, utan är mest sådant som hade gjorts processen ännu bättre om de identifierades och hanterades.

Slutligen bör det nämnas att problem med kommunikation förmodligen alltid kommer finnas så länge det är människor inblandade. Människans olika egenskaper så som uppfattningar, tankar och kunskaper spelar in på hur informationen avkodas och förmedlas. Även om problemet alltid kommer finnas så är det någon som organisationer måste arbeta aktivt med.

Informationsflöden och kommunikation kan alltid förbättras.

6.4 Förslag till vidare studier

Denna studie studerar ett projekt för att uppföra en viss typ av vårdavdelning, för att styrka studiens resultat hade det varit intressant om en annan vårdavdelning studerades med liknande syfte och mål som denna studie, för att se om liknande resultat erhålls. Det hade även varit intressant att studera samma problematik utifrån vårdverksamhetens perspektiv och utvecklingsbara processer för att se huruvida problemet går att hitta med hjälp av ett annat par glasögon, sett ur studiens perspektiv.

Ytterligare ett förslag till studie är att jämföra två olika projekt som har liknande karaktär, där det ena projektet inte har brukainverkan i projekteringsprocessen och det andra projektet har det, för att se hur de två projekten ställs mot varandra ur tid- och kostnadsperspektiv. Ett sista förslag är att göra en Case-baserad studie grundad på sensemakingteorin i en organisation för att se hur sensemaking påverkar förståelse och beslutsfattande i en organisation.

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering

Referenslista

- Ahrne, G. & Svensson, P., 2016. *Handbok i kvalitativa metoder*. 2:2 red. u.o.:Liber.
- Alvesson, M., 2011. *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. 1:1 red. Malmö: Liber.
- Bankel, A.-K., 2018. Rapport från Stockholm Universitet: Nya Karolinska blev för dyrt. *SVT*, 23 februari.
- Bell, J., 2016. *Introduktion till forskningsmetodik*. 6 red. u.o.:Studentlitteratur.
- Bergkvist, F. & Garnley, H., 2009. *Kommunikation i byggprocessen*, Lund: Avdelningen för byggnadsekonomi.
- Bergman, T., 2019. Ny rapport: Beslutsblindhet bakom Nya Karolinska. *SVT*, 19 mars.
- Bjarnefors, S., 2019. Över 400 miljoner krävs till nya barnsjukhuset i Göteborg. *Göteborgs-Posten*, 5 september.
- Boverket, 2016. *Boverket*. [Online]
Available at: <https://www.boverket.se/sv/byggande/bygga-nytt-om-eller-till/byggprocessen/>
[Använd 13 September 2019].
- Bryman, A., 2016. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 red. u.o.:Liber.
- Clegg, S. & Bailey, J. R., 2008. *International Encyclopedia of Organization Studies*. u.o.:SAGE Publications Ltd..
- Denscombe, M., 2009. *Forskningshandboken*. 4 red. u.o.:Studentlitteratur.
- Erikson, P., 2011. *Planerad i kommunikation*. 7 red. u.o.:Liber.
- Gustafsson, A., 2019. Brist på vårdplatser akut i regionen - patienter vårdas på akuten. *Dagens Nyheter*, 9 juli.
- Hans, L., Mina, K. & Niklas, L., 2019. Lasarettbygget i Helsingborg försenas. *SVT*, 14 mars.
- Hansson, B. o.a., 2015. *Byggledning projektering*. 1:1 red. Lund: Studentlitteratur.
- Harshman, E. F. & Harshman, C. L., 1999. Communicating with Employees: Building on an Ethical Foundation. *Journal of Business Ethics*, 19(1), pp. 3-9.
- Kalthoff, J. & Tosterud, E., 2016. *Strategi genom sensemaking*, Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.
- Murman, J., 2008. *Projektering av användarcentrerade lokaler: ett processmönster för människa-datorinteraktion*, Stockholm: u.n.

- Nationalencyklopedin, 2019a. *Nationalencyklopedin*. [Online]
Available at: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kvalitativ-metod>
[Använd 10 september 2019].
- Nationalencyklopedin, 2019b. *Nationalencyklopedin*. [Online]
Available at: <https://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/reliabilitet>
[Använd 25 september 2019].
- Nationalencyklopedin, 2019c. *Nationalencyklopedin*. [Online]
Available at:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/generalisering>
[Använd 9 september 2019].
- Nationalencyklopedin, 2019d. *Nationalencyklopedin*. [Online]
Available at: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kommunikation>
[Använd 26 september 2019].
- Pemsel, S., Widén, K. & Hansson, B., 2009. *Managing the needs of end-users in the design and delivery of construction projects*, Lund: Division of Construction Management, Lund University, Lund, Sweden.
- Svetoft, I., 2005. *Brukarmedverkarn i byggprocessen - en fallstudie*, Lund: Construction Management, Lund University.
- Tonnquist, B., 2018. *Projektledning*. 7 red. u.o.:SANOMA Utbildning.
- Wallin, C.-J. & Thor, J., 2008. SBAR – modell för bättre kommunikation mellan vårdpersonal. *Läkartidningen*, Volym 105, pp. 26-27.
- Weick, K. E., 1995. *Sensemaking in organizations*. London: SAGE Publications. Inc..
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D., 2005. *Organizing and the Process of sensemaking*, u.o.: INFORMS.

Kommunikation mellan brukare och (bygg)projektorganisationen i tidig planering