

Tidig kommunikation av beställarens krav och brukarens behov i byggprojekt



LUNDS
UNIVERSITET

Lunds Tekniska Högskola

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Bygg- och miljöteknologi / Byggproduktion

Examensarbete:
Emmy Göransson
Lisa Åhlin

© Copyright Emmy Göransson, Lisa Åhlin

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Lunds universitet
Box 882
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering
Lund University
Box 882
SE-251 08 Helsingborg
Sweden

Tryckt i Sverige
Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds universitet
Lund 2018

Sammanfattning

Titel: Tidig kommunikation av beställarens krav och brukarens behov i byggprojekt.

Författare: Emmy Göransson & Lisa Åhlin, *Lunds Tekniska Högskola, Campus Helsingborg.*

Handledare: Henrik Garney & Mathilda Persson, *SWECO Management i Malmö.*
Radhlinah Aulin, *Institutionen för Bygghälsa, Avdelningen för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola.*

Examinator: Stefan Olander, *Institutionen för Bygghälsa, Avdelningen för Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola.*

Problemformulering: 1. Hur bör krav och behov från beställaren respektive brukare bemötas?
2. Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?
3. Hur bör återkoppling ske?

Syfte: Syftet är att rikta fokus på kommunikation och återkoppling i byggprojekt. Att undersöka hur kommunikationen fungerar i dagsläget för att tillgodose krav från beställare och brukare för att på så vis öka kundnöjdheten med projektets slutresultat. Samt undersöka hur man arbetar med återkoppling.

Metod: För att besvara problemformuleringarna har litteraturstudie och kvalitativa intervjuer genomförts. Två ombyggnadsprojekt av kontorslokaler har använts som fallstudier och respondenterna för intervjuerna har valts från dessa.

Slutsatser: Vid kravidentifiering är det viktigt att involvera de brukare som skall använda lokalerna. Genom involvering ökas kundnöjdheten vilket är viktigt ur ett affärsmässigt perspektiv. De krav som formuleras skall vara tydliga och kopplade till tid och ekonomi. Dessa krav bör vara formulerade i byggprogrammet.

Kommunikationen i byggprojekt bör planeras noga för att informationen skall nå ut till berörda. Det är viktigt att arbeta aktivt med att säkerställa budskapet och att kommunicera ut information från projektet till berörda. Svårigheten idag är att kommunikation upplevs som självklart när det i själva verket kräver mer uppmärksamhet för att fungera felfritt.

Återkoppling bör ske kontinuerligt och anpassas till den verksamhet som är mottagare för informationen. Det är viktigt att återkopplingen är relevant för mottagaren och att den är förståelig.

Sammanfattningsvis bör projekt fokusera på att skapa en bra grundstruktur vilket möjliggör mer fokus på kommunikation och återkoppling. Det gör att projektet kan ta större hänsyn till människan.

Nyckelord: Krav, programskedet, brukarinvolvering, kommunikation och återkoppling.

Abstract

- Title:** Early communication of the client's requirements and the end-user's needs in construction projects.
- Authors:** Emmy Göransson & Lisa Åhlin, *Lunds Technical University, Campus Helsingborg*
- Supervisors:** Henrik Garney & Mathilda Persson, *SWECO Management in Malmö*.
Radhlinah Aulin, *Division of Construction Management, Faculty of Engineering, Lund University*.
- Examiner:** Stefan Olander, *Division of Construction Management, Faculty of Engineering, Lund University*.
- Problem:**
1. How are the requirements of client and needs end-user met?
 2. What factors should be considered in communication between project managers, clients and end-users?
 3. How should feedback work?
- Purpose:** The aim is to focus on communication and feedback in construction projects. To investigate how communication works today to meet customer and user requirements to increase customer satisfaction with the project's final result. And explore how to work with feedback.
- Method:** In order to answer the problem formulas, literature studies and qualitative interviews have been conducted. The case study are two refurbished office projects. Interviews were conducted with the relevant sample from the two case studies.
- Conclusions:** In case of identification, it is important to involve the end-users who will use the premises. Through involvement, customer satisfaction is increased, which is important from a business perspective. The requirements formulated must be clear and linked to time and economy. These requirements should be formulated in the construction program.

Communication in construction projects should be carefully planned for the information to reach the relevant parties. It is important to work actively to communicate information from the project to the concerned. The difficulty today is that communication is taken for granted that does not require any planning. Actually communication requires more attention to work flawlessly.

Feedback should be continuous and be adapted to the activity that is the recipient of the information. It's important that the feedback is relevant to the recipient and that it is understandable. In summary, projects should focus on creating a good basic structure, enabling you to take greater account of people in the project and focus on communication and feedback.

Keywords:

Requirements, the early phase in the building process, end-user involvement, communication and feedback.

Förord

Examensarbetet har utförts under våren 2018 som en avslutning på högskoleingenjörsutbildningen i Byggt teknik inriktning Arkitektur vid Lunds Tekniska Högskola, Campus Helsingborg. Genom detta arbete har vi fått god förståelse för värdet av god kommunikation i byggprojekt. Vi har också fått förståelse för hur detta kopplas samman med kundnöjdhet och vikten av att tidigt involvera brukare i förändringsprocessen. Detta kommer vi ha stor nytta av i framtiden.

Vi vill tacka SWECO Management för ett gott bemötande från start som gjort att vi känt oss mycket välkomna. Vi vill också tacka de personer vi fått intervjua för att de avsatt tid och bidragit med värdefulla åsikter till denna rapport.

Ett extra stort tack vill vi rikta till våra handledare på SWECO Management; Henrik Garney och Mathilda Persson samt vår handledare på Lunds Tekniska Högskola Radhlinah Aulin för mycket god vägledning genom hela processen.

Helsingborg 2017-05-22
Emmy Göransson & Lisa Åhlin

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Mål	2
1.4 Problemformulering	2
1.5 Avgränsningar	2
1.6 Disposition av arbetet	2
2 Metod	4
2.1 Genomförande och val av metod	4
2.2 Inhämtning av information	5
2.2.1 Litteraturstudie	5
2.2.2 Fallstudie	5
2.2.3 Kvalitativa intervjuer	6
2.2.3.1 Val av respondenter.....	7
2.3 Validitet och reliabilitet av valda metoder	7
2.4 Metodkritik	8
3 Teori	9
3.1 Programskedet	10
3.1.1 Förstudie	10
3.1.2 Målformulering	10
3.1.3 Verksamhetsbeskrivning	11
3.1.4 Lokalprogram och rumsfunktionsprogram.....	11
3.1.5 Byggprogram.....	11
3.2 Krav, behov och önskemål	12
3.2.1 Prioritering av krav	13
3.2.2 Kvalitet och kundnöjdhet	13
3.3 Aktörer i programskedet	15
3.3.1 Beställare	15
3.3.2 Brukare.....	15
3.3.3 Projektledare	16
3.4 Kommunikation	17
3.4.1 Kommunikationsprocessen	17
3.4.2 Planering av kommunikationen	19
3.4.3 Fackspråk, integrerad kommunikation och tonläge.....	20
4 Resultat	22
4.1 Fallstudie	22
4.1.1 Kontorsprojekt 1	22
4.1.2 Kontorsprojekt 2	23
4.2 Sammanställning av de kvalitativa intervjuerna	23
4.2.1 Programskedet.....	23

4.2.2 Krav	25
4.2.3 Kommunikation	26
4.2.4 Återkoppling	27
5 Analys och Diskussion	31
5.1 Programskedet.....	31
5.2 Krav	32
5.3 Kommunikation.....	33
5.4 Återkoppling.....	34
6 Slutsats	37
6.1 Framtida utvecklingsmöjligheter för uppsatsen.....	39
Bilaga 1 – Intervjufrågor – Beställare	45
Bilaga 2 – Intervjufrågor – Brukare.....	49
Bilaga 3 – Intervjufrågor – Projektledare	54

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Byggbranschen är till stor del projektbaserad. Det innebär att det är en temporär verksamhet som ska tillgodose beställarens och brukarens krav. Ett projekt innebär ofta att arbeta med nya människor under nya förutsättningar. På grund av att omständigheterna ständigt förändras blir kommunikationen en viktig grundpelare för ett lyckat projekt (Hansson et al. 2015). Tonnquist (2005) instämmer med att kommunikationen i ett projekt är viktig. Den sker både internt och externt med andra intressenter. Därför har projektledaren en nyckelroll och vederbörandes förmåga att kommunicera är avgörande för projektets utfall.

Enligt en undersökning som genomfördes av Svensk byggtjänst (2014) finns det stora brister i byggprojekt. Dessa brister gäller främst kommunikationen mellan de olika aktörerna vilket kan få stora konsekvenser för projektets utfall. Undersökningen visar att kommunikationsbrister fördyrar projektet med cirka 13 procent. Enligt Jansson, Lundkvist och Olofsson (2014) skulle bättre och tydligare kommunikation leda till att projekten blev effektivare och mer lönsamma. Även Bygghälsömyndigheten (2002) är inne på samma spår. De menar att de höga byggkostnaderna som orsakats av bristfällig kommunikation har stor påverkan på slutprodukten. För brukarna innebär det ofta mycket höga hyresavgifter. Då den otydliga kommunikationen också ger en dyrare process. Tillkommande krav eller upptäckta fel blir allt dyrare att tillgodose ju längre fram i processen de uppmärksammas.

Beställarens idé startar en process med att formulera krav och mål för projektet. Vederbörande har ofta en projektledare till hjälp under projektets gång men det är upp till beställaren att fatta beslut (Nordstrand 2000). Beställaren följer upp och säkerställer effektmål och resurser för projektet. Det är viktigt att beställaren kan tydliggöra kravet för projektledaren då de ligger till grund för projektet (Hansson et al. 2015). Vid kravidentifieringen har brukarnas roll i projekt blivit större. Får de påverka projektet och komma med krav upplever de att deras åsikter ta allvar vilket leder till att de blir mer engagerade i verksamheten. Brukarnas mål för projektet formuleras i lokalprogram med funktionskrav och här delges önskemål gällande funktioner (Lethinen et al. 2014). Brukarnas involvering har en betydande påverkan för projektets slutresultat vilket visas i en rapport av Chaos (2014). Här redovisas att brukarinvolvering ökar projektets chanser för att lyckas med 15,9 procent.

1.2 Syfte

Syftet är att rikta fokus på kommunikation och återkoppling i byggprojekt. Att undersöka hur kommunikationen fungerar i dagsläget för att tillgodose krav från beställare och brukare för att på så vis öka kundnöjdheten med projektets slutresultat. Samt undersöka hur man arbetar med återkoppling.

1.3 Mål

Målet med examensarbetet är att finna riktlinjer för hur kommunikation och återkoppling bör fungera i byggprojekt. Detta med anledning av att öka beställar- och brukarnöjdheten.

1.4 Problemformulering

1. Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?
2. Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?
3. Hur bör återkoppling ske?

1.5 Avgränsningar

Examensarbete syftar endast till att studera kommunikation och arbetet i programskedet. Rapporten har fokus på återkoppling till beställaren och brukare för att öka kundnöjdheten. Endast kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare studeras. De projekt som studeras är endast ombyggnadsprojekt av kommersiella lokaler inom bygg-och fastighetssektorn. Enbart avslutade projekt studeras med anledning av att kunna studera programskedets inverkan på slutresultatet. Undersökningar efter färdigt byggprogram och produktionsfas ingår inte i rapporten. Valet av entreprenadform beaktats inte heller i denna rapport.

1.6 Disposition av arbetet

Kapitel 2. Metod	Detta kapitel berör genomförande och val av metoder som används.
Kapitel 3. Teori	Kapitlet redogör den aktuella teorin inom områdena kommunikation, programarbetet, krav och behov. Här redogörs även för de inblandade aktörerna i programskedet; beställare projektledare och brukare.
Kapitel 4. Resultat	Detta kapitel redovisas de projekt som används som fallstudie och resultatet från de kvalitativa intervjuerna med beställare, brukare och projektledare i de två kontorsprojekten.

Kapitel 5. Analys och Diskussion Kapitlet analyserar och diskuterar sammantagna informationen utifrån teori, fallstudier och resultat.

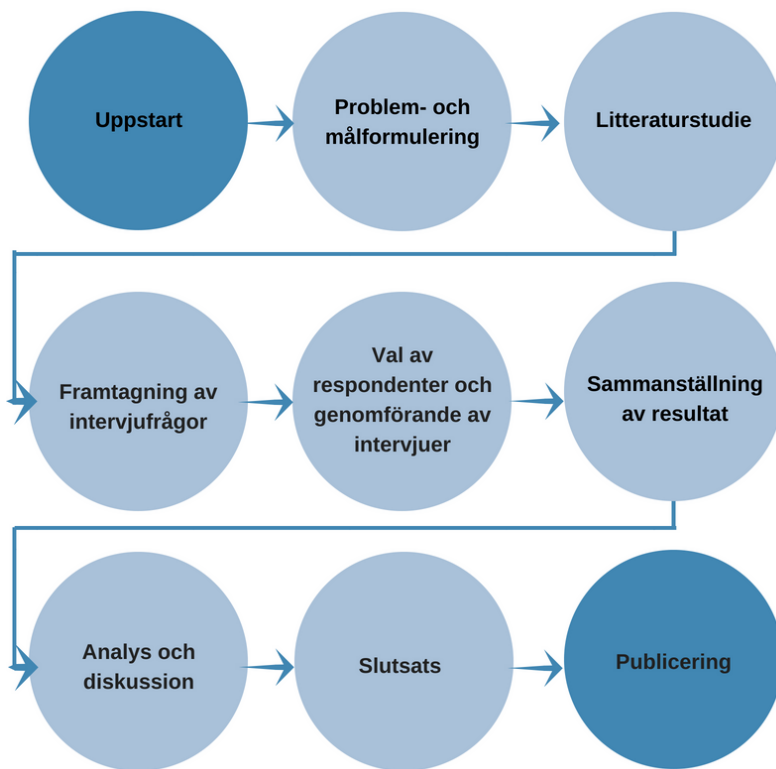
Kapitel 6. Slutsats Detta kapitel redovisar de slutsatser som konstateras utifrån teori, fallstudier, resultat, analys och diskussion.

2 Metod

I detta kapitel presenteras vilka metoder som används för att besvara problemformuleringarna.

2.1 Genomförande och val av metod

Figur 1 visar en översiktlig bild av arbetsgången för examensarbetet. Arbetsgången arbetades fram parallellt med en tidplan för arbetet. Denna har följts i stora drag men de olika stegen har även överlappat varandra i viss mån. Detta beror på att de i verkligheten ibland flyter samman och saknar tydlig avgränsning samt att processen ständigt genererar ny kunskap som kan vara användbar för olika delar i arbetsgången (Patel & Davidsson 2011).



Figur 1. Arbetsgång.

Problemformuleringen gjordes i ett tidigt stadie samtidigt som bakgrundsinformation samlades in för att skapa förståelse kring ämnet. Dessa besvarades genom olika studier i rapporten. Den första och andra problemformuleringen besvarades genom en kombination av litteraturstudien och resultatdelen medan den tredje besvarades utifrån resultatdelen. Arbetet fortlöpte sedan till litteraturstudie med fokusområde kommunikation, kravformulering och programskede. Litteraturstudien har genomförts för att skapa en grundförståelse för examensarbetets fortsatta arbete men även för att besvara frågeställningarna. Parallellt med litteraturstudien fördes en dialog med handledare på företaget samt handledare på Lunds Tekniska Högskola för att

välja vilka respondenter som var relevanta att intervjua. Intervjufrågorna formulerades då litteraturstudien led mot sitt slut och tillräcklig information kring ämnena samlats in. Intervjufrågorna förväntades ge en djupgående bild av hur de olika aktörerna uppfattat kommunikationen, kravformuleringen och arbetet med återkoppling i projektet. Frågorna anpassades efter de olika respondenterna; projektledare, beställare och brukare. Dessa frågor har sedan använts som underlag för intervjuernas genomförande. Dessa kategoriserades under rapportens tre problemformuleringar. Utifrån litteraturstudie och kvalitativa intervjuer genomfördes en sammanställning av resultatet. Denna sammanställning analyserades och diskuterades för att komma fram till en slutsats. I samband med detta granskades rapporten och arbetssättet för att ge självkritik samt förslag på fortsatt forskning kring ämnet.

Arbetet har genomförts genom att författarna till detta examensarbete arbetat tätt tillsammans och fört en daglig dialog kring ämnet. Företaget som examensarbetet utförts hos har varit involverade i den utsträckning att de funnits med som stöttning och bollplank vid behov. Kommunikationen till företaget har mestadels genomförts via spontana eller uppstyra möten då författarna spenderat tre dagar per vecka på kontoret och på så vis fått god kontakt med avdelningen och handledare.

2.2 Inhämtning av information

2.2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudierna användes som teoretisk bakgrund för hela rapporten samt för att utforma intervjufrågor och besvara problemformuleringarna. Böcker, rapporter och artiklar har använts som källor och har sammanställts i en källförteckning i slutet av rapporten. Litteraturstudiens fokusområde var programskede, kravidentifiering och kommunikation. De aktörer som studerades under detta skede var projektledare, beställare och brukare.

Sökord som används vid inhämtning av teoretiska data: Krav, behov, önskemål, brukare, beställare, projektledare, programskede, brukarinvolvering, kommunikation och återkoppling.

2.2.2 Fallstudie

Fallstudier har som syfte att identifiera olika samspelsprocesser. Hur organisationer och individer påverkas av förändringar och hur de agerar i denna process (Bell 2006). Merriam (1994) menar att en fördel med att använda fallstudier är att den beskriver sammanhang och sociala relationer samt ger en djupare förståelse för ämnet. I denna studie har ombyggnad av två kontorsprojekt varit fallstudier för att få en bred bild av hur kommunikationen fungerar. Ombyggnadsprojekten valdes tack vare att brukaren och dennes behov var kopplad till en verksamhet. Projekten har innefattat kontorsflytt och

anpassning till aktivitetens baserade kontorslösningar. Mer information om projekten finns i kapitel 4 Fallstudier. Eftersom fallstudier används för att studera processer snarare än ett slutresultat föredras flera typer av källor. I denna rapport används därför litteraturstudier som kompletterats med kvalitativa intervjuer. Eftersom att fallstudier beskriver sammanhang och sociala relationer bör generaliseringar som görs utifrån resultatet ifrågasättas. Detta på grund av att endast ett fåtal fallstudier har genomförts. Denna typ av studier resulterar ofta i mjuka parametrar snarare än konkreta resultat. Även detta bör vägas in vid analysen för att få en trovärdig slutsats (Denscombe 2009).

2.2.3 Kvalitativa intervjuer

För att få en djupare förståelse kring ämnet har kvalitativa intervjuer genomförts. Dessa fungerade som ett komplement till den insamlade teorin från litteraturstudien för att besvara problemformuleringarna; "Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?", "Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare? och "Hur bör återkoppling ske?". Intervjuerna har gjorts med projektledare, beställare och brukare för två olika kontorsprojekt där alla respondenter har fått samma frågor. Frågorna har enbart skiljt sig åt något beroende på vilken roll respondenterna har. Se bilaga 1-3.

Holme och Solvang (1997) benämner är att respondenterna har större möjlighet att påverka intervjun och samtals utveckling i kvalitativa intervjuerna. Vilket medfört att samtalen gett en verklighetsförankrad bild. Dock menar Bell (2006) att det finns svårigheter att analysera svaren från respondenterna då tolkningen av frågorna kan ge intervjuerna lite olika riktning. Detta har tagits hänsyn till under intervjuerna som försökts styras i rätt riktning för att i slutändan kunna besvara problemformuleringarna. Patel och Davidsson (2011) beskriver fortsättningsvis att det är viktigt att klargöra för respondenten hur deras bidrag skall användas i rapporten och vilket syfte det har. Därför har varje intervju startats med en genomgång av examensarbetets syfte och problemformuleringar.

Respondenterna fick i förväg frågorna för att kunna vara förberedda och insatta i vilka frågor som skulle ställas och vad syftet var. Under intervjun fördes anteckningar av respondenternas svar. De respondenter som godkände spelades även in för att kunna gå tillbaka och lyssna. Samtliga intervjuer var semi-strukturerade. Detta passade examensarbetet eftersom semi-strukturerade intervjuer ger utrymme till personliga svar (Patel & Davidsson 2011).

För att underlätta analysen ställdes alla frågor i samma ordning. Något Patel och Davidsson (2011) rekommenderar vid semi-strukturerade intervjuer. Genomgång av respondenternas svar gjordes efter varje intervju för att få en

övergripande bild. Därefter gjordes en grundligare sammanställning när alla intervjuer var genomförda. Då jämfördes svaren fråga för fråga från samtliga respondenter som sammanställdes i resultatdelen. Detta för att finna likheter och olikheter i svaren.

2.2.3.1 Val av respondenter

Respondenterna presenteras i tabell 1. Alla intervjuer utom en genomfördes personligen, den gjordes via Skype på grund av långt reseavstånd. Patel och Davidsson (2011) menar att kvalitativa intervjuer bör genomföras personligen för att kunna läsa av kroppsspråk, inställning och attityd. Därför har intervjuer i person valts i det fall då detta varit möjligt. Alla intervjuer har genomförts enskilt utom en intervju där två respondenter intervjuades vid samma tillfälle. Detta på initiativ av verksamheten som ville optimera tiden.

Tabell 1. Respondenter.

Respondenter	Projekt	Datum	Tid	Plats
Projektledare 1	Kontorsprojekt 1	2018-04-03	09:30	Malmö
Projektledare 2	Kontorsprojekt 2	2018-04-05	12:40	Malmö
Beställare 1	Kontorsprojekt 1	2018-04-05	10:00	Stockholm via Skype
Beställare 2	Kontorsprojekt 2	2018-04-09	14:30	Lund
Brukare 1	Kontorsprojekt 2	2018-04-09	14:30	Lund
Brukare 2	Kontorsprojekt 1	2018-04-04	14:00	Malmö
Brukare 3	Kontorsprojekt 1	2018-04-05	08:15	Malmö
Brukare 4	Kontorsprojekt 1	2018-04-09	08:30	Malmö
Brukare 5	Kontorsprojekt 1	2018-04-09	11:00	Malmö
Brukare 6	Kontorsprojekt 2	2018-04-06	12:30	Lund
Brukare 7	Kontorsprojekt 1	2018-04-20	11:00	Malmö
Brukare 8	Kontorsprojekt 2	2018-05-03	09:00	Lund

2.3 Validitet och reliabilitet av valda metoder

Validitet och reliabilitet är ett mått på hur trovärdig rapporten är (Björklund & Paulsson 2012). Validitet beskriver hur väl det som är tänkt att undersökas faktiskt undersöks (Bell 2006). Undersökningarna som utfördes i rapporten var semi-strukturerade intervjuer. Validiteten stärks då en djupare bild av ämnet fås genom att samma frågor ställdes till alla respondenter samt att det fanns möjlighet att anpassa följdfrågor. För att öka validiteten användes triangulering. Med det menas att flera olika metoder bör användas för att undersöka samma sak (Björklund & Paulsson 2012). Därför användes flera olika källor för litteraturstudien och respondenter med olika bakgrund och kompetens för de kvalitativa intervjuerna. Begreppet reliabilitet definieras som hur tillförlitlig undersökningen är och att samma metod kan används igen för att komma fram

till samma sak (Bell 2006). Reliabiliteten styrks genom beskrivningen av tillvägagångssättet. Till följd av detta tillvägagångssätt har informationen som tillhandahållits genom intervjuerna gett en verklighetsförankrad bild.

2.4 Metodkritik

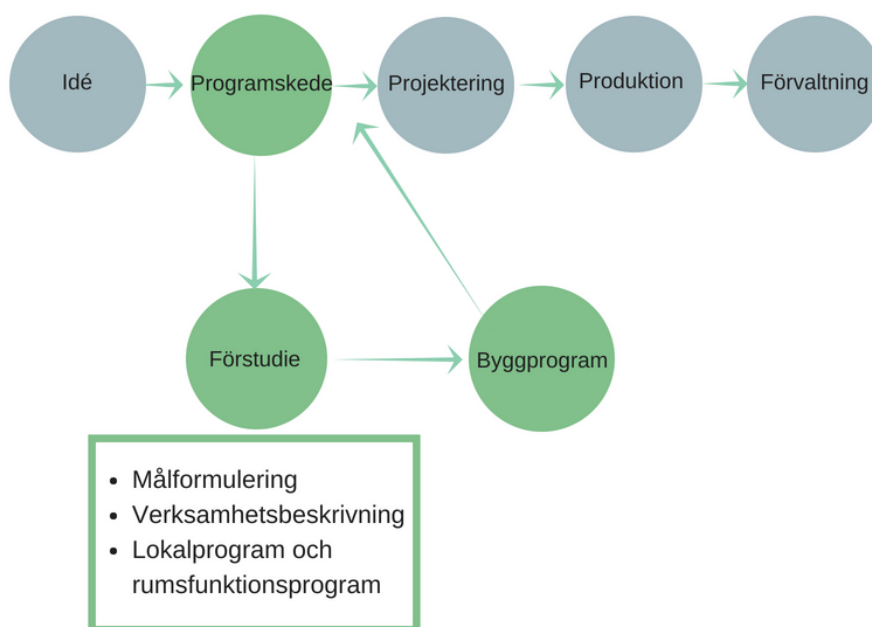
De metoder som användes för att besvara problemformuleringarna i denna rapport var litteraturstudier, fallstudier och kvalitativa intervjuer. Det är viktigt som författare att vara kritisk till den litteratur som läses påpekar Patel och Davidsson (2011). Därav har litteraturstudien utgått från avhandlingar, rapporter och tryckta källor där senaste upplagan i största mån använts. Kvalitativa intervjuer valdes då författarna till examensarbetet ansåg att denna metod var bäst lämpad för att kunna besvara problemformuleringarna eftersom en fördjupad bild av ämnet efterfrågades. Dock har dessa enbart genomförts via två olika projekt som fungerat som fallstudie för rapporten. Dessa projekt har använts som utgångspunkt för att se samband mellan projekten och hur aktörerna upplevt kommunikation och involvering. Från dessa fallstudier har respondenter valts ut för intervjuerna. Dock har det inte funnits möjlighet att intervjua lika många brukare från varje projekt vilket eventuellt hade gett en mer rättvis bild. Att antalet brukarrespondenter blev ojämnt fördelat beror främst på tidsbrist i verksamheten samt svårigheter med att hitta personer med motsvarande roller i projekten. För att få en djupare bild av problemet kunde fler projekt använts som fallstudie då detta även hade kunnat styrka resultatet ytterligare och generera en bild av kommunikationsproblemets bredd i branschen.

Den slutsats som presenteras i detta examensarbete är baserad på intervjuer från enbart två kontorsprojekt. Det är viktigt att ha i åtanke att varje projekt är unikt och har en unik projektorganisation. Det medför därför att respondenternas svar och resultatet i denna rapport är knutet till projekten och kan därför inte ses som en generell rekommendation för alla projekt i byggbranschen. Stora delar av slutsatsen kan appliceras med modifikation för de aktuella projekten.

3 Teori

I detta kapitel presenteras processen när krav och behov samlas in från beställare och brukare. De aktörer som är inblandade i programskedet och deras roll i projektet presenteras också. Här beskrivs även kommunikationens grundläggande parametrar och kommunikationens roll i projekt.

Programskedet avser det skede som pågår från idé till projektering (Ryd 2001). I detta skede arbetas beställarens och brukarens krav fram (Fristedt & Ryd 2006). Det är nämligen under denna fas som förutsättningar för projektets fortlöpande sätts. Det gäller främst ekonomiska och tidsmässiga ramar. Här utförs därför djupare analyser och undersökningar för att identifiera krav och behov för projektet (Nordstrand 2000). I detta skede involveras även utvalda aktörer för att förstå problem och finna möjligheter (Ryd 2001). Att tidigt analysera krav och behov är viktig för att skapa en bild av projektet. En bristande analys eller behovsidentifiering bidrar ofta till att projektet blir försenat eller mer kostsamt (Malmqvist & Ryd 2006). Enligt Granath och Hinnersson (2002) är det ofta ett bristfälligt arbete i programskedet som orsakar problem under byggprocessen och i den färdiga byggnaden. Därför är det viktigt att lägga tid, pengar och resurser initialt i programskedet (Ryd 2001). I figur 2 illustreras byggprocessen från idé till förvaltning samt de program och beskrivningar som tas fram under programskedet.

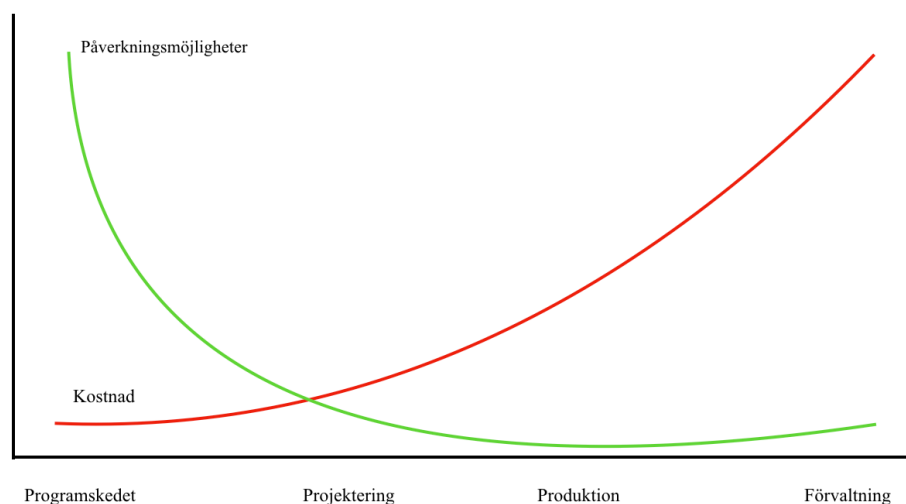


Figur 2. Byggprocessen (Hansson et al. 2015).

3.1 Programskedet

3.1.1 Förstudie

Förstudie, även kallat behovsutredning, syftar till att fastställa förutsättningarna och behoven av förändring (Nordstrand 2000). Förstudien har stor ekonomisk betydelse för projektets fortlöpande. Under denna process utreds projektets ekonomiska lönsamhet (Liuksiala & Stoor 2014). Det är även i denna fas som projektet kan påverkas i största möjliga mån till en så liten kostnad som möjligt. Längre fram i processen blir det både svårare och mer kostsamt att påverka. Det visar Hansson et al. (2015) i figur 3, påverkanskurvan, som beskriver förhållandet mellan påverkansmöjlighet och kostnad i byggprocessens olika faser.



Figur 3. Påverkansmöjlighet i byggprojekt kopplat till kostnaden (Hansson et al. 2015, s.132).

Förstudien är beställarens egen utredning och skall fungera som underlag för projektering-och byggprocessen. I utredningen ska målet preciseras, en verksamhetsbeskrivning tas fram samt ett lokal-och funktionsprogram (Ryd 2017).

3.1.2 Målformulering

Målformuleringen belyser projektets syfte och vilka problem det syftar till att lösa (Fristedt & Ryd 2006). Projektets mål tillsammans med syftet blir definitionen av projektet. Målformuleringen skall vara tydligt definierad och så pass genomarbetad att den kan användas som hållpunkt genom hela projektet. Målen bör därför vara väl förankrade hos beställare och brukare. De bör även vara mätbara för att det ska vara möjligt att följa upp och kontrollera dessa efter avslutat projekt. Alla beslut som tas i projektet skall kunna kopplas till måldokumentet och föra arbetet fram mot målet (Fristedt & Ryd 2006). Enligt Hallegårde och Johansson (1999) är SMART-principen ett vanligt och effektivt

sätt att upprätta målen efter. SMART-principen går ut på att alla mål ska uppfylla fem kriterier:

- S – Specificerade
- M - Mätbara
- A – Acceperade
- R – Realistiska
- T – Tidsbestämda

3.1.3 Verksamhetsbeskrivning

Verksamhetsbeskrivningen är brukarnas beskrivning av verksamheten. Beskrivningen skall innehålla information om verksamhetens historia, organisationens struktur, vad verksamheten gör och hur den utför dessa aktiviteter (Fristedt & Ryd 2006). Det är med andra ord flera olika aspekter som bör studeras i denna undersökning. Det är viktigt att kartlägga den verksamhet som byggnaden ska användas för samt ta hänsyn till framtida behov och utveckling (Nordstrand 2000). Verksamhetsbeskrivningens underlag hämtas in från brukarna. Det kan vara chefer, medarbetare eller specialister inom ett specifikt område. Det är även viktigt att verksamhetsbeskrivningen inte är formulerad på byggbranschens fackspråk utan på brukarens egna fackspråk (Fristedt & Ryd 2006).

3.1.4 Lokalprogram och rumsfunktionsprogram

I arbetet med att ta fram ett lokalprogram utreds kraven för de olika lokalerna som innefattas av projektet (Nordstrand 2000). Dessa kompletteras sedan med ytterligare utredningar för respektive rum och bildar då ett rumsfunktionsprogram. Rumsfunktionsprogrammet är en del av lokalprogrammet (Fristedt & Ryd 2014). Dessa program går på många sätt hand i hand med verksamhetsbeskrivningen. I lokalprogrammet redovisas byggnadens tekniska krav såsom krav på ventilation och brandsäkerhet. Här redogörs byggnadens olika areor samt vilka funktioner och aktiviteter som är kopplade till dessa. För att utforma programmet används den information som framkommit under verksamhetsanalysen (Fristedt & Ryd 2006). Lokalprogrammet kan ses som ett färdigt dokument först då aktiviteter, funktioner, areor och tekniska krav kopplats samman till ett dokument där alla dessa aspekter finns med (Nordstrand 2000). Det färdiga lokalprogrammet blir resultatet av en verksamhetsbeskrivning (Fristedt & Ryd 2006).

3.1.5 Byggprogram

De olika utredningarna och dokumenten som arbetats fram sammanställs i ett gemensamt dokument. Detta kallas byggprogram. Byggprogrammet ligger till grund för kommande projektering och produktion (Nordstrand 2000). Byggprogrammet är beställarens viktigaste redskap för att uttrycka krav och

följa upp dem under processen (Fristedt & Ryd 2006). Att sätta tydliga mål och visioner för projektet i byggprogrammet skapar förståelse för de inblandade aktörerna kring vilket syfte projektet ska uppfylla (Malmqvist & Ryd 2006). Det är på så vis ett verktyg för att gestalta byggnaden och bemöta de krav som finns i projektet (Nordstrand 2000). Byggprogrammet blir även ett verktyg för projektledaren för att styra projektet i rätt riktning (Malmqvist & Ryd 2006).

3.2 Krav, behov och önskemål

Krav, behov och önskemål är ord som ständigt återkommer i byggprojekt. Dessa beskriver beställarens och brukarens förväntningar (Kamara et al. 2002). Ett krav avser ett ultimatum eller måste för projektet. Alla krav skall ha en förankring till varför det är ett krav och ska vara genomförbart. Ett önskemål avser det som till viss del ligger utanför resursramen för projektet. Ett behov kan således vara antingen ett krav eller ett önskemål beroende på dess prioritet i projektet. Det är därför väsentligt att identifiera vad som betraktas som krav och vad som betraktas som önskemål redan i förstudiearbetet samt hur dessa förhåller sig till resursramen (Ryd 2017). Kraven är projektets grundpelare och det är utifrån dessa som projektet formas (Kamara et al. 2002). Kraven skall precis som målen konkretiseras vilket innebär att göra dem mätbara. De ska formuleras så att de är realistiska, fullständiga, mätbara och nödvändiga. Det är viktigt att kraven är just mätbara men också tydligt formulerade för att kunna styra processen utifrån dem (Ryd 2017).

Krav och önskemål samlas in från de olika intressenterna i projektet. Det kan vara både interna och externa intressenter (Fristedt & Ryd 2006). Enligt Pemsel (2010) är insamlingen av dessa mycket beroende på den involverades egen kompetens och klimatet i projektgruppen. Det finns olika typer av krav från dessa intressenter: myndighetskrav, verksamhetskrav och byggnadsspecifika krav. Myndighetskraven främjar människors hälsa och säkerhet. De grundläggande kraven som beställaren skall uppfylla i projektet finns i Boverkets Byggregler (BBR) och i Arbetsmiljöverket (AFS). Även krav från Miljöbalken (MB) och Plan-och Bygglagen (PBL) skall beaktas (Ryd 2017). Verksamhetskraven är de krav som beställare och brukare ställer och som skall uppnås för att byggnadens syfte skall vara uppfyllt. Verksamhetskraven ändras då det sker en verksamhetsutveckling eller byte av hyresgäst. De byggnadsspecifika kraven är de krav som syftar till att ge en funktionell byggnad att förvalta och vistas i (IVA 1998). Dessa krav vägs mot varandra för att uppnå en bra helhetslösning på byggnaden och på så vis få en god kvalitet. Målet för fastighetsägaren är alltid att få en byggnad som är lätt att förvalta (Ryd 2017).

3.2.1 Prioritering av krav

För att konkretisera vilka synpunkter som är krav och vilka som ska fungera som önskemål behöver dessa prioriteras. Till hjälp finns ett par olika frågeställningar eller arbetssätt (Fristedt & Ryd 2006). I detta skede är det viktigt att skilja på om kraven skall ingå i projektet eller om de innefattar den effekt som resultatet av projektet skall uppnå. Om kraven innefattar effekten av projektet bör dessa inte fungera som krav utan istället fungera som bakgrund till att projektet utförs. Kraven på tidsramar och budgetgränser bör vara separerade från de övriga kraven i projektet eftersom dessa påverkar strategival och inte resultatet som projektet skall uppnå. På samma sätt kommer de övriga kraven i projektet ställas i relation till tid och budgetkrav vid prioritering (Fristedt & Ryd 2006). Det gäller även för krav som tillkommer under projektets gång. Ryd (2017) menar att de krav som fastställs i programskedet kan vara mer eller mindre förhandlingsbara. Det är tidsramen och budgeten som avgör hur förhandlingsbara de är och om de ska tillgodoses. Det är en avvägning av vad som är mest kostnadseffektivt eller ger bäst slutprodukt.

MoSCoW-metoden är ett sätt att prioritera kraven och står för (Ryd 2017):

- Must have – Utan detta krav kommer byggnaden inte att fungera.
- Should have – Ett krav som är nästintill lika viktigt som grundkraven.
- Could have - Ett krav som är viktigt men inte direkt påverkar verksamheten.
- Want to have – Ett krav som inte är viktigt för funktionens skull men som kan öka värdet eller användbarheten.

Ett annat sätt att prioritera kraven är att rangordna dem efter (Fristedt & Ryd 2006):

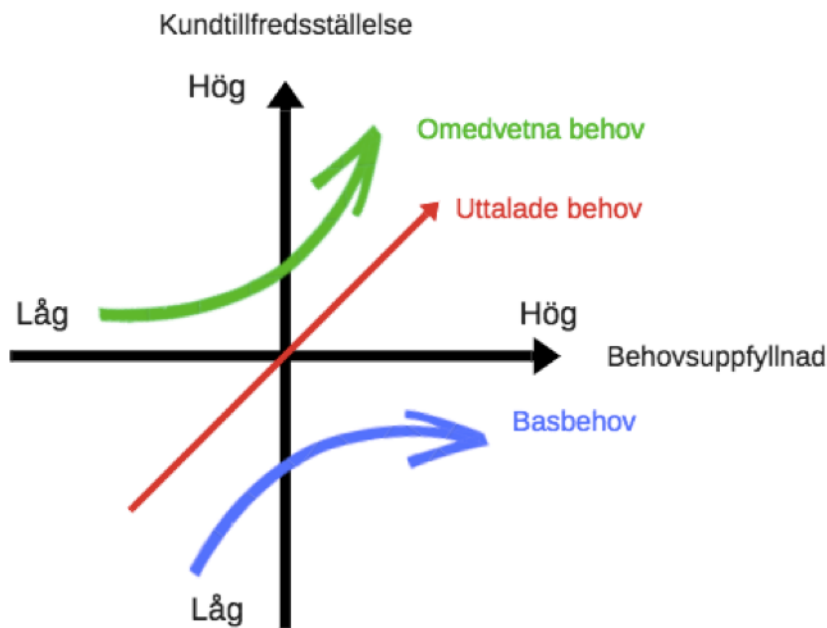
- Primära krav
- Sekundära krav
- Önskemål

Primära krav innefattar de krav som är måsten för projektets resultat. Sekundära krav är krav som skall uppfyllas men som inte äventyrar. Önskemål är krav som uppfylls om möjligt. Att kraven är tillräckligt konkreta och rätt prioriterade är viktigt för att kunna avgöra när projektet uppfyllt målet (Fristedt & Ryd 2006).

3.2.2 Kvalitet och kundnöjdhet

Värderingen på hur väl slutprodukten mäter sig mot förväntningar och krav är det alltid brukaren som gör. De bedömer slutprodukten utifrån de förväntningar som funnits och om dessa tillgodosetts i den utsträckning som förväntats. Hur väl programskedet utförts visar sig i graden av kundtillfredsställelse (Ryd

2017). I figur 4 visas Kano-modellen, utvecklad av Noriaki Kano och beskriver förhållandet mellan kundtillfredsställelse och behov (Klefsjö 2001).



Figur 4. Kanomodellen. Utvecklad av Noriaki Kano (Ryd 2017, s.85).

Reaktionerna som uppstår vid uppfyllandet av ett behov sätts i proportion till reaktionen som uppstår om projektet misslyckas med att uppfylla behovet. Det går på så vis att kategorisera de olika behoven (Matzler & Hinterhuber 1998). Dessa kan delas in i tre kategorier; basbehov, uttalade behov och outtalade behov. Basbehoven kan beskrivas som de behov som är grundläggande och självklara. Om dessa inte uppnås kommer ett starkt missnöje skapas eftersom dessa krav anses så självklara att det inte behöver uttalas (Klefsjö 2001). De uttalade behoven är de behov som ofta benämns som behov i dagligt tal, de är förväntningar som brukaren anser är viktiga och därmed förväntar sig att slutprodukten uppfyller (Ryd 2017). De outtalade behoven är behov som brukaren inte är medveten om att vederbörande har eller som de inte kan beskriva. Kan projektet identifiera även dessa behov upplevs slutprodukten som tillfredsställande (Klefsjö 2001).

Fristedt och Ryd (2006) menar att det krävs någon form av standard att mäta kravet mot för att säkerställa kvaliteten för kraven. Med kvalitet avses hur väl något är utformat eller fungerar i förhållande till funktionalitet, hållfasthet eller tillförlitlighet. Standarder används för att säkerställa en lägsta nivå och på så vis kunna bedöma arbetet som utförts. Att hela tiden arbeta utefter de uppsatta målen är en förutsättning för att alla inblandade aktörer ska vara väl införstådda med dessa (Ryd 2017). För att projektet ska uppnå önskad kvalitet krävs arbete med planering, organisering och uppföljning. Här är kommunikationen en

mycket viktig parameter för att säkerställa att kraven bemöts i projektet (Marcheridis 2009).

3.3 Aktörer i programskedet

3.3.1 Beställare

Det är beställaren som är initiativtagare till projektet. Vederbörande kallas även byggherre om denne är ägare och förvaltare av den färdiga byggnaden. I denna rapport benämns vederbörande som beställaren. Beställaren definieras som uppdragsgivare i kontrakt och förfrågningsunderlag. Vederbörande ska utforma förutsättningar och ramar för projektet. (Hansson et al. 2015). Det är beställaren som har beslutanderätt över projektets genomförande och har det yttersta ansvaret över projektets ekonomi (Nordstrand 2000). Beställaren ansvarar även för att byggnaden utförs enligt krav från plan- och bygglagen. Ansvaret omfattar såväl byggnadens funktion som dess utförande. Utförandet har stor betydelse för den tekniska förvaltningen och är därmed av stort intresse för beställaren som ska förvalta fastigheten. Det är till följd av detta önskvärt att skapa en byggnad som är resurssnål och uppfyller de krav som en eventuell brukare har. Det är beställarens beslut som avgör byggnadens flexibilitet samt kostnader för drift och underhåll (ByggherreForum 2005). Vederbörande bör ta ställning till brukarens krav och avgöra vilka som kan tillgodoses i projektet (Jansson & Ljung 2004).

Beställarens uppgift är att definiera byggnadens krav i programskedet. Dessa krav gäller både för projektet i sin helhet och för verksamheten som ska finnas i byggnaden (ByggherreForum 2005). Beställarens delaktighet i förstudien är viktig för att få fram ett väl genomarbetat byggprogram som speglar de krav och behov som skall tillgodoses. Detta verkar för ett lyckat resultat (Cooper et al. 2005). Det är viktigt att i detta skede reflektera över vilken funktion och miljö som ska uppfyllas. Beställaren bör kommunicera kraven på ett tydligt vis i förfrågningsunderlaget samt se till att dessa blir till mätbara mål för projektet (ByggherreForum 2005).

3.3.2 Brukare

Brukare är den som nyttjar en anläggning eller byggnad. Brukarnas roll i planeringen har blivit större med tiden (Lethinen et al. 2014). Det beror i många fall på att fastighetsförvaltaren har mycket att vinna på att ha nöjda brukare i fastigheten. Det innebär på sikt färre hyresgästbyten och mindre merkostnader (Svetoft 2005). Får brukarna vara med och bestämma över sina lokaler upplever de att deras åsikter tas på allvar och att dem är viktiga (Kava 2004; Lethinen et al. 2014). Detta leder i sin tur till att de är mer engagerade i verksamheten (Lethinen et al. 2014). Brukaren kan bidra med kunskap och erfarenheter från egna aktiviteter i fastigheten. För att det ska bli en välfungerande byggnad för

brukarens specifika verksamhet krävs det att de kan påverka med sin expertis då de har information om vilka förutsättningar som behövs för att utföra arbetet (Overgaard 2006). Enligt Rasulzada och Dackert (2009) är även en god arbetsmiljö en viktig framgångsfaktor för individens prestationer och företagets verksamhet. En bra arbetsplats innefattas exempelvis av god ventilation, bra ljudmiljö och tillgång till dagsljus (Becker 2014). Saknas en god arbetsmiljö påverkar det individen, företaget och samhället negativt (Karlsson 2010). Brukarna bör därför vara delaktiga i att sätta upp mål för projektet och att ta fram lokalprogram och funktionskrav (Lethinen et al. 2014). För att brukarna ska kunna medverka måste de bli informerade och upplysta om när och i vilken utsträckning de kan påverka projektet. Sådant som en aktör i byggbranschen kan anse som en självklarhet (Saaby 2006).

Det är beställarorganisationen som bestämmer i vilken utsträckning som brukarna är delaktiga (Overgaard 2006). Brukarmedverkan kan vara aktiv eller passiv. Om beställaren inte låter brukarna vara delaktiga utan enbart informerar är det en passiv brukarmedverkan. Aktiv brukarmedverkan är när beställaren låter brukarna uttrycka sina enskilda krav och önskemål i projektet. Det är en mer arbetsam process att dokumentera och prioritera alla krav och önskemål. Dock uppfyller projektet verksamhetens behov bättre. För att kunna prioritera alla krav, behov och önskemål behöver beställaren och brukaren hjälp av en projektorganisation (Saaby 2006).

3.3.3 Projektledare

Projektledarens huvudansvar är att leda projektet mot uppsatta projektmål. Dennes roll innebär ofta att agera effektivt under speciella förhållanden. Projekt innebär förändring och det har en nyskapande karaktär. Det är nya situationer som ska hanteras på ett fördelaktigt vis för ett lyckat resultat. En svårighet kan vara att hantera konflikten mellan att projektet är temporärt och att skapa en teamkänsla. Projektets arbete är beroende av relationerna mellan aktörerna (Jansson & Ljung 2004). Enligt El-Sabaa (2001) är det viktigt att ha förmåga att känna av situationer och aktörer i projektet. Rollen kräver färdigheter inom kommunikation, grupputveckling, organisering och tekniska färdigheter. Att kunna kommunicera med människor och att strukturera upp arbete anses vara viktigare egenskaper än just de tekniska färdigheterna även om dessa såklart är av stort värde (El-Sabaa 2001). Projektledaren skall ansvara för att upprätta en kommunikationsplan och se till att denna fungerar i projektet. Vederbörande skall även se till att missförstånd mellan aktörer minimeras och tillrättavisas (Stintzing 2005).

Projektledaren har inte mandat till att ta beslut såvida detta inte har verifierats av beställaren. Det är viktigt att tillsammans med beställaren formulera de befogenheter som projektledaren har i projektet. Projektledaren kan

rekommendera vissa beslut framför andra trots att vederbörande inte ingår i den beslutande gruppen i projektet (Jansson & Ljung 2004). Projektledarens uppgift är att säkerställa de krav som beställare och brukare ställt under behovsutredningen. Det kan vara krav som gäller den arkitektoniska utformningen eller funktionaliteten i byggnaden (Malmqvist & Ryd 2006).

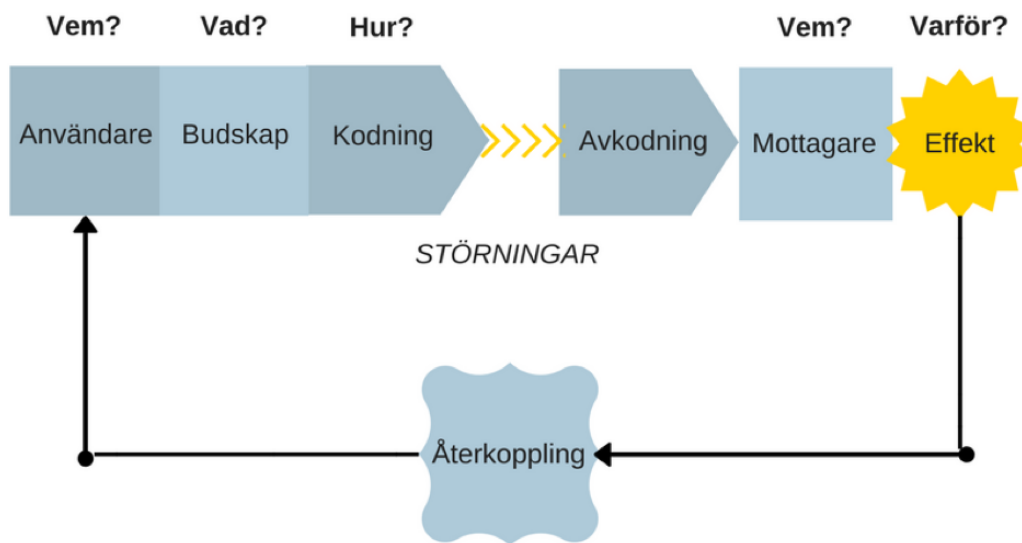
3.4 Kommunikation

Kommunikation är en grundläggande parameter för människans gemensamma aktiviteter (Söderlund 2005). Ordet kommunikation kommer ursprungligen från det latinska ordet "communicare" och syftar till ett utbyte av information och förståelse mellan de parter som kommunicerar (Nilsson & Waldermarson 2016). Cooper et al. (2005) menar att kommunikationsbrister i byggbranschen är en stor källa till problem som uppstår i projekt. Bristerna i branschen är bland annat att kommunikation inte sker på ett förståeligt sätt och informationen når på så vis inte fram till mottagaren. Enligt en undersökning gjord av Svensk byggtjänst (2014) var de vanligaste problemen med informationsöverföring i planeringsskedet att alla inblandade aktörer inte får samma information. Konsulter får otillräckliga underlag och förutsättningarna för projekten dokumenteras inte. Genom tydligare kommunikation skulle projekten få ökad lönsamhet och bättre samarbetsklimat. Det bidrar till minskad risk för byggfel och att tidplanen kan hållas bättre. Undersökningen visar även att brister i kommunikation och informationsöverföring ger kostnader som blir långt större än beräknat. Det är en så pass avgörande faktor att det rankas som 6,5 på en 10 gradig skala. Enligt Dainty et al. (2006) tas kommunikation i projekt förgiven och får inte den uppmärksamhet som krävs. Samtidigt menar de att kommunikationen är en grundläggande förutsättning för att skapa ett lyckat projekt.

3.4.1 Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocessen mellan olika parter kan illustreras och beskrivas enligt Figur 5. Figur 5 illustrerar hur sändaren kodar och formulerar sin tanke till ett budskap. Budskapet skickas i en "kanal" där störningar kan uppstå innan det når den slutgiltiga mottagaren. Mottagaren avkodar och tolkar budskapet. Vederbörande skapar sig på så vis en uppfattning om meddelandet. Effekten av hur sändaren formulerat sitt budskap och mottagaren tolkat detta kan variera. Detta är processen för envägskommunikation. Tvåvägskommunikation bildas då mottagaren bearbetar och formulerar återkopplingen till den ursprungliga sändaren (Tonquist 2005). En typ av tvåvägskommunikation kallas även för interaktiv kommunikation som innebär att minst två personer kommunicerar. Det sker antingen via möten eller telefonsamtal. Genom interaktiv kommunikation kan återkoppling ske direkt (PMI 2010). För att säkerställa att

ingen information går förlorad bör informationsflödet kontinuerligt kontrolleras (Johansson & Granath 2009).



Figur 5. Kommunikationsprocessen (Tonquist 2005, s.154).

Enkelriktad kommunikation är den kommunikation som används i verksamheter med en hierarkisk struktur där informationen sprids uppifrån och ner. Från sändaren till mottagaren kan det vara en lång väg och störningar på vägen kan uppstå vilket gör att budskapet som skickas riskerar att inte vara detsamma som mottagaren uppfattar. Är det enkelriktad kommunikation återkopplar inte mottagaren till sändaren och missuppfattningar kan uppstå (Simonsson 2002). Att kommunicera innebär att aktualisera olika beslut och händelser som sker i projektet. Det är av stor vikt att tydligt framföra budskapet för att nå önskad effekt och förståelse (Macheridis 2009). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är de vanligaste kommunikationsbristerna i en organisation att informationen uttrycks på ett felaktigt vis. Exempelvis om informationen är otydlig, otillräcklig eller överflödig.

Det finns olika sätt att kommunicera. Det kan handla om informell eller formell kommunikation. Att kommunicera skriftligt kan ha flera fördelar såsom att tankarna behöver struktureras och att det dokumenteras (Macheridis 2009). Det är ett effektivt sätt att nå ut till många mottagare men säkerställer inte att alla nås av informationen eller mottager den rätt (PMI 2010). Muntlig kommunikation ger däremot möjlighet till direkt respons och det är på så vis enklare att föra en dialog. Vilken kommunikationsmetod som ska användas i vilket sammanhang bör väljas utifrån projektets förutsättningar för att skapa struktur och effektivitet (Macheridis 2009).

Tabell 2. Informell och formell kommunikation (Macheridis 2009, s.168).

Medium	Formellt	Informellt
Muntlig	Möte	Korridorssnack
Skriftligt	Protokoll, Rapporter	E-post
Visuellt	Organisationsschema	Videokonferens

3.4.2 Planering av kommunikationen

Kommunikationen används för att styra och effektivisera projektet och har därmed stor påverkan. Projektledaren har en viktig roll i att styra projektets kommunikation. För att få kommunikation att fungera effektivt är det vederbörandes uppgift att skapa en kommunikationsplan och ett nätverk av personer som har tillgång till information (Macheridis 2009). Det är projektledaren som ansvarar för vilken information som ska kommuniceras och när denna information bör levereras till respektive intressent. Det avgörs utifrån vilken grad av informationsbehov mottagaren har (PMI 2010). Innan kommunikationen skall ske finns det en del frågor som är relevanta att ta ställning till. Dessa frågor bidrar till att strukturera och förtydliga den kommunikation som skall ske i projektet. Det innebär att en strategi för kommunikationen skapas. Strategin bör ha ett framåtriktat tänk för att identifiera behoven av kommunikation och skapa riktlinjer för hur den ska fortlöpa i projektet. Detta kan vara avgörande för resultatet (Erikson 2017):

- Vem är en lämplig avsändare för budskapet?
- Vilka budskap är relevanta?
- Vilken kombination av kanaler bör användas för bästa genomslagskraft?
- Vem är målgruppen?
- Vilket tonläge bör användas för att uppfattas på rätt sätt?

Utifrån dessa frågor kan en kommunikationsplan formuleras (Erikson 2017). Denna plan bör i grunden vara densamma under hela projektet för att skapa ett kontinuerligt arbetssätt. Dock kan den anpassas något vid behov. Kommunikationsplanen kan med fördel användas under projektmöten för att involvera de olika aktörerna och få input på förbättringar. Samarbetet kan bli bättre om detta diskuteras i gruppen vid ett par tillfällen. Det är fördelaktigt att definiera vem som ska utföra arbetet och vem som är ansvarig. Kommunikationsplanen ger även en tydligare bild av hur ansvar och beslutsrätt kan delegeras i projektet (Erikson 2017). I planen bör även en utvärdering finnas med. Denna bör ske efter avslutat projekt för att följa upp de krav som ställts i programskedet för att se om de är tillgodosedda i projekt. Denna utvärdering bör ske med beställare och brukare för att ta in åsikter och kunna förbättra till kommande projekt (Cassidy 1997).

3.4.3 Fackspråk, integrerad kommunikation och tonläge

För att minimera risken för missförstånd är det fördelaktigt att utreda hur kommunikationen skall ske till de olika aktörerna i projektet och vilket fackspråk som kan användas Macheridis (2009). Eftersom aktörerna ofta har olika bakgrund och referensramar är det viktigt att begreppsmässiga aspekter förtydligas eller arbetas bort (Lawrence 1996). Macheridis (2009) menar att kommunikation bör vara enkel, begriplig och tydlig för att vara välfungerande. Pemsel (2010) menar att de olika aktörernas bakgrund som brukare, projektledare och beställare borde vara en tillgång för projektet, dock visar verkligheten oftast motsatsen. Det är ytterligare en anledning till att arbeta bort fackmässiga begrepp.

Det finns flera aspekter som påverkar kommunikationen. För att kommunicera med samtliga intressenter vid rätt tillfälle används integrerad kommunikation. Med detta menas samordnad kommunikation. Det handlar om att kunna kommunicera med rätt person vid rätt tillfälle och samtidigt ge en samlad och organiserad bild. En annan viktig aspekt för kommunikationens framgång är valet av tonläge. Det vill säga hur vi väljer att agera och framföra information eller skapa rum för en dialog. Det finns ett par olika beteenden som identifierats. Dessa har olika påverkan för hur dialogen skapas och kan alla vara effektiva i olika situationer beroende på målet med kommunikationen (Eriksson 2017). Ett par exempel på tonlägen listas här nedan:

- *”Initiativtagare - du driver en fråga med övertygelse eller engagemang.*
- *Lyssnare - du är den ödmjuka aktören som lyssnar in andras åsikter.*
- *Auktoritet - du markerar din ställning och ditt inflytande, ofta genom rationella argument och siffror.*
- *Medkännande - du markerar empati med din målgrupp och skapar en gemensam grund för dialog.*
- *Ansvarstagande - du vill ta ansvar och skapa lösningar på ett problem/ utmaning.*
- *Vänlig - du har ett lågmält tilltal och vill vinna sympati bland många.*
- *Uppstickare - du är lite mer aggressiv och väljer att utmana andra aktörer.*
- *Erfaren - du använder exempel från tidigare erfarenheter och ger trygghet.*

- *Ödmjuk - du lyssnar och säger dig vilja ta hänsyn till många andra åsikter.*” (Erikson 2017, s.186).

4 Resultat

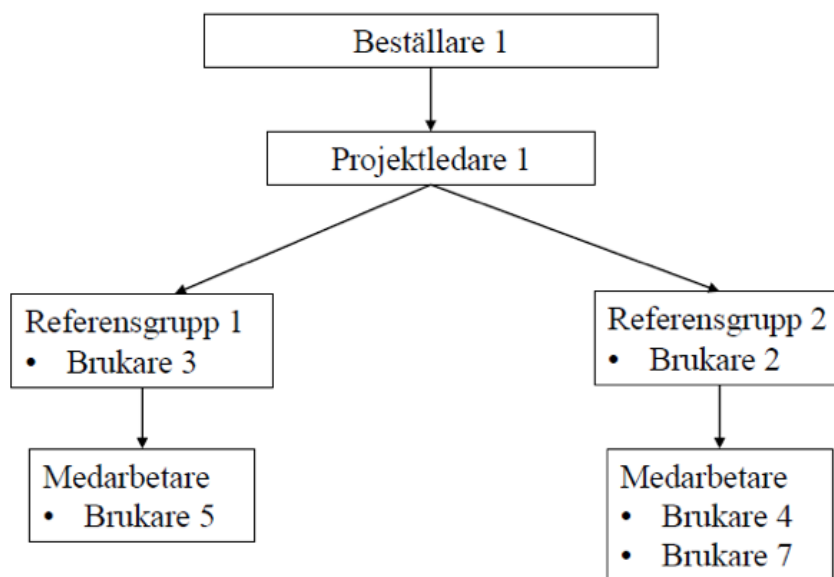
I detta kapitel presenteras de två kontorsprojekten som används som fallstudie. En sammanställning av de kvalitativa intervjuerna presenteras under följande rubriker: programskede, krav, kommunikation och återkoppling.

4.1 Fallstudie

Fallstudien av de två kontorsprojekten har använts för att ge en verklighetsförankrad bild. Genom fallstudien har information kring de olika aktörernas upplevelse av kommunikation erhållits.

4.1.1 Kontorsprojekt 1

Kontorsprojekt 1 genomförs då konsultbolag 1 köpt upp ett annat konsultbolag som i sin tur består av två dotterbolag. Dessa två bolagens verksamheter skall därmed flyttas till ett gemensamt kontor som konsultbolag 1 idag sitter i. För att genomföra flytten av dessa konsultbolag skapas en beställarorganisation med projektledare och referensgrupper enligt figur 6. Denna figur fungerar som organisationsschema och kommunikationsplan för projektet.

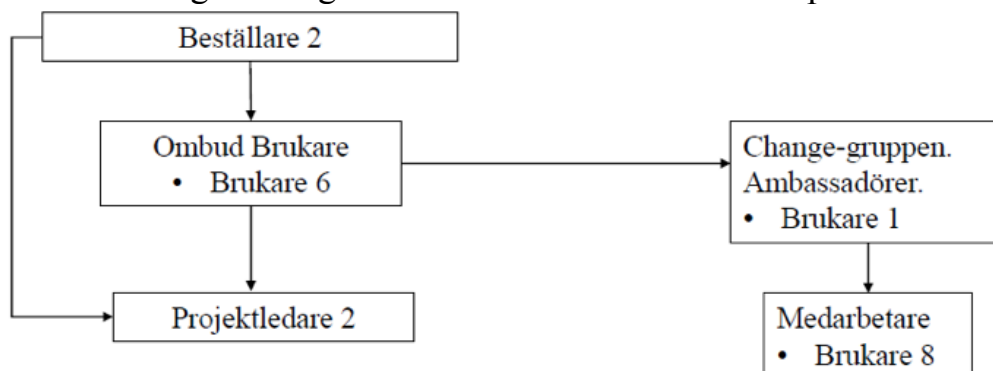


Figur 6. Organisationsplan för kontorsprojekt 1.

Projektet genomfördes under åtta månader och den totala kostnaden för kontorsflytten är cirka 7,8 miljoner kronor. Inom ramen för denna budget och tidsplan flyttades cirka 120 medarbetare.

4.1.2 Kontorsprojekt 2

Kontorsprojekt 2 genomförs på ett företag med producerande och utvecklande verksamhet skall genomföra ett omfattande arbete med att övergå till ABW-kontor, aktivitetsbaserat-kontor, från cellkontor för cirka 3500 medarbetare. För att genomföra detta har verksamheten arbetat fram ett koncept för byggprojektet att förhålla sig till. Organisation- och kommunikationsplan redovisas i figur 7.



Figur 7. Organisationsplan för kontorsprojekt 2.

Projektet genomfördes som sex delprojekt under åren 2014 till 2017 och de den totala kostnaden för alla delprojekt är cirka 51 miljoner kronor. Inom ramen för denna budget och tidsplan flyttades cirka 3500 medarbetare.

4.2 Sammanställning av de kvalitativa intervjuerna

De intervjuade personerna är beställare, brukare och projektledare i de två fallstudieprojekten, kontorsprojekt 1 och kontorsprojekt 2. Beställarna har en erfarenhet på 20 år. Projektledarna har en arbetslivserfarenhet i byggbranschen på två respektive tio år. Nedan presenteras de olika aktörernas upplevda bild av kommunikation, återkoppling och brukarmedverkan i programskedet samt hur detta påverkat resultatet. Sammanställningarna utgår från de svar som tillhandahållits via de kvalitativa intervjuerna. De frågor som ställts är bifogade i bilaga 1, bilaga 2 och bilaga 3.

4.2.1 Programskedet

Hur genomförs programskedet för att identifiera krav, behov och önskemål?

Under intervjuerna framkom olika arbetssätt för att identifiera krav samt olika förslag på hur arbetet kan förbättras. I de båda projekten har någon form av referensgrupp eller ambassadör använts för att få fram krav och önskemål från verksamheten. Dessa representanter kommer från olika delar av verksamheten. Brukare 5 och beställare 1 påpekar vikten av att inte ha för få representanter i referensgrupperna. Det kan begränsa projektet och ge en felaktig bild av de

behov som finns i verksamheten. Det framkommer även att det kan vara fördelaktigt att involvera brukarna i programskedet för att skapa större förtroende för projektet och förändringen som skall genomföras. Det gör att en känsla av delaktighet skapas och att deras åsikt är viktig. *"Det är människor vi bygger för. Det har jag lärt mig och gäller oavsett vad det är för projekt"* säger beställare 2. Brukarna har involverats genom workshops, enkäter och intervjuer i de två olika projekten i fallstudierna. En annan aspekt som lyfts fram av brukare 5 är att ett slarvigt genomfört programskede ofta visar sig längre fram i processen. Detta konstaterar även projektledare 1 och menar att det är därför viktigt att avsätta tid för programskedet. Brukare 5 menar att även om tidplanen och budgeten hålls enligt plan så är inte detta en garanti för ett lyckat projekt. Effektmålet är viktigt och innefattar ofta brukarnöjdheten. Samtidigt menar projektledare 2 att *"Det är farligt att ge sig in i detaljer när man inte har kunskap. Det handlar om att förstå sina begränsningar och formulera kraven och förlita sig på de som har expertkunskap"*. Merparten av respondenterna belyser att förtroendet för projektet och den generella nöjdheten ökar om alla får vara delaktiga och blir lyssnade på. Detta konstaterar även beställare 2 som menar att en förutsättning för att kunna lägga fokus på människan i projektet är att skapa en bra grundstruktur.

Hur tydliga riktlinjer bör finnas under programskedet?

Det har under intervjuerna framkommit olika svar på hur pass tydliga riktlinjerna bör vara i programskedet. Merparterna av brukarna till kontorsprojekt 1 förklarar att de hade uppskattat tydligare riktlinjer kring vilka krav som var möjliga att ställa i projektet. Det skapades istället ett missnöje då flera av brukarna hade felaktiga förväntningar på hur mycket de kunde påverka. Beställare 1 menar att det är *"Viktigt att inte bygga upp felaktiga förväntningar eller lova saker man inte kan hålla."* Brukare 3 anser istället att det var positivt att det inte fanns tydliga ramar *"Det fanns inga tydliga ramar för de krav som vi som brukare ställer, utan dessa formulerades under projektets gång. Från början fanns endast några enstaka riktlinjer vilket var bra eftersom det är viktigt att ta hänsyn till de människor som ska arbeta i byggnaden."* Detta är något som beställare 1 instämmer med *"Det är farligt att vara för tydlig. Då finns risken att man tar bort kreativiteten. Är jag som beställare väldigt hård i mina krav så är det onödigt att ha referensgrupper. Man kan säga att det är viktigt att vara tydlig men på ett ödmjukt sätt."* Detta skiljer sig en del från kontorsprojekt 2 där beställare 2 beskriver hur de har arbetat med riktlinjer i programskedet *"Man beskriver i projektet, vad budgeten är, vad vi har för mål med projektet och på så vis får man bort alla förväntningar som är orimliga."*

Sammanfattningsvis ökar den generella nöjdheten om brukarna involveras i programskedet när kravidentifieringen skall göras. Det kan antingen ske via referensgrupper, enkäter eller intervjuer. Hur mycket brukarna skall involveras

och hur mycket de kan påverka avgör vilken form av involvering som väljs. Det är en balansgång att veta hur tydliga riktlinjer som skall kommuniceras ut i programskedet. De ska inte ge falska förhoppningar men inte heller hämma kreativiteten eftersom det är människor som skall använda lokalerna.

4.2.2 Krav

Vad är ett krav?

Merparterna av respondenterna är eniga om att ett krav ska vara kopplat till ekonomi, tid och vara mätbart. Detta för att kunna kontrollera om det är uppfyllt efter avslutat projekt. Ett krav bör vara välformulerat och förankrat i projektet. Enligt merparten av projektledarna och brukarna är ett krav något som krävs för att verksamheten i lokalen ska fungera. Det vill säga ett verksamhetskrav. Brukare 3 definierar ett krav som *"Något jag inte kan leva utan."*

När bör det sättas stopp för nya krav och önskemål?

Merparten av respondenterna anser att det skall finnas en deadline för tillkommande av krav och önskemål. Beställare 1 menar att alla byggtekniska krav bör vara identifierade innan upphandling för att undvika dyra ÄTA-arbeten. Samtliga projektledare anser att kraven bör vara identifierade i byggprogrammet och ska arbetas fram under programskedet. Flera av respondenterna påpekar dock svårigheter med att så pass tidigt veta alla krav som projektet innebär och anser därför att deadline inte bör vara helt definitiv. De stora kraven skall vara definierade men mindre krav som rör mjuka parametrar kan eventuellt tillkomma senare under processen. Det handlar om sunt förnuft menar beställare 2. Vidare menar brukare 8 att det är budgeten som avgör vilka krav som kan tillgodoses. Tillkommer nya krav fås i vissa fall redan befintliga krav tas bort och prioritering av kraven avgöra vilka krav som är väsentliga.

Har någon metod använts för att prioritera kraven?

Enligt de flesta respondenterna har ingen speciell metod använts för att prioritera kraven. I ett av projekten har projektledare 1 och beställare 1 arbetat med en risk- och möjlighetsanalys, något som flera av brukarna i projektet inte uppfattat. Arbetssätten har skiljt sig något åt i de två kontorsprojekten då brukare 2 har arbetat aktivt med att rangordna kraven i en riskmatris och involverat medarbetare i detta arbete. Brukare 3 berättar att de mestadels haft en dialog med projektledaren för att se vilka krav som kan tillgodoses.

Sammanfattningsvis definieras ett krav som något som man inte klarar sig utan. Det ska vara definierat med tid, ekonomi och mätbart. Kärnkraven skall vara formulerade i byggprogrammet och mindre krav kan tillkomma eller ändras under processen. Kraven prioriteras efter projektets förutsättningar.

4.2.3 Kommunikation

Hur bör kommunikationen ske?

Från intervjuerna framkom flera bra exempel på hur kommunikationen bör ske men också hur lätt det är att i praktiken missförstå varandra. Merparten av respondenterna är överens om att missförstånd som uppstår i projekt oftast är kopplade till kommunikation på något vis. Det kan handla om hastigt iväg slängda mail, otydliga formuleringar eller att personer helt enkelt pratar förbi varandra. Samtliga respondenter föredrar att kommunicera i verkligheten via möten alternativt via telefon då de menar att det är lättare att förstå varandra och få direkt respons. Samtalet eller mötet bör dock följas upp med ett skriftligt mail alternativt protokoll om vad som bestämts för att undvika missförstånd. Brukare 5 poängterar vikten av att vara tydlig via mail och inte använda förmycket talspråk som ger utrymme för tolkningar. Vederbörande menar att punktlistor är ett bra sätt att vara tydlig via mail. För att undvika missförstånd använder beställare 2 metoden "Round the table" i slutet av varje möte. Det innebär att de beslut som fattats under mötet repeteras för att säkerställa att alla går därifrån med samma bild av vad som beslutats. De använder även samma metod för att bestämma vad som skall kommuniceras ut från mötet till övriga i verksamheten. De säkerställer på så vis budskapet vilket även brukare 3 poängterar vikten av att göra. Vederbörande menar att alla i projektet borde vara bättre på att svara med frasen *"Har jag uppfattat dig rätt..."* för att undvika dessa typer av missförstånd. Beställare 2 belyser även vikten av att kommunicera ut visionen av projektet till alla involverade. Det kan på så vis generera en bättre lösning eftersom vederbörande då vet helheten som ska uppnås med projektet. *"Alla behöver rätt förutsättningar för att kunna göra ett bra arbete"*.

När bör kommunikationen ske?

Det råder delade meningar om när kommunikationen bör ske. Projektledare 1 menar att kommunikation bör ske när det finns något att kommunicera. Det får inte bli för mycket information så att det blir överflödigt och på så vis arbetsamt att ta till sig. Brukare 6 och beställare 2 anser dock att ingen kommunikation också är kommunikation. Brukare 6 säger att *"får man inte kommunikationen så börjar man skapa sina egna sanningar"*. Beställare 2 upplever att de sämsta projekten är de som inte kommunicerar tid och ekonomi. Vederbörande poängterar vikten av att vara tydlig med den typen av kommunikation. *"Kommunicerar vi inte med varandra i byggprojektet påverkar det allt och framförallt slutresultatet"* menar beställare 2. Flera av brukarna från kontorsprojekt 1 förklarar även vikten av att tydligt kommunicera ut deadlines för att få en tydligare bild av vad och när de kan påverka. Det tenderar annars till att skapa missnöje från brukarna som inte kan påverka i den utsträckning de önskar på grund av att de inte visste vilka deadlines som finns i projektet. En av projektledarna poängterar också att det är viktigt eftersom alla blir införstådda med vilka hållpunkter som finns i byggprojektet. Det är extra viktigt att tänka

på när beställare och brukare inte besitter någon byggteknisk kompetens och inte är införstådda med de olika faserna som ett byggprojekt innehåller. Brukare 3 och brukare 5 belyser också vikten av att kommunicera även när saker inte sker eller levereras i tid. Det bör kommuniceras ut när det kommer vara klart alternativt berätta planen för hur det skall utföras. Brukare 7 menar också att det är lättare att sätta stopp för tillkommande krav om deadlines för projektet kommunicerats ut i förväg.

Är kommunikationen personberoende?

Samtliga respondenter upplever att kommunikationen i projektet är personberoende. Merparten av beställarna och brukarna menar även att det först och främst är upp till projektledaren att planera så att kommunikationen fungerar. Brukare 6 och beställare 2 menar att om byggprojektledaren är kommunikativ så blir slutresultatet bättre. Brukare 3 som också instämmer med ovan tillägger att det är av stor vikt att lyssna på de som är inblandade eller berörs av projektet. Brukare 7 instämmer och menar att ett problem är att branschen är väldigt stressad vilket påverkar de som ska kommunicera och kvalitén på den information som sänds iväg.

Sammanfattningsvis uppstår det ofta missförstånd på grund av att budskapet inte säkerställs. Det finns flera sätt att göra detta på: personlig kontakt som bekräftas via mail eller använda sig av metoden "round-the-table" på möten. Det gäller att hitta en balansgång för hur mycket som ska kommuniceras så att det blir tydligt vad som pågår i projektet men inte överväldigande. Projektledarna bör bli bättre på att kommunicera ut deadlines i projektet. En annan faktor som alla är överens om är att kommunikation är personberoende och att slutresultatet blir bättre om kommunikationen fungerar bra.

4.2.4 Återkoppling

Varför bör återkoppling i projekt ske?

Samtliga respondenter anser att det alltid är relevant och nödvändigt att arbeta med återkoppling i projekt då det skapar ett mervärde. Alla brukare menar att det är nödvändigt för att veta att deras åsikt blivit hörd. Brukare 2 anser att signalen som sänds ut genom att inte återkoppla är att du som brukare inte kan påverka. Projektledare 2 upplever att det är viktigt att återkoppla för att alla ska ha rätt information *"Om brukarna har mycket frågor när de flyttar in är det ett tecken på att man inte har återkopplat i rätt utsträckning."*

Var brister återkopplingen?

"Man behöver en plan för hur man ska återkoppla. Den upplevda nöjdheten är nog bättre om man förstår varför saker sker." Det säger projektledare 2 som varit involverad i kontorsprojekt 2. I detta projekt har ambassadörer suttit med i referensgrupperna och fått tydliga instruktioner på hur de ska återkoppla till

övriga brukare i verksamheten. Dock anser brukare 8 att informationen inte nått ut då vederbörande inte uppfattat att någon återkoppling har skett. Brukare 8 menar även att det kan bero på att medarbetare aktivt behöver leta efter informationen samt att den som är ansvarig för att kommunicera ut informationen inte gjort det tillräckligt tydligt. I kontosprojekt 1 finns ingen uttalad plan på hur återkopplingen ska fungera utanför referensgrupperna. Det har gjort att referensgrupperna haft olika uppfattning och arbetat på olika sätt med återkopplingen. *"Som projektledare hade jag kunnat vara tydligare med att understryka till referensgrupperna att det är viktigt att de kommunicerar behov och önskemål från deras medarbetare. Även att de kommunicerar vilka beslut som fattas och vad som händer i projektet. De två referensgrupperna har i detta projektet fått samma instruktioner men tolkat det på helt olika vis"* säger projektledare 1 som varit involverade i kontorsprojekt 1.

Kontorsprojekt 1 innefattar två olika referensgrupper med brukare från olika delar av verksamheten. Referensgruppen där brukare 2 är representant har avsatt tid för egna arbetsmöten med medarbetare som de förmedlat tillbaka till referensgruppen. Arbetsgrupperna har arbetat aktivt med att engagera och fånga in önskemål från medarbetare. De anser att det är fördelaktigt att avsätta tid för att möta medarbetarnas funderingar och önskemål. I den andra referensgruppen har informationen nått ut via gruppmöten och flytt-möten. Dock har de inte arbetat lika aktivt som tidigare nämnd referensgrupp och informationen har därmed inte förmedlats vidare i samma utsträckning. *"Som projektledare har jag upplevt att de brukare som är under referensgrupp 2 har varit nöjdare"* säger projektledare 1. *"Men man borde engagera folk och ta in önskemål från alla brukare, och inte enbart förlita sig på referensgruppen för då blir det för få som representerar alla. Det kan medföra att man saknar en bredd i projektet"* säger en av brukarna.

Hur bör återkopplingen ske?

Hur återkopplingen i projektet bör ske anser beställare 1 bero på företagsklimatet. Det kan ske via referensgrupper, i det fall då referensgrupper används för insamling av krav eller via info-brev. Brukare 5 anser att referensgrupper och info-brev i kombination inte är tillräckligt. För att informationen som finns i info-breven ska bli bättre bör tillgång till mötesprotokoll från referensgruppsmötena och kravlistor finnas. *"Det är bra om informationen i info-breven är generell. Man bör återkoppla specifikt och endast se info-breven som just information"* säger brukare 3. Om projektet innefattar ett tuffare klimat med hårda önskemål och krav från brukare kan webbinstrument med FAQ användas för att återkoppla enligt beställare 1. Brukare 7 påpekar dock att återkoppling bör ske en gång halvvägs in i projektet och när projektet är klart. Dels för att få information om varför vissa val gjordes och dels för att projektgruppen kan lära och ta med till nästkommande projekt.

Brukare 8 föreslår att återkopplingen bör involveras i verksamhetens arbete. Att projektgruppen informerar och återkopplar på redan befintliga månadsmötena som verksamheten själva har. Exempelvis att ha lunch-möten eller att ha en skärm med information på verksamhetens kontor för brukarna att se.

Bör återkopplingen vara specifik eller generell?

Merparten av brukarna vill ha specifik återkoppling med förklaring på sitt bidrag i projektet. Projektledare 1 och projektledare 2 anser dock att specifik återkoppling inte krävs i alla lägen. Enligt projektledare 2 bör specifik återkoppling ske om brukarna har involverats annars är detta inte nödvändigt. Vidare menar projektledare 1 att det inte är möjligt att redovisa alla önskemål specifikt utan att återkopplingen bör vara generell. Inkommande krav och önskemål bör därför kategoriseras för att kunna ge en generell återkoppling på dessa. Däremot kan specifik återkoppling användas i specifika frågor. Beställare 1 har en annan syn på det och anser att det är relevant att återkoppla så länge önskemålen är relevanta för projektet. I kontorsprojekt 2 använder sig beställarna av en "team-site" där alla krav, behov och önskemål finns med. Där kan varje enskild brukare gå in och följa status. På så vis får brukarna en specifik återkoppling med förklaring och status på den.

Vilka faktorer bör has i åtanke vid återkoppling?

Under intervjuerna framkom flera faktorer som bör has i åtanke vid återkoppling i byggprojekt. Beställare 2 påpekar vikten av att kommunicera med riktad information och tänka på vem som är målgruppen för informationen. Vederbörande menar att detsamma gäller vid återkoppling. Brukare 5 delar samma åsikt och påpekar att det är viktigt att känna sin kund och kundens kompetens. Att anpassa kommunikationen till mottagaren anser även brukare 6 är viktigt. Hur återkopplingen skall ske bör vara kopplat till den verksamhet och den kultur som verksamheten har menar brukare 6. Arbetar en verksamhet mycket i Excel bör återkopplingen också ske via Excel för att nå fram på bästa sätt. I ett av kontorsprojekten användes en illustrativ bild för återkoppling till verksamheten. Verksamheten arbetar normalt sätt i Excel och den illustrativa bilden upplevdes därför som svår att ta sig. Återkopplingen hade med fördel kunnat ske via Excel då informationen lättare hade mottagits eftersom det är ett känt forum för mottagarna. Acceptansen från brukarna byggs innan och inte efter projektet påpekar brukare 5.

En annan faktor som framkommit av respondenterna är att olika aktörer i projektet har olika fackspråk. Vilket också kan bidra till missförstånd. Projektledare 2 påpekar också problemet och menar att det kan bero på att alla har olika utbildning inom olika områden och därmed olika uppfattning om projektet. Vederbörande upplever även att det ibland är svårt att kommunicera

hur arbetet i byggprojekt fungerar och tenderar därför att hålla mycket information för sig själv.

Sammanfattningsvis bör återkoppling ske i projektet för att skapa mervärde och delaktighet. Återkoppling är något som ofta brister i projekt. För att det ska fungera bör det finnas en plan. Återkopplingen kan ske på olika sätt och är ofta kopplad till vilka kommunikationsvägar som används i projektet i övrigt. Det kan ske kontinuerligt via möten, hemsidor eller mailutskick. Återkopplingen kan vara antingen specifik eller generell, det beror på mängden brukare och hur involverade de varit i projektet. Det viktigaste är att informationen i återkopplingen är riktad och anpassad till mottagaren. Även att sättet återkopplingen sker på passar den specifika verksamheten. Det gäller både budskapet och fackspråket som används för att återkoppla.

5 Analys och Diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras resultatet utifrån teori, fallstudien och resultat under följande rubriker: programskedet, krav, kommunikation och återkoppling.

5.1 Programskedet

Utifrån de kvalitativa intervjuerna framgick det att brukare som involveras i programskedet generellt sett är nöjdare med projektets slutresultat. Enligt teorin begränsas inte den positiva effekten enbart till brukarnöjdheten utan den ger även effekt för beställaren. Brukare som är nöjda tenderar att stanna kvar som hyresgäster och fastigheten blir på så vis enklare att förvalta då det blir färre hyresgäst Anpassningar. Utifrån intervjuerna kan det även konstateras att brukarnöjdheten ger en positiv effekt för beställaren då nöjda medarbetare tenderar att trivas bättre på jobbet och därför stanna kvar och göra ett bra arbete. Till följd av att påverkansmöjligheterna är som störst och till lägst kostnad i programskedet är det i detta skede som brukarna bör involveras. Längre fram i processen blir det svårare och mer kostsamt.

Det har i intervjuerna varit delade meningar kring hur pass fritt eller strikt programskedet bör vara. En del av respondenterna upplever att det borde varit tydligare ramar för att veta vilka krav som är relevanta att ställa. Medan andra menar att det bör vara en kreativ process för att människorna enklare ska kunna anpassa sig. Dock menar beställarna att strikta ramar i projektet kan begränsa kreativiteten. Om strikta ramar finns kan de användas för att styra projektet. En av beställarna upplever däremot att det kan få en negativ effekt om ramarna är för strikta då poängen med att involvera brukarna försvinner. Enligt teorin är det beställaren som beslutar hur pass involverade brukarna ska vara i projektet och hur mycket de kan påverka. Det beror på att det är beställaren som är ägare till projektet och har beslutanderätt kring alla krav. Oavsett om projektet skall ha fria eller strikta riktlinjer förmodas det vara en fördel om det kommuniceras ut varför ett visst tillvägagångssättet valts. Det kan nämligen öka förståelsen för projektet.

Brukarinvolveringen är en betydande faktor för att öka den generella nöjdheten med projektet. Av detta skäl är det viktigt att få en bred bild kring verksamhetens behov. Det görs genom att inte involvera för få brukare i programskedet eftersom det kan ge en felaktig bild av verksamheten. Respondenterna uppmärksammar värdet av att involvera och lyssna till brukarnas behov. Det framkommer även att det är viktigt att tydliggöra brukarnas krav som ska vara riktlinjer för hur verksamheten fungerar. Det är sedan upp till experter inom varje område att bemöta dessa med en teknisk

lösning eftersom brukarna i de flesta fall inte själva besitter den kompetensen. Brukarinvolvering är fördelaktig ur flera aspekter. Dock är det viktigt att ha i åtanke att brukarna inte är ägare till projektet. De har inte beslutsrätt och oftast inte den expertis som projektets genomförande kräver. Deras involvering bör därför ses som en vägledning för att uppfylla de uttalade behoven. Samtidigt kan experterna i projektet uppfylla de uttalade behoven genom brukarinvolvering. På så vis kan kundnöjdheten öka ytterligare. Detta beskrivs i Kano-modellen, utvecklad av Noriaki Kano (Klefsjö 2001) som menar att det finns tre kategorier av behov: basbehov, uttalade behov och outtalade behov. I vilken utsträckning behoven uppfylls påverkar kundnöjdheten och bör därför ha i åtanke vid involvering av brukarna.

De ramar som sätts i programskedet kommer att påverka projektets utfall. Kraven som identifieras och skall tillgodoses dokumenteras och sammanställs i byggprogrammet. Målet och visionen för projektet ska tydligt framgå då detta program kommer att användas som styrdokument i projektet av både projektledare och beställare. Därför är det viktigt att avsätta tid och pengar för att genomföra programskedet. Dock kan det ses som en arbetsam process som är mer kostsamt för stunden. Däremot anses kostnaden vara förhållandevis liten i relation till hur det ser ut längre fram i processen och det är därmed ett mer lönsamt tillvägagångssätt.

5.2 Krav

Krav är av en betydande karaktär för projektet vilket respondenterna är eniga om. Ett krav ska vara mätbart och förankrat till både budget och tidplan. Enligt Kamara et al. (2002) är kraven projektets grundpelare. Alla krav ska vara förankrade till varför de är ett krav och att de är genomförbara. Det är viktigt att skilja på vad som är krav, behov och önskemål och hur dessa förhåller sig till beställarens ramar då detta påverkar projektets utfall. Ofta är detta kopplat till tidsmässiga och ekonomiska begränsningar. För att projektet skall nå ett lyckat slutresultat är det viktigt att vara tydlig med vad som är krav och vad som är ett önskemål, annars riskerar projektet att inte tillgodose och uppfylla sitt fulla syfte. Det är också viktigt att brukarna är medvetna om vilka krav respektive önskemål de ställer och att de är rätt kategoriserade då detta kommer påverka projektets slutresultat.

Hur kraven skall prioriteras skiljer sig en del mellan teorin och intervjuerna. I teorin finns fler exempel på metoder som kan användas för att prioritera och rangordna kraven. Kraven och önskemålen bör konkretiseras och prioriteras för att tydliggöra vilken funktion de ska ha i projektet (Fristedt & Ryd 2006). Enligt de kvalitativa intervjuerna har inte några metoder tillämpats i någon större utsträckning. Istället har det förts dialoger mellan de olika aktörerna och

diskuterats fram vilka krav som skall tillgodoses och inte. Troligtvis hade det varit fördelaktigt att ha en uttalad metod för hur kraven prioriteras i projektet för att de inblandade aktörerna ska få större inblick i projektets villkor. Det blir på så vis tydligare varför en del av kraven inte kan tillgodoses eller om det bör omprioriteras under projektets gång.

I intervjuerna har det även framkommit att kraven bör vara fastställda i byggprogrammet. Detta med hänsyn till att mjuka krav inte är identifierade och kan tillkomma under projektets gång. Det bör därför finnas utrymme att ta ställning till krav som anses relevanta även senare i projektet. Dessa bör i så fall ställas mot de krav som sedan tidigare prioriterats för att utreda om en förändring är aktuell. Ryd (2017) menar att det är en avvägning av vad som anses ge det bästa slutresultatet och vad som är mest kostnadseffektivt. Samtidigt bör påverkanskurvan finnas i åtanke för att projektet inte ska bli alltför kostsamt. Detta är ytterligare en anledning till att involvera brukarna i programskedet.

5.3 Kommunikation

Utifrån de kvalitativa intervjuerna framgick det att missförstånd i byggprojekt i stor utsträckning beror på kommunikation. Det finns alltid en riskfaktor i kommunikationen av att aktörerna inte förstår varandra. Det är därför viktigt att bekräfta budskap och bygga relationer. Att branschen idag är tidspressad gör att kommunikation och säkerställande av budskap ofta kommer i andra hand. I teorin redogör Cooper et al. (2005) för branschens kommunikationsproblem och dess effekter. Att budskapet inte säkerställs gör att informationen riskerar att inte nå fram till mottagaren och missförstånd eller felaktigheter uppstår. En del av respondenterna upplever att det är av stor vikt att tydligt kommunicera ut visionen och målet med projektet. Det skapar större förståelse för de som berörs av projektet och ger bättre förutsättningar för de aktörer som skall leverera till projektet. Även Svensk byggtjänst (2014) påpekar att bristande information till involverade aktörer påverkar projektets kvalitet och slutkostnad. Ett sätt att undvika kommunikationsproblemen är att aktivt arbeta med att säkerställa budskapen så att alla har samma bild av situationen. Ett sätt att göra detta är via metoden "Round-the-table" där både beslut och kommunikation säkerställs innan alla skiljs åt från mötet.

Det framkom dessutom olika synpunkter kring när information ska kommuniceras ut och vad det ger för effekter för projektet. Det är en balansgång att inte kommunicera för mycket då det kan göra att mottagaren inte kan ta till sig informationen eftersom det blir för mycket i ett redan tidspressat arbetsschema. Däremot är det inte heller fördelaktigt att kommunicera för lite. Det kan få negativa konsekvenser såsom att berörda parter i projektet skapar

egna uppfattningar av vad som pågår. Detta medför spekulationer och i flera fall en onödig oro. Således är det viktigt att kommunicera projektets förutsättningar för ett bättre slutresultat. Då vet inblandade aktörer vad de har att förhålla sig till både när det gäller ekonomiska- och tidsmässiga parametrar. Det är också lämpligt att kommunicera dessa förutsättningar vid brukarinvolvering. Framför allt för att brukarna ska vara medvetna om när i projektet de förväntas kunna påverka och när projektets grund är fastställd.

Det visar sig att respondenterna är rörande överens om att kommunikationen i projekt är personberoende. Hur kommunikativ projektledaren är har stor betydelse för projektets utfall och nöjdheten från beställare och brukare. Eriksson (2017) redovisar en mängd olika "tonlägen" som kan användas för att kommunicera. Faktum är att detta har stor påverkan på projektet och hur informationen tas emot av mottagaren. Att bygga en relation upplevs vara en förutsättning för ett fortsatt bra och effektivt arbete. Då är bemötande och tonläge två viktiga parametrar. Det framkommer också under intervjuerna att det finns ett stort intresse av att få information från projektet även när det inte går enligt plan. Det gäller information kring vad som händer och hur arbetet förväntas fortlöpa. I teorin påpekas även vikten av att projektledaren får rätt förutsättningar av beställaren att kunna styra projektet och kommunikationen.

Kommunikationsbrister i byggbranschen fördröjar projekt med cirka 13 procent (Svensk byggtjänst 2014). Därför bör kommunikation tas på mycket större allvar. I dagsläget prioriteras det inte i den utsträckning som det förtjänar med tanke på hur stor påverkan det har på projektet vilket Dainty et al. (2006) belyser. Det är möjligt att det beror på att kommunikation anses vardagligt och att det bör vara enkelt att förstå varandra. Ett skäl kan vara att den direkta ekonomiska vinsten i att säkerställa kommunikationen inte är tydlig och därför läggs fokus istället på de uppgifter som genererar pengar. I teorin rekommenderas framförallt att projektets kommunikation planeras i en kommunikationsplan för att den ska fungera smidigt och effektivt. Detta tillämpas också i de fall som studerats i rapporten. Trots att det är bra så är det inte tillräckligt. Kommunikationen får inte de utrymme som det behöver. Detta kan konstateras i båda fallstudierna trots att storleken skiljer sig en del mellan projekten så är kommunikationen lika viktig och svår att hantera.

5.4 Återkoppling

Utifrån de kvalitativa intervjuerna framgick det att samtliga respondenter anser att det är viktigt att alltid återkoppla i projekt. De är dock överens om att det krävs en tydlig plan på hur det ska fungera i alla led då detta är något som annars kan falla mellan stolarna. I dagsläget hamnar återkoppling och bekräftande av budskap ofta i skym undan för det dagliga arbetet. Cassidy (1997) påpekade

redan 1997 problem med återkoppling i projekt och menar att brukarnas åsikter bör följas upp och utvärderas för att ta lärdom till kommande projekt. Detta upplever flera av respondenterna i de kvalitativa intervjuerna att de saknar.

Under projektets gång kan återkopplingen ske personligen eller via digitala forum. Det bör ske kontinuerligt och anpassas efter i vilken utsträckning mottagaren varit involverad. För att informationen i återkopplingen skall nå fram till mottagaren och tas emot på ett bra sätt är det viktigt att tänka på vilken typ av återkoppling som passar verksamheten bäst. Görs inte det upplevs återkopplingen som arbetsam att ta till sig och blir då lätt bortprioriterad. Det är också viktigt att tänka på att ha riktad information för att återkopplingen ska upplevas som relevant för mottagaren. Informationen skall anpassas till mottagarens kompetens och språk. Detta lyfter Lawrence (1996) fram i teorin och menar att återkopplingen inte bör ske i byggbransch-termer utan skall anpassas till verksamheten eftersom personerna i projektet ofta har olika bakgrund. Det är därför viktigt att begreppsmässiga aspekter förtydligas och att fackspråk arbetats bort.

Hur arbetet med återkoppling i projekt bör ske är en svår fråga enligt respondenterna. Alla är överens om att det är viktigt och att det kräver uppmärksamhet men ingen vet med säkerhet hur återkopplingen bör ske på bästa sätt. Idag upplever många av respondenterna att de ibland överöses med mail och information. Därför prioriteras och sorteras information bort. En del av respondenterna påpekar att återkopplingen bör ske liksom kommunikationen vid tillfällen som redan finns i det vardagliga arbetet. Detta förutsatt att det inte tar upp för mycket tid. Då bör det istället tas separat. En av respondenterna belyser vikten av att hela tiden förmedla målet med projektet till de som berörs av förändringen. Vederbörande menar att arbetet då tas emot bättre och det blir en smidigare process. Denna typ av återkoppling eller uppföljning är smidig att förmedla via de forum som redan finns, exempelvis tio minuter under ett frukostmöte.

Effekten av att arbeta aktivt med återkoppling i projekt och ha en plan för hur det ska fungera är positiv. De projekt som studerats visar att i de fall där återkopplingen varit en del av projektet har verksamheten upplevts nöjdare. Det finns förbättringspotential även i dessa fall men i jämförelse med de fall där återkoppling till verksamheten inte funnits i samma utsträckning är nöjdheten större. Att inte återkoppla ger en vi- och dem känsla istället för gemenskap och kan skapa osämja mellan projektet och verksamheten alternativt inom projektgruppen. Att kommunicera med varandra och återkoppla beslut gör att förtroendet för projektet växer och det blir en trevligare miljö att arbeta i.

Den bristande återkopplingen kan tänkas bero på att det inte finns en direkt ekonomisk vinning i att göra det. Branschen är mycket hektisk och därför prioriteras många gånger det som är mest akut istället för att tänka långsiktigt. Återkopplingen hamnar då i bakgrunden. Det är möjligt att människorna och de mjuka parametrarna i projekt bör få mer uppmärksamhet för att nå ett lyckat resultat. Därför krävs en bra grundstruktur och planering i programskedet så att mer fokus kan riktas på kommunikation och återkoppling. Görs detta kan människors behov av information tillgodoses bättre eftersom att det frigörs tid och möjlighet att fokusera på dessa områden.

6 Slutsats

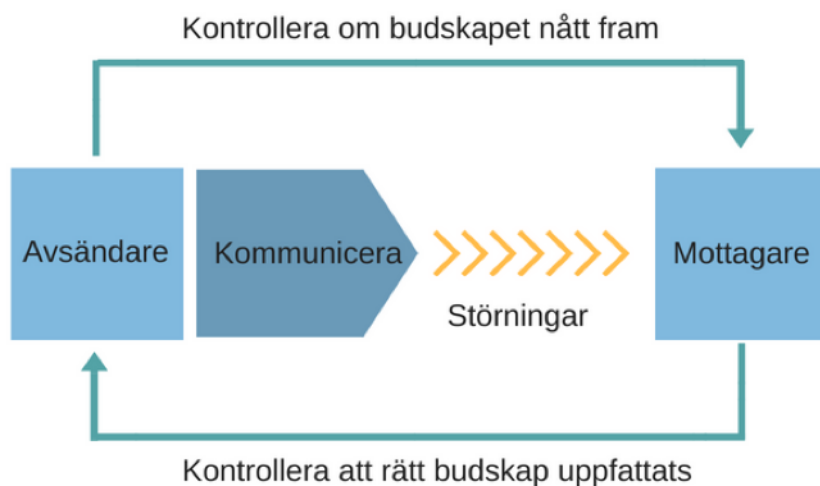
I detta kapitel redovisas slutsatsen för studien under respektive problemformulering. Även framtida utvecklingsmöjligheter inom ämnet redovisas.

Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?

De krav som skall fungera som projektets grundpelare skall definieras i byggprogrammet. Dessa bör utredas av beställare tillsammans med brukare som skall involveras i den mån de kan påverka projektet. Detta bör ske så tidigt som möjligt i programskedet för att projektets slutresultat skall uppfylla de förväntningar och behov som brukarna har. Dock bör deras medverkan ställas i proportion till de krav som beställaren framför och som är styrande för projektet. Brukarnas involvering är väsentlig för att uppfylla de uttalade behoven och på så vis skapa kundnöjdhet, däremot krävs expertis inom varje område för att uppfylla även de outtalade behoven för att öka kundnöjdheten ytterligare. Behoven som identifieras från beställare respektive brukare och som skall fungera som krav i projektet ska tydligt definieras och vara mätbara. De ska även vara kopplade till tid och ekonomi. Kraven bör rangordnas för att säkerställa att projektet bemöter de krav som är betydande för projektets utfall. Sammanfattningsvis är krav- och behovsidentifieringen en mycket väsentlig del i processen där många brukare bör involveras för att skapa en tydlig och bred bild av vilka krav som bör tillgodoses i projektet. Eftersom detta bidrar till att kundnöjdhet skapas vilket affärsmässigt sätt är betydande för alla projekt.

Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?

Det är flera olika faktorer som påverkar en välfungerande kommunikation. Bland annat krävs det en genomarbetad kommunikationsplan som säkerställer att informationen ska nå fram till berörda aktörer. I varje projekt bör hänsyn tas till hur informationen ska kommuniceras ut och i vilken utsträckning kommunikationen skall ske. Det är viktigt att informationen anpassas till mottagaren så att den upplevs relevant och förståelig. Det är en förutsättning för att budskapet skall nå fram och tolkas rätt. Budskapet bör alltid bekräftas skriftligt efter beslut vid möte eller telefonsamtal. Detta får gärna ske i punktform för att undvika missförstånd vid tolkningar. Således förespråkas "Round-the-table" som metod vid alla sammankomster och kommunikationstillfällen. Då säkerställs förståelsen för de olika besluten samt vilken information som bör kommuniceras ut från sammankomsten. Förslag på hur processen kan se ut illustreras i figur 8.



Figur 8. Säkerställande av budskap.

Att kommunicera projektets förutsättningar och mål till berörda parter är en annan viktig faktor. Detta skapar förståelse och bättre diskussioner som i sin tur leder till bättre beslut. Det är även viktigt för brukarna att få information om i vilken mån de kan påverka och när detta skall ske för att undvika missnöje. Det är framförallt viktigt att informera berörda när projektet inte går enligt plan. I dessa fall bör informationen vara ärlig med att allt inte går som planerat. Att kommunikationen i grund och botten är personberoende är ytterligare en faktor som påverkar projektet. Det är därför viktigt att vara medveten om hur ens kommunikation uppfattas av andra i projekt då detta kan bjuda in till diskussion alternativt leda till att dialoger uteblir. Detta är ytterligare en anledning till att det är viktigt att ha en plan för hur kommunikationen skall vara. Till följd av planen minimeras risken av att kommunikationen enbart avgörs på personers förmåga att kommunicera. Vilket kan bli sårbart för projektet. Svårigheten med kommunikationen i dagens byggprojekt är inställningen till kommunikationens betydelse. Teoretiskt sätt upplevs dessa kommunikationsriktlinjer som självklara men ändå är de svåra att applicera i praktiken. Det kan därför vara en fråga om attitydförändring kring kommunikationens betydelse för att få det att fungera bättre. Alla projekt är unika oavsett om det byggprojekt eller inte. Det gäller att arbeta fram en bra grundstruktur i projektet så att kommunikation och andra mjuka parametrar får plats. Avslutningsvis är det viktigt att vara medveten om att kommunikation är en färskvara som kräver ständigt arbete.

Hur bör återkopplingen ske?

Återkoppling bör ske kontinuerligt. Det bör finnas tillfällen under projektets gång då projektets status kommuniceras ut. Framförallt bör ett tillfälle efter projektets avslut finnas för att följa upp och säkerställa att det blev enligt förväntningar alternativt lära sig av erfarenheter.

När återkoppling skall ske till en person eller verksamhet är det viktigt att tänka på hur det skall förmedlas. Återkopplingen bör anpassas till mottagaren. Detta gäller både språkmässigt och i vilken form återkopplingen skall ske. Används ett visst forum i projektet eller i verksamheten bör detta med fördel väljas även för återkoppling då det blir mest naturligt för mottagaren. Det kan även vara bra att använda sig av redan befintliga sammankomster för att återkoppla mindre beslut eller statusar. Är återkopplingen mer omfattande bör den ske separat. Idag har återkopplingen ingen given plats i projekt. Till följd av detta rekommenderas en välplanerad plan för hur det ska gå till väga samt en bra grundstruktur för projektet. På så vis finns större möjlighet att fokusera på återkoppling, bekräftande av budskap och kundnöjdhet.

6.1 Framtida utvecklingsmöjligheter för uppsatsen

Detta examensarbete önskar belysa värdet av kommunikation och återkoppling för kundnöjdhet i byggprojekt. Framtida forskning önskas ta vid och ytterligare undersöka de faktorer som bidrar till välfungerande kommunikation så att beställar- och brukarnöjdheten ökar.

- Utredda den faktiska lönsamheten i att involvera brukarna mer.
- Utredda den faktiska lönsamheten i att fokusera mer på kommunikation och återkoppling.
- Upprätta konkreta arbetssätt för hur återkopplingen skall ske på bästa sätt.
- Undersöka vilken typ av återkoppling som bäst tas emot i olika projekt.
- Undersöka vilken typ av brukarinvolvering som passar olika projekt bäst.

Källförteckning

- Becker, F. (2014). *When assessing workplace strategy: test, don't guess*. I Bowen, M. & Ware, J. (red.). *Work & Place*. England, Berkshire: Occupiers Journal, ss. 6-9.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, M & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: Att skriva, presentera och opponera*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Byggherrekommisionen (2002). *Skärpning gubbar!: Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektor: betänkande*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- ByggherreForum (2005). *Byggherrens roll och uppgifter*. Stockholm: ByggherreForum.
- Chaos (2014). *The Standish Group Report*. Project Smart. <https://www.projectsart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf>
- Cooper, R., Aouad, G., Lee, A., Wu, S., Fleming., A. & Kagioglou., M. (2005). *Process Management in Design and Construction*. Oxford: Blackwell Publishing.
<https://books.google.se/books?id=5363zn7ibAoC&lpg=PR5&dq=Process%20Management%20in%20Design%20and%20Construction.&lr&hl=sv&pg=PR4#v=onepage&q=Process%20Management%20in%20Design%20and%20Construction.&f=false>
- Dainty, A., Moore, D. & Murray, M. (2007). *Communication in Construction: Theory and practice*. London: Tylor & Francis.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

- El-Sabaa, S. (2001). *The Skills and career path of an effective project manager*. The American University in Cairo, Department of Management. https://ac.els-cdn.com/S0263786399000344/1-s2.0-S0263786399000344-main.pdf?_tid=01b44e6c-e4e5-4c36-a831-4d56005947c8&acdnat=1526888643_fb275b84fcde0afa8e1eabfc96b6b368
- Erikson, P. (2017). *Planerad kommunikation Strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. 8 uppl. Stockholm: Liber AB.
- Fristedt, S & Ryd, N. (2004). Att lyckas med program: kontinuerligt programarbete för bättre styrning av byggnadsprojekt. Stockholm: ARKUS.
- Fristedt, S. & Ryd, N. (2014). *Brukare och krav. Funktionsbaserade krav och råd*. Göteborg: Intuitionen för Arkitektur. <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/210386/210386.pdf>
- Fristedt, S & Ryd, N. (2006). *Ju förr desto bättre: programarbete i tidigt skede av byggprocessen*. 2 uppl. Stockholm: Svenska kommunförb.
- Granath, J. Å. & Hinnerson, J. (2002). *Discrepancies Between Clients Goals and the Outcome of Design Processes in Corporate Real Estate (Project in progress)*. Contribution 203 RE presented at IFMA World Workplace Europe 2002, 14–17 July 2002, Paris, France.
- Hansson, B., Olander, S., Landin, A., Aulin, R. & Persson, U. (2015). *Bygglärdning Projektering*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Hallgårde, U. & Johansson, A. (1999). *Att införa balanced scorecard: en praktisk vägledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, B. & Pemsel S. (2011). *Beställarens nycklar till framgång*. Stockholm: Svensk byggtjänst AB.
- Holme, I. M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. uppl. 4. Lund: Studentlitteratur.
- IVA. (1998). *Byggnaden i fokus: byggnad och byggande i helhetsperspektiv*. Stockholm: Ingenjörsvetenskapsakad. (IVA).

Jansson, G. Lundkvist, R. & Olofsson, T. (2015). *The role of experience feedback channels in the continuous development of house-building platforms*. Construction Innovation, Vol. 15 Issue: 2, ss.236-255. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CI-10-2013-0042>

Jansson, T. & Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, P & Granath, K. (2009). *Byggherre-ICT: Förstudie om ICT-utveckling för byggherrefunktionen*. Byggherrarna Utskottet för FoU och högskolesamverkan. <http://hj.divaportal.org/smash/get/diva2:709291/FULLTEXT01.pdf>

Kamara, J. M., Anumba, C. J. & Evbuomwan, N. F. O. (2002). *Capturing client requirements in construction projects*. London: Thomas Telford.

Kaya, S. (2004). *Relating building attributes to end user's needs: "the owners-designers-end users" equation*. Facilities, Vol. 22 Issue: 9/10, pp.247-252. Salford: University of Salford, Centre for Facilities Management. <http://www.emeraldinsight.com.ludwig.lub.lu.se/doi/10.1108/02632770410555968>

Lawrence, R.J. (1996). *Building Bridges for Studies of Housing Quality*. Nordic Journal of Architectural Research, 9(3), 41-52. Nordisk Arkitekturforskning. <http://arkitekturforskning.net/na/article/view/652>

Lehtinen, K. & Martonen, T. (2014). *Use needs evaluation*. 3.11.2014. Otaniemi.

Liuksiala, A. & Stoor, P., (2014). *Rakennus sopimukset*. 7 uppl. Helsingfors: Rakennustieto Oy.

Karlsson, L. M. (2010). *Healthy workplaces: Factors of importance for employee health and organizational production*. Diss. Stockholm: Karolinska institutet. <https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/37868/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Macheridis, N. (2009). *Projektaspekter: Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Malmqvist, I. & Ryd, N. (2006). *Verktyg och hjälpmedel för byggherrens kravformulering i tidiga skeden*. Göteborg: Institutionen för arkitektur, Chalmers tekniska högskola.

Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). *How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment*. Technovation, 18(1), 25-38. Innsbruck: University of Innsbruck, Department of Management. https://ac.els-cdn.com/S0166497297000722/1-s2.0-S0166497297000722-main.pdf?_tid=4e33c49b-1b1a-4516-8c9d-8598848d5cdb&acdnat=1526889007_924053378f13b92513b33831a9334b81

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, B. & Waldemarson, A.-K. (2016). *Kommunikation: samspel mellan människor*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur

Nordstrand, U. (2000). *Byggprocessen*. 3 uppl. Stockholm: Liber

Overgaard, F. (2006). *Brugerdrivende innovation, I Industriel arkitektur: brugerinddragelse*. Köpenhamn: Kunstakademiets Arkitektskole, s. 86-95. <https://kadk.dk/sites/default/files/downloads/case/brugerinddragelse.pdf>

Patel, R. & Davidson B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Pemsel, S. (2010). *Managing end-users and their requirements in the construction process*. Lic.-avh. Lund: Lunds Universitet

Project Management Institute. (2010). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Bromma: CM gruppen Project Management Institute (PMI).

Rasulzada, F. & Dacert I. (2009). *Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors*. Lund: Lund University, Social Sciences, Department of Psychology. <http://lup.lub.lu.se.ludwig.lub.lu.se/record/1428021>

Ryd, N (2001). *Byggnadsprogram som informationsbärare i byggprocessen: en studie av byggnadsprogrammering*. Lic.-avh. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.

Ryd, N. (2017). *Tidiga skeden i planering, bygg och förvaltning*. 2 uppl. Stockholm: Svensk byggtjänst.

Tonnquist, B. (2004). *Projektledning*. 1. uppl. Stockholm: Bonnier utbildning.

Saaby, T. (2006). *Brugernes kreativitet, I Industriel arkitektur: Brugerinddragelse*. Köpenhamn: Kunstakademiets Arkitektskole, Köpenhamn, s.52-59.

<https://kadm.dk/sites/default/files/downloads/case/brugerinddragelse.pdf>

Simonsson C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen: En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation*. Diss. Lund: Sociologiska institutionen. <http://lup.lub.lu.se/record/20871>

Stintzing, R. (2005). *Leda projektering i byggprocessen*. Stockholm: Forskningsrådet Formas

Svensk Byggtjänst (2014). *Besparingsmöjligheter genom effektivare kommunikation i byggprocesser*. Helsingborg: INDUSTRIFAKTA. <https://byggtjanst.se/globalassets/svensk-byggtjanst-besparingsmojligheter-2014.pdf>

Svetoft, I. (2005). *Brukarnas krav i byggprocessen: en fallstudie*. Lic.-avh. Lund: Lunds tekniska högskola. <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:237917/FULLTEXT01.pdf>

Söderlund, J. (2005). *Projektledning och projektkompetens: perspektiv på konkurrenskraft*. 1 uppl. Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjufrågor – Beställare

Vårt syfte

Syftet är att rikta fokus på kommunikation och återkoppling i byggprojekt. Att undersöka hur kommunikationen fungerar i dagsläget för att tillgodose krav från beställare och brukare för att på så vis öka kundnöjdheten med projektets slutresultat. Samt undersöka hur man arbetar med återkoppling.

Våra problemformuleringar

1. Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?
2. Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?
3. Hur bör återkopplingen ske?

Bakgrund

1. Datum och tid
2. Namn
3. Utbildning
4. Roll
5. Tidigare roller
6. Roll i projektet, vad innefattar det?
7. Hur länge har du varit i branschen?
8. Glöm ej upplysa om anonymitet
9. Får vi spela in?

Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?

1. Vad är ett krav för er? När anser ni att ni har formulerat ett krav?
Syfte: Att få en uppfattning om vad alla aktörer ser som ett krav.
Mål: Att identifiera vad ett krav är för att kunna visa på hur man bör bemöta dem.
2. Upplever ni att ni fått med utrymme för att uttrycka era behov? I vilken utsträckning deltog ni i programarbetet?
Syfte: Att skapa en uppfattning om hur programarbetet och möjligheten att uttrycka sina behov påverkar resultatet.
Mål: Identifiera hur mycket utrymme som krävs och vad som önskas.

3. Hur arbetade ni i programskedet för att få fram behoven/ kraven? Var det rätt metod? Ex. Workshops, fokusgrupper, intervjuer, observationer, studieresor.
Syfte: Att få en uppfattning av hur de togs fram och hur de olika aktörerna uppfattade denna process.
Mål: Att identifiera hur man bör arbeta och kommunicera så att alla aktörer är införstådda med hur man tar fram behoven.

4. Hur dokumenterade man? Hur tycker du det har fungerat? Förslagsåtgärd?
Syfte: Att få en uppfattning av hur man dokumenterar det för att kommunicera det vidare.

5. Hur prioriteras kraven och behoven? Användes någon metod ex. MoSCow. Om inte: Vad hade ni för förväntningar på de kraven ni ställde? Är det någon annan som rangordnar dessa eller förväntar du dig att alla uppnås?
Syfte: Hur man kommunicerar vilka krav och behov som är viktigast i projektet samt hur man rangordnar dem.
Mål: Identifiera hur man ser på prioritering av kraven.

6. Har projektledaren gett tillräckligt med engagemang för att lyssna på era behov? Hur påverkar det projektet?
Syfte: Hur kommunikationen från projektledaren påverkar programskedet och att rätt krav fångas upp.

Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?

7. Hur kommunicerar du kraven till projektledaren och hur förväntar du dig att det kommuniceras vidare? Samma gällande behov. Ex. Möten, workshops, mail och telefon.
Syfte: Att identifiera vilka kommunikationsvägar som användes för att kommunicera krav och behov.
Mål: Att få en uppfattning i vilka kommunikationsvägar som används främst för krav och behov.

8. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och projektledaren respektive brukaren generellt? Ge exempel. Fungerar det bra eller dåligt önskas något mer?
Syfte: Att få en generell bild över den egna uppfattningen om kommunikation.
Mål: Jämföra de olika aktörernas uppfattningar och hur man bör kommunicera.

9. Vilka kommunikationsvägar föredrar du respektive undviker du? Och varför?
Syfte: Att identifiera vilka kommunikationsvägar som är bäst att använda sig av och varför.
Mål: Att få en översiktlig uppfattning av hur alla aktörer föredrar av att kommunicera och varför.
10. Vilka kommunikationsvägar var uttalade från början att användas? Användes alla kommunikationsvägar i den utsträckning som planerat? Förbättringsåtgärd?
Syfte: Att se hur det skiljer sig mellan teorin och praktiken.
Mål: Att identifiera hur man helst kommunicerar i praktiken och vad som styr dessa val.
11. Vilka var delaktiga i framtagningen av kommunikationsplanen? Hade du velat vara delaktig? Vad hade du velat påverka?
Syfte: Att identifiera hur kommunikationsplanen vara utformad och vilka aspekter som är viktiga att ta hänsyn till och hur kommunikationsplanen påverkar projektet.
Mål: Att ta fram faktorer som är viktiga i när man planerar kommunikationen i projekt.
12. När det uppstår missförstånd, vad är då oftast orsaken till detta?
Syfte: Att få en generell uppfattning om orsak till missförstånd.
Mål: Målet är att identifiera vilka fallgropar som finns.
13. Hur tydliga krav hade du från start?
Syfte: Få en uppfattning om hur kraven sätts upp förankrat i "verkligheten".
Mål: Identifiera hur mycket krav som var satta från start och hur mycket som ändrades under projektets gång.
14. Har kraven ändrats under projektets gång? Hur har du upplevt att det i så fall hanterats?
Syfte: Hur man hanterar kraven i verkligheten.
Mål: Att få en tydligare bild på när "kranen stängs" i verkligheten i förhållande till teorin.
15. Anser ni att ni ska ha möjlighet att komma med krav när som i projektet?
Syfte: Hur man hanterar kraven i verkligheten.
Mål: Att få en tydligare bild på när "kranen stängs" i verkligheten i förhållande till teorin.

Hur bör återkopplingen ske?

16. Ansåg du att ni fick tillräcklig information i den utsträckning som önskades och behövdes?

Syfte: Att en uppfattning om informationen som delats är tillräcklig.

Mål: Att identifiera om hur mycket information man vill ha.

17. Upplevde du att det fanns det en plan på hur man ska återkoppla beslut som fattats till dig som beställare och brukare?

Om ja: Fungerade det bra? Hade det kunnat fungera bättre och isåfall hur?

Om inte: Tror du att det hade varit av värde?

Syfte: Få uppfattning om det ens finns i planen att återkoppla och hur man ser på återkopplingen.

Mål: Att se vad återkoppling hade bidragit till.

18. Hur anser du att din återkoppling till övriga brukare som inte tillhörde referensgruppen var? Kände du att du hade tillräckliga argument och var medveten om varför val hade gjorts?

Syfte: Att få en uppfattning av hur svårt det är med återkoppling och hur den togs emot.

19. När är det relevant att återkoppla? Ser du någon fördel med att arbeta mer med återkoppling?

Syfte: Att få reda på när man förväntas få reda på informationen.

Mål: Att få riktlinjer och indikatorer om intresse för återkoppling finns och när.

20. Hur återkopplar man på bästa sätt? Vem bör få återkoppling? Mail? Infobrev? Möte?

Syfte: Vilken information tar man till sig i återkopplingen. Vilket sätt är effektivast att använda sig av ur mottagarens perspektiv.

Mål: Att identifiera hur man bör återkoppla och vem man bör återkoppla till.

21. Fanns det uttalade kriterier i projektet för hur krav och behov prioriteras som kan underlätta återkopplingen och fungera som underlag?

Syfte: Att få en uppfattning om hur väl alla var införstådda med kriterierna.

22. Tror du att resultatet är personberoende eller inte?

23. Öppen diskussion.

Bilaga 2 – Intervjufrågor – Brukare

Vårt syfte

Syftet är att rikta fokus på kommunikation och återkoppling i byggprojekt. Att undersöka hur kommunikationen fungerar i dagsläget för att tillgodose krav från beställare och brukare för att på så vis öka kundnöjdheten med projektets slutresultat. Samt undersöka hur man arbetar med återkoppling.

Våra problemformuleringar

1. Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?
2. Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?
3. Hur bör återkopplingen ske?

Bakgrund

1. Datum och tid
2. Namn
3. Utbildning
4. Roll
5. Tidigare roller
6. Roll i projektet, vad innefattar det?
7. Hur länge har du varit i branschen?
8. Glöm ej upplysa om anonymitet
9. Får vi spela in?

Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?

1. Vad är ett krav för er? När anser ni att ni har formulerat ett krav?
Syfte: Att få en uppfattning om vad alla aktörer ser som ett krav.
Mål: Att identifiera vad ett krav är för att kunna visa på hur man bör bemöta dem.
2. Upplever ni att ni fått med utrymme för att uttrycka era behov? I vilken utsträckning deltog ni i programarbetet?
Syfte: Att skapa en uppfattning om hur programarbetet och möjligheten att uttrycka sina behov påverkar resultatet.
Mål: Identifiera hur mycket utrymme som krävs och vad som önskas.

3. Hur upplevde ni arbetet i programskedet för att få fram behoven/ kraven? Var det rätt metod? Ex. Workshops, fokusgrupper, intervjuer, observationer, studieresor
Syfte: Att få en uppfattning av hur de togs fram och hur de olika aktörerna uppfattade denna process.
Mål: Att identifiera hur man bör arbeta och kommunicera så att alla aktörer är införstådda med hur man tar fram behoven.

4. Hur dokumenterar man kraven? Hur tycker du det har fungerat? Förslagsåtgärd?
Syfte: Att få en uppfattning av hur man dokumenterar det för att kommunicera det vidare.

5. Vad hade ni för förväntningar på de önskemål ni framförde? Är det någon annan som rangordnar dessa eller förväntar du dig att alla uppnås?
Syfte: Hur man kommunicerar vilka önskemål och behov som är viktigast i projektet samt hur man rangordnar dem.
Mål: Identifiera hur man ser på prioritering av dessa.

6. Har projektledaren gett tillräckligt med engagemang för att lyssna på era behov? Hur påverkar det projektet?
Syfte: Hur kommunikationen från projektledaren påverkar programskedet och att rätt krav fångas upp.

Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?

7. Hur kommunicerar ni önskemål till projektledaren respektive beställare och hur kommuniceras det vidare? Samma gällande behov. Ex. Möten, workshops, mail och telefon.
Syfte: Att identifiera vilka kommunikationsvägar som användes för att kommunicera krav och behov.
Mål: Att få en uppfattning i vilka kommunikationsvägar som används främst för krav och behov.

8. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och projektledaren respektive beställaren generellt? Ge exempel. Fungerar det bra eller dåligt önskas något mer?
Syfte: Att få en generell bild över den egna uppfattningen om kommunikation.
Mål: Jämföra de olika aktörernas uppfattningar och hur man bör kommunicera.

9. Vilka kommunikationsvägar föredrar du respektive undviker du? Och varför?
Syfte: Att identifiera vilka kommunikationsvägar som är bäst att använda sig av och varför.
Mål: Att få en översiktlig uppfattning av hur alla aktörer föredrar av att kommunicera och varför.
10. Vilka kommunikationsvägar var uttalade från början att användas? Användes alla kommunikationsvägar i den utsträckning som planerat? Förbättringsåtgärd?
Syfte: Att se hur det skiljer sig mellan teorin och praktiken.
Mål: Att identifiera hur man helst kommunicerar i praktiken och vad som styr dessa val.
11. Vilka var delaktiga i framtagningen av kommunikationsplanen? Hade du velat vara delaktig? Vad hade du velat påverka?
Syfte: Att identifiera hur kommunikationsplanen vara utformad och vilka aspekter som är viktiga att ta hänsyn till och hur kommunikationsplanen påverkar projektet.
Mål: Att ta fram faktorer som är viktiga i när man planerar kommunikationen i projekt.
12. När det uppstår missförstånd, vad är då oftast orsaken till detta?
Syfte: Att få en generell uppfattning om orsak till missförstånd.
Mål: Målet är att identifiera vilka fallgropar som finns.
13. Hur tydliga visioner hade du från start? Hade du några direkta krav?
Syfte: Få en uppfattning om hur kraven sätts upp förankrat i "verkligheten".
Mål: Identifiera hur mycket krav som var satta från start och hur mycket som ändrades under projektets gång.
14. Har önskemålen ändrats under projektets gång? Hur upplever du att det har hanterats?
Syfte: Hur man hanterar kraven i verkligheten.
Mål: Att få en tydligare bild på när "kranen stängs" i verkligheten i förhållande till teorin.
15. Anser ni att ni ska ha möjlighet att komma med nya önskemål när som i projektet? När borde man stoppa?
Syfte: Hur man hanterar ändringar i verkligheten.
Mål: Att få en tydligare bild på när "kranen stängs" i verkligheten i förhållande till teorin.

Hur bör återkopplingen ske?

16. Ansåg du att ni fick tillräcklig information i den utsträckning som önskades och behövdes?

Syfte: Att en uppfattning om informationen som delats är tillräcklig.

Mål: Att identifiera om hur mycket information man vill ha.

17. Upplevde du att det fanns en plan på hur man ska återkoppla beslut som fattats till dig som beställare och brukare?

Om ja: Fungerade det bra? Hade det kunnat fungera bättre och isåfall hur?

Om inte: Tror du att det hade varit av värde?

Syfte: Få uppfattning om det ens finns i planen att återkoppla och hur man ser på återkopplingen.

Mål: Att se vad återkoppling hade bidragit till.

18. Känner du att du har fått den återkoppling du behövt om varför vissa behov prioriterades bort? Hur hade återkoppling kunnat vara bättre?

Syfte: Att få en uppfattning av hur de upplever om de fått tillräcklig återkoppling.

Mål: Att se hur återkopplingen hade kunnat fungerat när det gäller prioritet.

19. Hur ansåg du att din återkoppling till övriga brukare som inte tillhörde referensgruppen var? Kände du att du hade tillräckliga argument och var medveten om varför val hade gjorts?

Syfte: Att få en uppfattning av hur svårt det är med återkoppling och hur den togs emot.

20. Förväntar du dig återkoppling av ditt bidrag till projektet?

Syfte: Att fastställa brukarnas förväntningar.

Mål: Få en konkret bild av vad som ökar brukarnöjdheten.

21. Vilken typ av information vill du ha? Generell eller specifik om just ditt önskemål?

Syfte: Att fastställa brukarnas förväntningar.

Mål: Att få en konkret bild av vilken typ av information man bör återkoppla.

22. När är det relevant att återkoppla? Ser du någon fördel med att arbeta mer med återkoppling?

Syfte: Att få reda på när man förväntas få reda på informationen.

Mål: Att få riktlinjer och indikatorer om intresse för återkoppling finns och när.

23. Hur återkopplar man på bästa sätt? Vem bör få återkoppling? Mail? Infobrev? Möte?

Syfte: Vilken information tar man till sig i återkopplingen. Vilket sätt är effektivast att använda sig av ur mottagarens perspektiv.

Mål: Att identifiera hur man bör återkoppla och vem man bör återkoppla till.

24. Fanns det uttalade kriterier i projektet för hur krav och behov prioriteras som kan underlätta återkopplingen och fungera som underlag?

Syfte: Att få en uppfattning om hur väl alla var införstådda med kriterierna.

25. Tror du att resultatet är personberoende eller inte?

26. Öppen diskussion.

Bilaga 3 – Intervjufrågor – Projektledare

Vårt syfte

Syftet är att rikta fokus på kommunikation och återkoppling i byggprojekt. Att undersöka hur kommunikationen fungerar i dagsläget för att tillgodose krav från beställare och brukare för att på så vis öka kundnöjdheten med projektets slutresultat. Samt undersöka hur man arbetar med återkoppling.

Våra problemformuleringar

1. Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?
2. Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?
3. Hur bör återkopplingen ske?

Bakgrund

1. Datum och tid
2. Namn
3. Utbildning
4. Roll
5. Tidigare roller
6. Roll i projektet, vad innefattar det?
7. Hur länge har du varit i branschen?
8. Glöm ej upplysa om anonymitet
9. Får vi spela in?

Hur bör krav och behov från beställare respektive brukare bemötas?

1. Vad är ett krav för er? När anser ni att ett krav är formulerat?
Syfte: Att få en uppfattning om vad alla aktörer ser som ett krav.
Mål: Att identifiera vad ett krav är för att kunna visa på hur man bör bemöta dem.
2. Upplever ni att ni gett utrymme för att uttrycka behov? Vilken roll hade du i programarbetet?
Syfte: Att skapa en uppfattning om hur programarbetet och möjligheten att uttrycka sina behov påverkar resultatet.
Mål: Identifiera hur mycket utrymme som krävs och vad som önskas.

3. Hur arbetade ni i programskedet för att få fram behoven/ kraven? Var det rätt metod? Varför valdes de metoderna?
Ex. Workshops, fokusgrupper, intervjuer, observationer, studieresor
Syfte: Att få en uppfattning av hur de togs fram och hur de olika aktörerna uppfattade denna process.
Mål: Att identifiera hur man bör arbeta och kommunicera så att alla aktörer är införstådda med hur man tar fram behoven.
4. Hur dokumenterade man kraven och besluten? Hur tycker du det har fungerat? Förslagsåtgärd?
Syfte: Att få en uppfattning av hur man dokumenterar det för att kommunicera det vidare.
5. Hur prioriteras kraven och behoven? Användes någon metod ex. MoSCow. Vilken roll hade du under den fas då prioriteringar gjordes? Hur kommunicerade du med beställaren under denna fas.
Syfte: Hur man kommunicerar vilka krav och behov som är viktigast i projektet samt hur man rangordnar dem.
Mål: Identifiera hur man ser på prioritering av kraven.
6. Vilken påverkan har du som projektledare att kraven kommuniceras och uppfylls?
Syfte: Hur kommunikationen från projektledaren påverkar programskedet och att rätt krav fångas upp.

Vilka faktorer bör beaktas i kommunikationen mellan projektledare, beställare och brukare?

7. Hur kommunicerar beställaren kraven till dig som projektledaren och hur kommunicerar du det vidare? Samma gällande behov. Ex. Möten, workshops, mail och telefon.
Syfte: Att identifiera vilka kommunikationsvägar som användes för att kommunicera krav och behov.
Mål: Att få en uppfattning i vilka kommunikationsvägar som används främst för krav och behov.
8. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och beställaren respektive brukaren generellt? Ge exempel. Fungerar det bra eller dåligt önskas något mer
Syfte: Att få en generell bild över den egna uppfattningen om kommunikation.
Mål: Jämföra de olika aktörernas uppfattningar och hur man bör kommunicera.

9. Vilka kommunikationsvägar föredrar du respektive undviker du? Och varför?
Syfte: Att identifiera vilka kommunikationsvägar som är bäst att använda sig av och varför.
Mål: Att få en översiktlig uppfattning av hur alla aktörer föredrar av att kommunicera och varför.
10. Vilka kommunikationsvägar var uttalade från början att användas? Användes alla kommunikationsvägar i den utsträckning som planerat? Förbättringsåtgärd?
Syfte: Att se hur det skiljer sig mellan teorin och praktiken.
Mål: Att identifiera hur man helst kommunicerar i praktiken och vad som styr dessa val.
11. Vilka var delaktiga i framtagningen av kommunikationsplanen? Hade det fungerat bättre ifall beställare och brukare var delaktiga? Vilka aspekter tog du hänsyn till? Nu i efterhand hade du gjort något annorlunda?
Syfte: Att identifiera hur kommunikationsplanen vara utformad och vilka aspekter som är viktiga att ta hänsyn till och hur kommunikationsplanen påverkar projektet.
Mål: Att ta fram faktorer som är viktiga i när man planerar kommunikationen i projekt.
12. När det uppstår missförstånd, vad är då oftast orsaken till detta?
Syfte: Att få en generell uppfattning om orsak till missförstånd.
Mål: Målet är att identifiera vilka fallgropar som finns.
13. Upplevde du att det fanns tydliga krav formulerade från start?
Syfte: Få en uppfattning om hur kraven sätts upp förankrat i "verkligheten".
Mål: Identifiera hur mycket krav som var satta från start och hur mycket som ändrades under projektets gång.
14. Har kraven ändrats under projektets gång? Hur har det i så fall hanterats?
Syfte: Hur man hanterar kraven i verkligheten.
Mål: Att få en tydligare bild på när "kranen stängs" i verkligheten i förhållande till teorin.
15. Anser du att beställaren och brukaren ska ha möjlighet att komma med krav när som i projektet? Finns det en brytpunkt? När ska man sätta stopp?
Syfte: Hur man hanterar kraven i verkligheten.
Mål: Att få en tydligare bild på när "kranen stängs" i verkligheten i förhållande till teorin.

Hur bör återkopplingen ske?

16. Ansåg du att du gav tillräcklig information i den utsträckning som önskades och behövdes?

Syfte: Att en uppfattning om informationen som delats är tillräcklig.

Mål: Att identifiera om hur mycket information man vill ha.

17. Fanns det en plan på hur man ska återkoppla beslut som fattats till beställare och brukare?

Om ja: Fungerade det bra? Hade det kunnat fungera bättre och isåfall hur?

Om inte: Tror du att det hade varit av värde?

Syfte: Få uppfattning om det ens finns i planen att återkoppla och hur man ser på återkopplingen.

Mål: Att se vad återkoppling hade bidragit till.

18. Känner du att du har gett den återkoppling du behövt om varför vissa behov prioriterades bort? Hur hade återkoppling kunnat vara bättre?

Syfte: Att få en uppfattning av hur de upplever om de fått tillräcklig återkoppling.

Mål: Att se hur återkopplingen hade kunnat fungerat när det gäller prioritet.

19. Vilken typ av information anser du är relevant att ge? Generell eller specifik om just ett önskemål?

Syfte: Att fastställa brukarnas förväntningar.

Mål: Att få en konkret bild av vilken typ av information man bör återkoppla.

20. När är det relevant att återkoppla? Ser du någon fördel med att arbeta mer med återkoppling?

Syfte: Att få reda på när man förväntas få reda på informationen.

Mål: Att få riktlinjer och indikatorer om intresse för återkoppling finns och när.

21. Hur återkopplar man på bästa sätt? Vem bör få återkoppling? Mail? Infobrev? Möte?

Syfte: Vilken information tar man till sig i återkopplingen. Vilket sätt är effektivast att använda sig av ur mottagarens perspektiv.

Mål: Att identifiera hur man bör återkoppla och vem man bör återkoppla till.

22. Fanns det uttalade kriterier i projektet för hur krav och behov prioriteras som kan underlätta återkopplingen och fungera som underlag?

Syfte: Att få en uppfattning om hur väl alla var införstådda med kriterierna.

23. Tror du att resultatet är personberoende eller inte?

24. Öppen diskussion.

25. Vilka verktyg behöver du för att kunna återkoppla?