

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

## - Nye Brannstasjoner –



DIP 2530 Bacheloroppgave i Prosjektledelse

Innleveringsdato:  
10.06.2010

Stuedsted:  
BI Trondheim

**FORORD**

Dette er en bacheloroppgave som er utarbeidet i forbindelse med studiet *DIP 2530 Bacheloroppgave i prosjektledelse* ved Handelshøyskolen BI i Trondheim 2009/2010. Oppgaven omhandler brukermedvirkning i prosjekt, Nye Brannstasjoner i Trondheim.

Forfatterne er to studenter som studerer på heltid, og vil med denne oppgaven fullføre sin bachelorgrad i økonomi og administrasjon.

Gjennom vårt arbeid med studiet og oppgaven har vi blitt kjent med utførelsen av byggeprosjekter og hvordan sluttbrukernes interesser bør ivaretas for best mulig resultat. Besvarelsen er utarbeidet for egen læring og for sensor som skal vurdere resultatet. Videre ønsker Trondheim kommune og Trøndelag Brann- og Redningstjeneste IKS å benytte seg av våre konklusjoner og anbefalinger ved en senere anledning.

Vi vil takke vår veileder Tore Aalberg ved BI Trondheim som inspirerte oss ved valg av tema og problemstilling. Gjennom flere veiledningstimer har Aalberg vært behjelpelig og engasjert i vårt arbeid. Han har oppmuntret oss når vi har møtt motgang og hatt en positiv holdning til det videre arbeidet.

Videre vil vi takke Pål Moxnes ved Trøndelag Brann- og Redningstjeneste IKS som har gitt oss anledning til å arbeide med prosjektet. Gjennom vårt samarbeid med Pål Moxnes har vi kommet i kontakt med sentrale personer som har gjort det mulig for oss å belyse problemstillingen fra flere hold. Vi vil derfor også rette en takk til Trondheim kommune ved Harald Bjørlykke og alle andre som har latt seg intervjuet.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom hele prosessen.

God lesing!

Trondheim 05.06.2010

Forfatterne

---

---

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 INNLEDNING &amp; PROBLEMSTILLING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	1
1.3 MÅL & FORMÅL .....	2
1.4 PRESENTASJON AV PROSJEKTET.....	3
<i>Figur 1.1 Organisasjonskart.....</i>	<i>3</i>
1.5 FAGLIG/ TEORETISK TILNÆRMING .....	4
1.6 BEGREPENE .....	5
<i>Figur 1.2 Pso-prosjekt.....</i>	<i>8</i>
<b>2.0 METODE.....</b>	<b>8</b>
2.1 SAMARBEID OSS IMELLOM .....	8
2.2 PLAN FOR OPPGAVEN .....	8
2.3 VALG AV DESIGN .....	9
2.4 INNHENTING AV PRIMÆRDATA .....	9
2.5 INNHENTING AV SEKUNDÆRDATA .....	11
2.6 METODEKRITIKK .....	11
<b>3.0 NYE BRANNSTASJONER .....</b>	<b>12</b>
3.1 BRUKERMEDVIRKNING I BYGGEPROSJEKTER .....	12
<b>3.2 INTERESSENER.....</b>	<b>14</b>
3.2.1 TEORI.....	14
<i>Figur 3.2 Interessenter i et prosjekt.....</i>	<i>14</i>
3.2.2 FAKTA .....	17
3.2.3 DRØFTING.....	18
<b>3.3 MAKT .....</b>	<b>22</b>
3.3.1 TEORI .....	22
3.3.2 FAKTA .....	26
3.3.3 DRØFTING.....	27
<b>3.4 KONFLIKT .....</b>	<b>30</b>
3.4.1 TEORI .....	30
<i>Figur 3.4 Måter å håndtere konflikter på.....</i>	<i>31</i>
3.4.2 FAKTA .....	34
3.4.3 DRØFTING.....	34

---

<b>4.0</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>37</b>
4.1	INTERESSENT .....	38
4.2	MAKT.....	39
4.3	KONFLIKT.....	39
4.4	VIDERE FORSKNING .....	40
	<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>42</b>
	<b>VEDLEGG 1 INTERVJUOBJEKTENE</b> .....	<b>44</b>
	<b>VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>45</b>

## SAMMENDRAG

Denne besvarelsen omhandler brukernes medvirkning i prosjekter. For å belyse dette temaet har vi valgt å bruke prosjektet, Nye Brannstasjoner i Trondheim som utgangspunkt. Prosjektet eies av Trondheim kommune, men som følge av temavalget, ligger fokuset rundt de ansatte ved Trøndelag Brann- og Redningstjeneste IKS, som sluttbruker. Per i dag er prosjektet i planleggingsfasen, men de nye brannstasjonene skal være ferdigstilt i sin helhet i løpet av september 2014. For å sikre kvalitet er det etablert brukergrupper som skal fungere som en type referansegruppe.

Målet med oppgaven er å kartlegge i hvilken grad brukerne medvirker i prosjektet og hvorvidt de blir ivaretatt. Problemstillingen for oppgaven lyder derfor som følgende: *"Hvorvidt er brukerne involvert og ivaretatt i prosjekt, Nye Brannstasjoner?"*

For å besvare problemstillingen har vi valgt å belyse det i sammenheng med tre tema henholdsvis:

- Interessenter
- Makt
- Konflikt

Sekundærdata som er lagt til grunn for oppgaven har vi hentet fra pensumlitteratur fra faget *DST 2533 Prosjektledelse*. Annen relevant teori er funnet gjennom bibliotekets databaser ved Handelshøyskolen BI. Ved innhenting av primærdata har vi foretatt dybdeintervju med fire forskjellige deltagere i prosjektet. For å få belyst tema fra flere vinkler, intervjuet vi objekter fra ulike nivå i prosjektorganisasjonen.

Gjennom våre intervju opplevde vi at brukeren betraktes som en viktig interessent av samtlige respondenter. Dette gjenspeiles i prosjektet ved at sluttbruker har vært en aktiv og engasjert deltager. Uten brukernes deltagelse ville ikke prosjektet vært gjennomførbart. Brukerne er altså involvert for å skape et godt resultat.

Sluttbrukernes kompetanse er uunnværlig for byggherren. Denne posisjonen kan sluttbrukerne dra fordel av når de ønsker å slå gjennom med sine forslag. Videre er det viktig med god kommunikasjon i slike prosjekter. Kunsten er å tilpasse

språket til den enkelte bruker for å unngå misforståelser og unødvendige konflikter.

I prosjekt, Nye Brannstasjoner, har man opplevd uenigheter, men til nå ingen større konflikter. Man har håndtert disse situasjonene ved å diskutere seg frem til løsninger eller ved å inngå kompromisser. I slike situasjoner kan alternative løsninger gi gode resultater, ”make the pie bigger”.

Nytten av sluttbrukers innspill undervurderes ofte. Brukernes bidrag bør taes på alvor da deres medvirkning ofte sikrer kvalitet over prosjektets resultat.

---

## 1.0 INNLEDNING & PROBLEMSTILLING

### 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Med utgangspunkt i oppgavebeskrivelsen for studiet DIP 2530 Bacheloroppgave Prosjektledelse, forstod vi tidlig at det var fullstendig opp til oss å avgjøre hva vi skulle skrive om. Vi stod fritt ved valg av tema og vinkling på besvarelsen. Vi var gjennom en lang prosess før vi tok en endelig avgjørelse på dette. Det hele startet med et hyggelig møte med Pål Moxnes, administrasjonsleder ved Trøndelag Brann- og Redningstjeneste IKS, heretter beskrevet som TBRT. I skrivende stund planlegger Trondheim kommune bygging av nye brannstasjoner. Dette grunnet lokalisering og uhensiktsmessig bygningsmasse ved nåværende stasjoner. Prosjektet er organisert slik at medarbeidere ved TBRT er involvert gjennom etablerte brukergrupper. Det er de som skal benytte seg av sluttresultatet og får være med å påvirke forhold som angår dem.

Det var etter vår første veiledning og innspill fra vår foreleser Tore Aalberg at vi bestemte oss for å belyse temaet *brukermedvirkning*. Brukermedvirkning er et mye omtalt fenomen innen helsevesenet og i psykiatrien. Begrepet omhandler menneskers rettigheter til å medvirke og ta beslutninger i forhold som angår dem. Begrepet er også mye brukt i sammenheng med prosjektarbeid, og da særlig IT-prosjekter. Det å gi brukere eller ansatte mulighet til å bidra med sin kunnskap og sine erfaringer løfter prosjektets kvalitet samtidig som de ansatte får en større følelse av tilhørighet. I Stortingsmeldingen 8, 1998-99 heter det:

*”Brukermedverknad vil seie at dei som blir påverka av eit vedtak, eller er brukar av tenester, får delta i prosessen før avgjerda blir teken”.*

Det er ofte slik at ansatte, også omtalt som brukere, best vet hvilke behov man har på arbeidsplassen. Ansatte opparbeider seg kunnskap og erfaring gjennom sitt arbeid og har ofte meninger om forbedringspotensial på arbeidsplassen.

### 1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i ”*trakten*” (Andersen og Schwence 2009:29) valgte vi å belyse temaet brukermedvirkning. Videre gikk vi dypere inn i temaet og formulerte en problemstilling som vi definerte til en spesifisert setning. Deretter ble

---

problemstillingen begrenset ytterligere for gi å en nødvendig ramme og avgrensning rundt arbeidet og oppgaven. Vår ”*trakt*” ble derfor seende slik ut:

**Tema:**

Brukermedvirkning

**Problemstilling:**

”Hvordan blir brukernes behov ivaretatt i prosjekter?”

**Avgrenset problemstilling:**

*”Hvorvidt er brukerne involvert og ivaretatt i prosjekt Nye Brannstasjoner?”*

### **1.3 Mål & Formål**

Vårt formål med denne oppgaven er å lære mer om begrepet brukermedvirkning og betydningen av brukermedvirkning i prosjekter. Vi ønsker at våre belysninger og forslag kan komme til nytte for senere prosjektarbeid i Trondheim kommune, TBRT, samt næringslivet generelt.

*Prosessmål:* Personlig håper vi å kunne dra nytte av den kunnskapen vi opparbeider oss gjennom vårt arbeid også ved senere anledninger. Etter arbeidet med oppgaven vil vi være i bedre stand til utføre en god jobb som eventuelle prosjektledere. Vi ønsker å opparbeide oss en forståelse for betydningen av å involvere sluttbrukeren, se viktigheten ved deres medvirkning og hensynta deres ønsker og behov.

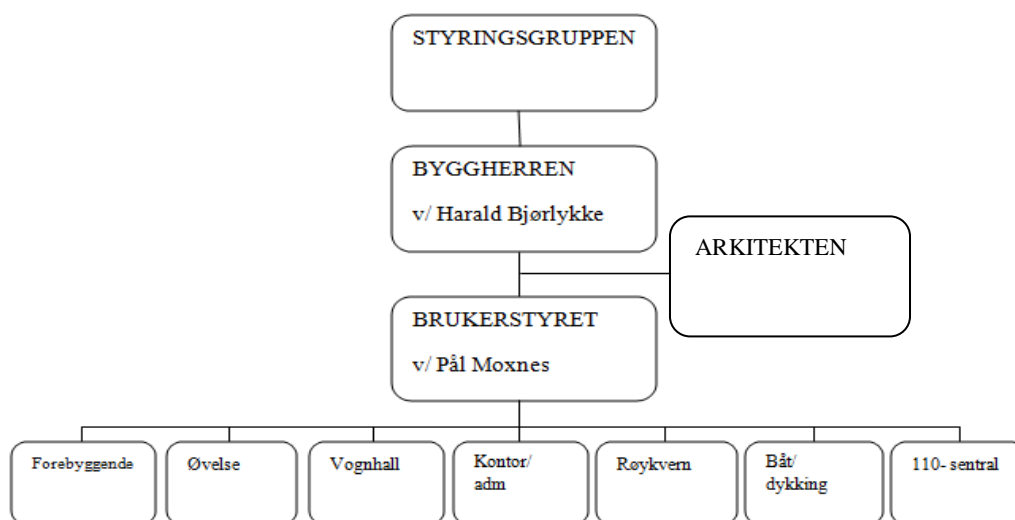
*Resultatmål:* I studiet DIP 2530 Bacheloroppgave i Prosjektledelse skal det leveres en besvarelse i tråd med de retningslinjer og rammer oppgaven gir. En god besvarelse vil også kunne fremstille oss som attraktive arbeidstakere ved en senere jobbsøkingprosess. Til slutt er det et mål i seg selv at leseren finner oppgaven vår interessant og lærerik.



## 1.4 Presentasjon av prosjektet

Høsten 2005 ble det, med bakgrunn i en behovsanalyse, vurdert utbygging av nye brannstasjoner i Trondheim. Begrunnelsen bygger på at bygningsmassen på dagens hovedbrannstasjon i Søndre gate ikke tilfredsstillende til kravene til dagens drift. I forhold til dagens beliggenhet er også den trafikale situasjonen forverret. Det er derfor hensiktsmessig med en ny lokaliseringsstruktur som gjenspeiler det kommende trafikkbilde med Nordre avlastningsvei og E6 Øst.

Dagen beredskapssituasjon og lovbestemte krav til brannberedskap krever en snarlig etablering av nye brannstasjoner i Trondheim. Stasjonene skal lokaliseres i samsvar med krav om innsatstid. Det vil si at de må plasseres slik at tiden fra enheten er alarmert til beredskapen er klar for innsats på skadestedet, ikke overskrider kravene. Som en forlengelse av dette ble det i 2007 besluttet å bygge 4 nye stasjoner på henholdsvis Ranheim, Nyhavna, Sluppen og Sandmoen. På dette tidspunktet ble de ansatte i TBRT involvert for å delta i utformingen av ny brannstasjonsstruktur. TBRT stiftet et brukerstyre med Pål Moxnes i forsete og syv underliggende arbeidsgrupper hvor de ansatte har vært bredt representert.



Figur 1.1 Organisasjonskart

De ulike brukergruppene ble organisert i forhold til hvordan de ulike enhetene i basisorganisasjonen er organisert med henholdsvis vognhall, røykvern, forebyggende, øvelse, kontor/administrasjon, dykking/båt og 110-sentral.

---

Gruppene skal på hvert sitt område bidra i utformingen av de nye brannstasjonene med bakgrunn i deres kunnskap og erfaring.

Underveies i skriveprosessen skjer det endringer og det tas stadig nye vedtak i Bystyret. Bystyret kan for eksempel bestemme at stasjonene må ned i areal, noe som naturligvis ikke er ønskelig for brukerne.

Målet er at de nye stasjonene skal være ferdig bygget, de gamle bygningene solgt og at prosjektet er ferdigstilt i sin helhet i løpet av september 2014

### **1.5 Faglig/ Teoretisk tilnærming**

I forhold til temaet brukermedvirkning har vi valgt å belyse det med utgangspunkt

- Interessenter
- Makt
- Konflikt.

Et prosjekts interessenter bør alltid kobles inn. I vår oppgave står brukerne av prosjektets resultat i sentrum. Vi har derfor valgt å se på teori omkring interessenter og særlig med utgangspunkt i Karlsen og Gottschalk sin bok, *Prosjektledelse*.

Videre handler brukermedvirkning om å la brukeren medvirke og komme med innspill. Derfor har vi også valgt å se på makt og innflytelse som et relevant tema. Makt er et tema som mange har skrevet om, vi har derfor valgt å konsentrere oss om empowerment og modellmakt.

Det vil ofte oppstå uenigheter og konflikter omkring et prosjekt. I den forbindelse vil vi til slutt se på temaet konflikt og hvordan man kan løse slike problem. Her har vi hentet teori fra ulike hold, blant annet Jackobsen og Thorsvik`s bok, *Hvordan organisasjoner fungerer*.

### **1.5 Videre disposisjon av oppgaven**

Besvarelsen består av fire ulike deler henholdsvis et innlednings-, metode-, teori- og avslutningskapittel.

I neste kapittel, som omhandler metode, skal vi beskrive hvilken metodisk tilnærming vi har benyttet ved innsamling av primær- og sekundærdata.

Teorikapittelet har vi delt inn i tre forskjellige delkapittel da vi så det mest hensiktsmessig å strukturere teorien etter tema. De ulike delene omhandler interessenter, makt og konflikt. I hver del presenterer vi først teori for å deretter vurdere den opp mot våre primærdata. Vi vil også foreta en drøfting i forbindelse med de ulike temaene og ende opp med en delkonklusjon for hvert delkapittel.

Tilslutt kommer et avslutningskapittel hvor vi vil komme med en hovedkonklusjon basert på delkonklusjonene.

## **1.6 Begrepene**

### **Brukermedvirkning og historie**

Det er en tiltakende interesse for fenomenet brukermedvirkning. Gjennom offentlige dokumenter ser vi at temaet dukker opp i flere sammenhenger og gir positive assosiasjoner. Særlig de siste 30 årene har brukermedvirkning hatt en sterk utvikling. Innholdet har endret karakter ved at det legges vekt på samarbeid og felles interesser i motsetning til konflikt og interessemotsetninger. Fra arbeids- og velferdsforvaltningsloven kapittel 2 § 6 *brukermedvirkning* leser vi følgende: ”Arbeids- og velferdsetaten skal sørge for at representanter for brukerne får mulighet til å uttale seg i forbindelse med planlegging, gjennomføring og evaluering av etatens tjenester”.

### **Begrepet brukermedvirkning**

Begrepet brukermedvirkning handler altså om at brukerne deltar. For å diskutere dette nærmere må vi forklare hva som ligger i begrepet. Det er satt sammen av ordene *bruker* og *medvirkning*. Begrepet *bruker* er et konstruert begrep som betyr en som nyter, utnytter eller anvender. *Medvirkning* viser til den leksikalske betydningen å delta, bidra og hjelpe (Taule 1999). Slik inneholder ordet en intensjon om å ta del i noe, yte noe, noe aktivt skal foregå. Snur vi på ordet å medvirke får vi *virke-med*, og indikerer derfor at en skal virke med i forhold til *noen*. Det vil si at noe skal foregå i en relasjon mellom parter, og *relasjon* er vesentlig i begrepet brukermedvirkning (Willumsen 2005:16).

Brukermedvirkning har vært både politisk, helsefaglig og sosialfaglig korrekt siden 1990-årene. Opphavet til dette fenomen har to ulike røtter. En rot går tilbake til demokratiseringskampen på slutten av 1960-tallet. Her krevde fagbevegelsen medinnflytelse på arbeidsplassen, studenter på universitetet og soldater i forsvaret. Den andre roten til økt brukermedvirkning er nyliberalistisk tenkning som ønsket å innføre markedsanaloge modeller for fordeling av velferdsgoder. En begrunnelse for dette har vært å gi kundene mer makt, ut fra en oppfatning om at ”kunden er konge” på markedet, da han kan velge mellom ulike tilbud (Askheim og Starrin 2007).

Brukermedvirkning er i dag på mange måter et ”in”-begrep som har blitt populært å bruke i flere situasjoner. Likevel ser vi at mange ønsker å involvere brukerne for å være politisk korrekt uten at det får noen videre betydning for resultatet. Vi er opptatt av reell brukermedvirkning, altså slik at brukerne får ha et avgjørende ord med i viktige beslutninger. Desto tidligere brukerne blir involvert i beslutningsprosessen, desto større innflytelse får de (Askheim og Starrin 2007).

### **Byggeprosjekt og historie**

Ved et tilbakeblikk i byggeprosjektene historie finner vi at byggeprosessen var enklere. Samarbeidet mellom de ulike aktørene har gjennomgått store forandringer. Tidligere stod arkitekten eller byggmesteren ansvarlig for både prosjekteringen, utsmykkingen og byggingen. Etter hvert har antall deltakere blitt flere og mer spesialiserte og differensierte. Etter den industrielle revolusjon fikk vi en klar tredeling i organiseringen som innebar et skille mellom de som prosjekterte og de som utførte. Denne tredelingen har vi beholdt frem til i dag hvor vi skiller mellom de som ”bestiller” bygningene, de som utformer dem og de som står for selve byggingen (Hansen 2000). Vi får dermed tre hovedinteressenter henholdsvis byggherren, arkitekten og entreprenøren. Disse har ulike mål, motiveres av forskjellige faktorer samtidig som de ofte har motstridende interesser.

- Byggherren

Byggherren omtales også som tiltakshaver og prosjekteier. Han besitter den totale beslutningsmyndigheten samtidig som han bærer risikoen for prosjektets

---

kostnader og bruksverdi. For byggherren vil det overordnede målet være å få mest mulig ut av pengene ved enten å selge det videre, leie det ut eller drive egen virksomhet.

- Arkitekten

Arkitekten er den som utarbeider forslag til hvordan bygget skal se ut ved ferdigstillelse. Hans utfordring vil være å skape kvalitet innenfor gitte økonomiske, praktiske og formelle rammer som prosjekteier stiller.

- Entreprenøren

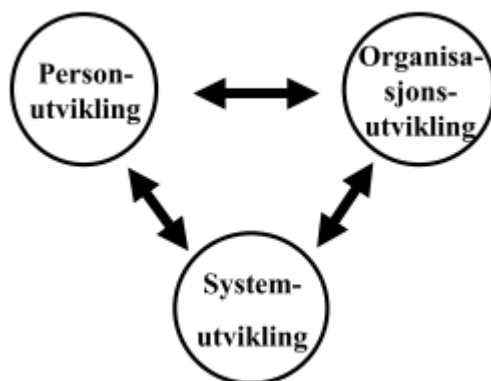
Entreprenøren står ansvarlig for det fysiske arbeidet på byggeplassen, som innebærer bygging, installasjon og montasje. Dens mål vil være å tilby en konkurransedyktig pris, men samtidig skape positiv omsetning og god kvalitet.

I tillegg kan vi tilføye en fjerde interessent nemlig brukeren. Målet med enhver form for byggeaktivitet er å skape verdi. Det gjelder for dem som deltar i prosessen, men på sikt også de som skal benytte seg av og leve med resultatet. Det handler hele tiden om å skape best mulig kvalitet til minst mulig kostnad. Hva som er *kvalitet* vil i stor grad avhenge av brukernes forventninger.

### **Begrepet byggeprosjekt**

*”I et byggeprosjekt er alltid resultatet en eller flere fysiske gjenstander, som for eksempel en vannturbin, et skip, en motorveg, et bygg, en oljeplattform eller et kjemisk anlegg”*(Rolstadås 2006: 27).

Pso-utvikling er en forkortelse for person-, system- og organisasjonsutvikling. Pso-begrepet minner oss om betydningen av å se alle tre elementene i sammenheng slik at vi ikke glemmer brukerne som skal benytte seg av prosjektets leveranse tilslutt. S-en står for det tekniske i prosjektet og representerer det vi kan ta og føle på. I et byggeprosjekt er bygget s-en. Pso prosjekter har konsekvenser for virksomheten og personene i den. Det er viktig at de berørte personene blir engasjert i arbeidet og gitt anledning til å influere. Deres holdning til og forståelse for det resultatet som fremkommer, er sterkt avhengig av måten de har deltatt i prosjektaktivitetene på (Andersen, Grude og Haug 2007:12-13).



Figur 1.2 Pso-prosjekt

## 2.0 METODE

### 2.1 Samarbeid oss imellom

Besvarelsens forfattere er begge bosatt i Trondheim og har derfor hatt mulighet til å jobbe mye sammen. Dette har vært en fordel med tanke på godt samarbeid og jevnlig kommunikasjon gjennom hele prosessen.

Tidlig i høstsemesteret utarbeidet vi milepælplaner som vi senere har benyttet som en veileder under store deler av oppgaveprosessen. Slik har vi til enhver tid hatt oversikt over hvordan vi ligger an tidsmessig og hva som gjenstår av arbeid.

Alt av skriftlig materiale har vi lagret i et felles nettområde kalt drop-box. Dette har gjort det mulig for oss å arbeide hver for oss, men samtidig ha tilgang til hverandres arbeid. I tillegg har vi benyttet oss av telefon, e-post og cross-loop. Det arbeidet som er blitt gjort av den enkelte har vi betraktet som utkast som vi har bearbeidet videre sammen. Dette medførte også at vi underveis i prosessen har korrekturlest hverandres arbeid. I tillegg har vi gjennomført stavekontroll før innlevering.

### 2.2 Plan for oppgaven

Denne besvarelsen skal presentere sammenhenger mellom vellykkede byggeprosjekter og moderne tankegang omkring temaet brukermedvirkning. Vi

---

vil benytte ”Nye Brannstasjoner” som eksempel i vår oppgave. Vår intensjon med oppgaven er at leser skal få ny kunnskap og forståelse omkring temaet og har derfor utformet følgende spørsmål som vi ønsker å belyse nærmere:

1. Hvorfor er brukermedvirkning et populært fenomen?
2. Hvorfor behøver man brukermedvirkning i byggeprosjekter?
3. Hvordan opplever brukerne prosessen?
4. Hvordan er interessentene og da særlig sluttbruker involvert i prosjektet?
5. Hvilken makt besitter sluttbruker?
6. Hvordan håndteres konflikter mellom brukerne og prosjektledelsen?

### **2.3 Valg av design**

*Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven* (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008:58). Når det gjelder valg av undersøkelsesdesign har vi benyttet en *eksplorativ* fremgangsmåte. Bakgrunn for dette er at problemstillingen ikke krever noe konkret svar samtidig som vi ønsket en bedre forståelse for temaet.

### **2.4 Innhenting av primærdata**

For å fremskaffe primærdata har vi valgt en kvalitativ undersøkelsesmetode. Ved denne metoden kan vi velge mellom tre ulike teknikker for datainnsamling henholdsvis fokusgrupper, dybdeintervju eller projektive teknikker. Vi ser det mest hensiktsmessig å gjennomføre individuelle dybdeintervju, da det er vanskelig å samle intervjuobjektene på grunn av deres skiftordning. Vi vil foreta intervju med 4 ulike objekter som alle er sentrale i prosjektet på ulike nivåer. Dette for å belyse temaet fra forskjellige hold og avdekke flere meninger og synspunkt rundt organiseringen. Siden problemstillingen vår viser til den enkeltes oppfatning av prosessen og ikke et entydig svar, er det de ”myke” dataene vi søker etter. Ved en slik metode får man en åpen og direkte kontakt med respondenten og det vil derfor være lettere å vurdere dens utsagn. Ved at det bare er en person å

---

forholde seg til, blir det lettere å tolke kroppsspråk, holdninger og tale. I tillegg er den enkeltes følelse av tilhørighet og involvering et sensitivt tema som kan medføre følelsesmessige reaksjoner og uttalelser. Dette fanges lettest opp ved et personlig møte med vedkommende i motsetning til spørreskjema og fokusgrupper hvor respondent må uttale seg i nærvær av andre.

Ved valg av respondenter brukte vi god tid og gjorde en grundig vurdering av intervjuobjektene i forbindelse med tema for oppgaven. Vi gjorde oss også kjent med den enkeltes bakgrunn for å være i stand til å tolke dens utsagn og se det i sammenheng med vedkommendes situasjon. I utgangspunktet ønsket vi å intervju hver av de 7 brukergruppelederne, men etter veiledning med vår foreleser forstod vi at det var mer hensiktsmessig å få innspill fra flere hold. Derfor ble vårt utvalg av intervjuobjekt en representant fra byggherren, lederen for brukerstyre, lederen for brukergruppe øvelse og en deltager fra brukergruppe vognhall. En nærmere presentasjon av objektene finnes i vedlegg 1.

Ved oppbygging av intervjuguiden tok vi utgangspunkt i våre tre deltema og konstruerte spørsmål omkring dem. Vi stilte også spørsmål omkring brukermedvirkning generelt for å avdekke respondentens holdning og forståelse for det overordnede temaet. Vi sendte alle respondentene intervjumalen i forkant slik at de var bedre forberedt på det vi skulle snakke om. På denne måten ble det lettere for respondentene å uttale seg om et tema som kanskje var ukjent for dem fra før.

Vi gjennomførte intervjuene sammen for å fange opp mest mulig av intervjuobjektens svar og kroppsspråk. For ikke å miste noe av det respondenten sa, benyttet vi oss i tillegg av en båndopptaker. Intervjuene varte mellom tre kvarter og opp til en og en halv time, da dybden i svarene varierte. Vi opplevde intervjuene som ryddige og strukturerte og at det gikk greit å følge intervjuguiden. Underveis i intervjuet måtte vi ta oss tid til å forklare ukjente begrep da det kom noe utydelig frem av spørsmålene. Selv opplevde vi at respondentene svarte ærlig og at svarene var preget av deres personlige meninger.



## 2.5 Innhenting av sekundærdata

Ved innsamling av sekundærdata har vi benyttet ulike metoder og informasjonskilder. Gjennom biblioteket har vi fått tilgang til eldre oppgaver, tidsskrifter og bøker som vi har anvendt i vår besvarelse. Med denne teorien samt pensumlitteraturen fra kurset *DST 2533 Prosjektledelse*, har vi fremskaffet et teoretisk grunnlag som fundament for å besvare problemstillingen.

Vi fikk tidlig inntrykk av at brukervedvirkning er et mye omtalt tema innen helsevesenet og IT-prosjekter. De fleste søk i bibliotekets databaser og andre søkemotorer på internett ga oss mer eller mindre ingenting som kunne brukes til å belyse problemstillingen. Dette medførte derfor at vi brukte relativt lang tid før vi fikk innhentet litteratur som var relevant.

Etter å ha vært gjennom en lengre prosess med litteratursøk kom vi over boka *Empowerment i teori og praksis* som omhandler maktposisjoner mellom bruker og ledelse. Boka *Asymmetrisk samtale og selvstendig syn: Opphevelse av modellmonopol* benyttet vi til å se på ulike metoder for å oppheve modellmonopol. Den mest interessante boka fant vi gjennom referansene til Askheim og Starrin, nemlig boka *De undertryktes pedagogikk* av Paulo Freire. Her tar han tak i problemet undertrykkelse blant fattige i Brasil og skriver om at frigjøringen må skje gjennom bevisstgjørelse på hvordan undertrykkingen virkelig arter seg. Dette bør skje gjennom dialog med andre og deling av erfaringer og refleksjoner. Denne problematikken så vi relevant for å belyse vårt tema.

I Jacobsen og Thorsvik bok; *Hvordan organisasjoner fungerer* hentet vi inspirasjon til å belyse temaet konflikt. Gjennom artikkelen *Lessons Learned from Rigid Conflict Resolution in an Organization* fant vi ulike måter å håndtere en konflikt på.

## 2.6 Metodekritikk

Som nevnt er utvalget av litteratur omkring temaet relativt lite. Vi har derfor tatt forutsetninger om at litteratur om brukervedvirkning i IT-prosjekter og lignende er sammenfallende med brukervedvirkning i prosjekter generelt.

Ved valg av intervjuobjekt synes vi at utvalget var bredt nok i forhold til å få korrekt bilde på situasjonen og et noen lunde riktig svar på problemstillingen. Eventuelt kunne vi foretatt flere intervju for å avdekke flere synspunkt og meninger. Vi så ikke behov for det, da det ikke finnes noe korrekt svar på problemstillingen.

Hvis vi skal trekke frem en svakhet i forbindelse med intervjuobjektene vil det bli tillitsforholdet til respondentene. Tre av respondentene møtte vi for første gang under selve intervjuet og gjorde det mer krevende å få dem til å være fortrolig med oss. Vi måtte derfor bruke litt tid på å redegjøre for vår hensikt med intervjuet og deres uttalelser.

Ved vurdering av dataens validitet kan det stilles spørsmålsteget ved oppriktigheten ved respondentens uttalelser. Det er forståelig at man er redd for å uttale seg negativt om noe som kan slå tilbake på en ved et senere tidspunkt. Noen av svarene var til tider veldig like og vi gjorde oss derfor noen tanker omkring dette. Gjennom intervjuene kom objektenes personlige meninger frem og det blir derfor vanskelig å avgjøre hvorvidt det som sies er oppriktig og gyldig. Her har vi forutsatt at svarene var troverdige da det er vanskelig å bevise det motsatte. I de tilfellene hvor vi måtte forklare ukjent begrep ble nok respondenten preget av vår forklaring. Vi observerte videre at det var lett å legge ord i munnen på intervjuobjektene hvis de famlet med å svare. Tilslutt vil vi påpeke at vi kunne vært flinkere til å be respondenten om å utdype sine svar.

### **3.0 NYE BRANNSTASJONER**

#### **3.1 Brukermedvirkning i byggeprosjekter**

Fylkesbyggesjefen i Rogaland fylkeskommune, referert i (Benum et al 2007:15) har uttalt følgende ”..det vil i alle byggesaker være behov brukermedvirkning. Brukergruppene er rådgivende og har uttalerett (ikke avgjørelsesmyndighet). De brukerne som deltar i planprosessen, forventes å ha kompetanse innenfor sine fagområder. Det betyr likevel ikke at de har bygningsmessig kompetanse. Brukergruppene skal gis orientering om hvor viktig deres arbeid er for et godt resultat. Dette medfører at alle planer skal være nøye gjennomgått før

---

*byggearbeidet igangsettes. Brukerønsker skal/bør ikke forekomme i byggefasen. I denne fasen vil brukergruppens arbeid normalt være avsluttet”.*

Brukerne representerer en viktig gruppe, da det er disse som tilslutt skal ta i bruk bygningen, enten i forhold til sitt arbeid eller virksomhet, eller som brukere av andres tjenester (offentlig forvaltning, sykehus etc). Brukerrollen vil være forskjellig fra prosjekt til prosjekt, og vil avhenge av om byggherren bygger til eget bruk eller for å leie ut/selge.

Et kompliserende element er brukernes holdninger til kvaliteten på resultatet. Selv om prosjektgruppen klarer å diskutere seg frem til enighet, er det ikke sikkert at omgivelsene vil applaudere for resultatet. Byggeprosessen handler derfor om å forhandle, formidle og begrunne egne holdninger, om å lytte til andres synspunkter og når det kommer til stykke om å gi og ta. En god dialog med brukerne underveis i prosessen er som oftest en forutsetning for at også brukerperspektivet på kvalitet blir ivaretatt.

Et godt resultat er avhengig av at alle parter arbeider mot et felles mål, at de spiller og handler sammen. Dette er ofte ikke tilfellet. Mange er opptatt av å gjøre sin jobb så enkel som mulig og optimalisere egen gevinst. Dermed har man heller ikke oversikt over helheten i byggeprosjektet. Det er viktig å poengtere at byggherren neppe har nådd sitt mål om verdiskaping dersom brukerne selv ikke opplever at de har fått det bygget eller de omgivelsene de har ønsket eller har behov for. Å ta brukerperspektivet på alvor innebærer imidlertid mer enn å lytte til konkrete behov og ønsker. Like viktig er det kanskje å være klar over at et bygg i tillegg til å ha en rekke ”faglige” kvaliteter også har en symbolsk verdi - det skal bekrefte brukernes identitet.

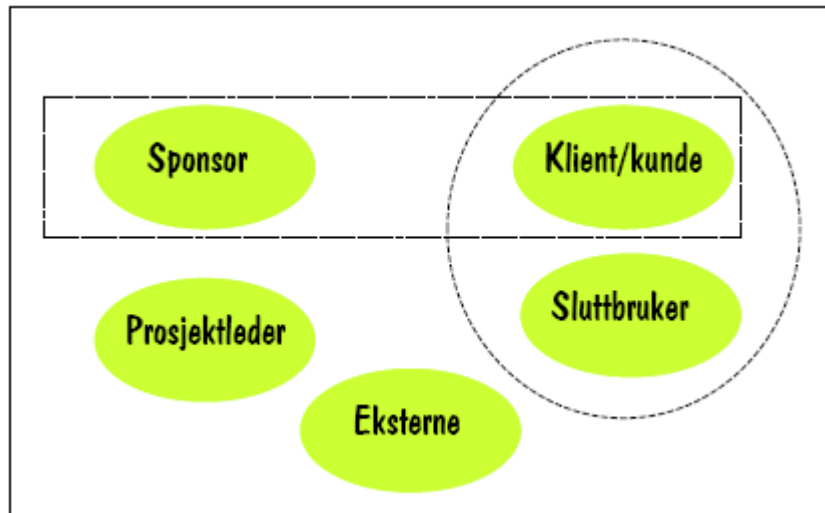
Videre i dette kapittelet vil vi se nærmere på prosjektet, hvordan brukernes behov er ivaretatt og hvorvidt brukermedvirkning har fungert i praksis. For å belyse brukermedvirkning nærmere, vil vi se på det i forhold til interessenteori, maktforhold og konflikthåndtering. Dette kapittelet vil som nevnt innledningsvis være bygd opp etter disse tre emnene. Hvert deltema deles inn i ulike deler, henholdsvis teori-, fakta- og drøftingsdel.

## 3.2 Interessenter

### 3.2.1 Teori

#### Begrepet interessenter

I følge Briner, Hastings og Geddes (2000) er interessentene alle de som har interesse av prosjektets resultat. Det finnes mange interessenter rundt et prosjekt og figur 3.2.1 illustrerer hvem som vanligvis er involvert.



Figur 3.2 Interessenter i et prosjekt

Karlsen og Gottschalk (2009:263) gjengir PMI, Project Management Institutes, sin definisjon på interessenter: *"..individuals and organizations who are actively involved in the project, or whose interests may be positively or negatively affected as a result of project execution or successful project completion."*

Vi kan dermed oppsummere med å si at en interessent er en medeier eller en som deltar i et prosjekt han/hun har interesser i.

Ved å plassere prosjektet i forhold til sine omgivelser bidrar dette til å danne et bilde av prosjektets interessenter og gjør det lettere å skille mellom interne og eksterne interessenter. De interne interessentene er de som er medlemmer av prosjektteamet. Dette er aktører som prosjektlederen til en viss grad har "kontroll over" gjennom formell makt og innflytelse. Det er her likevel viktig å ta hensyn til aktørene ved utarbeidelse av prosjektets strategi og planer (Karlsen og Gottschalk 2009). De eksterne interessentene er ikke alltid kontrollerbare og støttende til

---

prosjektet og kan derfor være utfordrende for prosjektleder å håndtere. Eksterne interessenter inkluderer leverandører, konkurrenter, myndigheter samt allmennheten representert ved interessentgrupper på en rekke områder (Karlsen og Gottschalk 2009).

### **Interessenter og brukermedvirkning**

I denne oppgaven står sluttbrukeren i fokus da denne interessenten er den som bidrar til brukermedvirkning. Vi vil derfor kun fokusere på relevant teori rundt interessenter som omhandler sluttbrukeren.

Sluttbrukeren er den som benytter seg av sluttproduktet og representerer den gruppen som kan være eieren, undereieren, de ansatte eller andre organisasjoner og interessenter. For at sluttbrukernes behov og krav skal kunne tilfredsstilles er det viktig at brukernes erfaringer og synspunkter blir lagt vekt på under prosjektets planlegging og gjennomføring. Ved prosjekter med mange brukere kan disse representere en ikke homogen gruppe med ulike ønsker og behov som kan være motstridende. For å ivareta ulike interesser kan etablering brukergrupper være en løsning. Brukergruppene representerer et brukermiljø som har sine egne behov og ønsker. Hovedrepresentanten er gruppens talsmann og bringer informasjon opp til prosjektleder. Slik deltakelse fra brukere er med på å heve kvaliteten på prosjektarbeidet da dette fører til at brukeren blir hørt (Karlsen og Gottschalk 2009).

### **14 Integrerende prosesser**

De fjorten integrerende prosesser fungerer som et kompass for prosjektlederen. Her trekkes det frem hva som kreves av en god prosjektleder. Det handler ikke om at prosjektlederen skal dra lasset gjennom hele prosjektet. For prosjektlederen handler det om å sette sammen en gruppe mennesker med ulike kvalifikasjoner og lede denne på en god og effektiv måte. Prosjektleder må fungere som en integrator og de fjorten integrerende prosesser handler om å se i ulike retninger. Det handler om å se oppover og utover, framover og nedover, innover og bakover.

I dette kompasset blir interessentene plassert i retningen oppover og utover. Her handler det om å ivareta kontakten med klienten/ kunden, sluttbrukeren og

---

eksterne interessenter for å sikre at prosjektet svarer til deres forventninger. Det handler om å styre interessentene (Briner, Hastings og Geddes 2000).

Av de fjorten integrerende prosesser ser vi at to av disse er relevante i forhold til brukermedvirkning. Vi ser nærmere på oppgaven med å samstemme interessentenes ønsker og bygge tillit.

### **Samstemme interessentenes ønsker**

I retningen opp og ut handler det om å koble inn interessentene i prosjektet for å skape fri flyt i informasjonsstrømmen. Det handler om å samstemme ønskene til interessentene og i vårt tilfelle, om å samstemme de ulike brukermiljøenes interesser og ønsker. Ulike brukermiljø har ulike behov og dermed automatisk ulike ønsker. Å samstemme flere ønsker er et puslespill i seg selv og en god prosjektleder vil på en måte fungere som en forhandler som skal finne den løsningen som dekker så mange behov som mulig. Briner, Hastings og Geddes (2000) mener at uten en slik egenskap er man dømt til å mislykkes som prosjektleder.

For å bygge opp et positivt miljø i prosjektet må aktiv støtte fra kollegaer i virksomheten være tilstede. Dette er en av de viktigste ressursene, men også omtalt som den mest undervurderte. Det handler om å bygge opp tilliten mellom prosjektgruppen og organisasjonen, som ikke er en enkel oppgave.

### **Bygge tillit**

Å bygge tillit handler blant annet om å ha forståelse for den tekniske siden. Dette innebærer at man har forståelse for de tekniske spørsmålene og problemer som prosjektet kan komme ut for. Videre må man ha forståelse for den økonomiske siden som omhandler det at man har undersøkt og analysert de kostnader, muligheter og farer prosjektet kan påføre virksomheten og sist men ikke minst, en forståelse av den menneskelige siden. Å kunne forstå at et prosjekt kan føre til endringer for mennesker som både kan være positive og negative. (Briner, Hastings og Geddes 2000).

Tillit skaper samarbeid, fremmer organisasjonsmessig tilpasning, fremmer kommunikasjon, reduserer ødeleggende konflikter, reduserer

---

transaksjonskostnader og bidrar til å finne effektive løsninger når kriser oppstår (Rousseau et al. 1998).

I vår oppgave fokuserer vi på tilliten mellom prosjektleder og de ulike brukergruppene. Denne tilliten er viktig for å kunne gjennomføre et godt prosjekt. Karlsen et al. (2009) har identifisert følgende faktorer som bidrar til å bygge tillit, blant annet pålitelig oppførsel ved å vise åpenhet, å holde avtaler og dele informasjon. God kommunikasjon skaper tillit og forståelse for hverandres synspunkt og meninger. Karlsen og Gottschalk (2009: 248) referer til Berkun (2005) sin påstand om at uformelle samtaler er den beste måten å opparbeide et tillitsforhold på. Videre er det viktig å være pålitelig og troverdig. Å besitte kompetanse skaper også tillit i den forstand at man stoler på hverandres kunnskap og handlinger. Gjennom integritet, prosedyrer og formell kommunikasjon skapes det tillit. Karlsen et al. (2009) trekker også frem at realisering av definerte milepæler tidlig i prosjektet, forpliktelse og omsorg ovenfor hverandre er med på å opparbeide et godt tillitsforhold. Til slutt hevder Karlsen at gjennom å jobbe mot et felles mål vil partene kunne forutsi den andre parts handlinger. Dette medfører et tett samarbeid hvor det er gjensidig interaksjon, samsvarende mål og dermed et tillitsbånd.

Brukermedvirkning handler for mange om at brukernes innflytelse skal sikre et bedre resultat. Utelater man brukerne vil det kunne få dramatiske følger for sluttproduktet. I artikkelen "Introduction to Ethical Reasoning" av Donaldson, Werhane og Cording (2002) introduseres vi får teorien *Consequentialist thinking*. Bak denne terminologien står filosofene Jeremy Bentham og John Stuart Mill. Det handler om at man må vurdere hvilke konsekvenser en handling kan få. Immanuel Kant er negativ til en slik teori og hevder at en handling bør baseres på hva som er riktig og galt gjennom deontologisk tenkning. Basert på regler og prinsipp skal "det riktige valget" veie tyngre enn resultatene.

### 3.2.2 Fakta

Ved våre intervju startet vi med å be vedkommende definere begrepet interessent. Representanten fra byggherren definerer interessenter som "en som er med på å påvirke prosessen" mens brukerstyret sier "det er en som er avhengig av

---

*sluttresultatet og skal benytte seg av det*". Samtlige av intervjuobjektene er enige om at sluttbrukeren er en interessent og mener han spiller en meget sentral rolle for et vellykket resultat. Videre bekreftes det fra alle hold at brukerne er involvert i høy grad.

Når vi kommer til spørsmålet om hvorvidt byggherren og brukerstyret har kontroll over brukerne, er svarene noe tvetydig. Brukerne føler at ledelsen har kontroll, mens ledelsen selv sier de kun har kontroll over det de trenger å ha kontroll på. Mye av ansvaret og arbeidet overlates altså til brukerne selv.

I forhold til å samstemme brukernes ønsker synes ikke brukerstyret dette har vært særlig utfordrende på grunn av svært få uenigheter. Dette synet deles også av brukerne. Det som har vært vanskelig er at noen bruker gamle løsninger som sammenligningsgrunnlag mens andre har mer visjonære løsninger og ønsker. Tilslutt sier brukerne at prosjektledelsen har endret på løsninger uten å informere brukerne med en gang. Dette har til tider vært utfordrende.

Når vi kommer til temaet tillit deler alle en oppfatning om at troverdighet og respekt for hverandres meninger er avgjørende. Alle intervjuobjektene bekrefter at de har full tillit til hverandre.

### 3.2.3 Drøfting

Omkring spørsmålet om hva en interessent er ser vi det mest hensiktsmessig å drøfte utsagnene til prosjektledelsen i Trondheim Kommune, siden Briner, Hasting og Geddes (2000) hevder at for å bli en god **prosjektleder** må blant annet interessentenes ønsker samstemmes. Det er derfor avgjørende at man har en klar oppfatning om hva en interessent er.

Sammenligner vi definisjonen til PMI, som er gjengitt i Karlsen og Gottschalk (2009, 263) med uttalelsen til representanten fra byggherren ser vi klare likheter. De sier begge at interessenten er en som er med på å påvirke prosessen. Som nevnt betraktes brukerne som en verdifull ressurs av alle intervjuobjektene. I prosjekt, Nye Brannstasjoner, har mange av brukerne blitt involvert gjennom



---

etableringen av brukergrupper, organisert via brukerstyret. De ulike brukerne er fordelt i grupper med hvert sitt ansvarsområde. Bakgrunnen for at brukerne blir ansett som en betydningsfull ressurs, er at det ikke har blitt bygget brannstasjoner i Trondheim på over tretti år. I tillegg er det de som faktisk skal benytte byggene. De spiller en avgjørende rolle når det kommer til deres fagkunnskap og viten om hva som skaper effektive løsninger og et godt resultat. Her trekker byggherren frem det faktum at fagkunnskapen kun befinner seg på sluttbrukers nivå og representerer derfor en svakhet.

Uten brukernes deltagelse ville ikke dette prosjektet ha vært gjennomførbart. Ingen besitter sluttbrukerens kompetanse og informasjon om hva som trengs for å skape funksjonelle løsninger. Her trekker en brukerrepresentant frem et eksempel fra Bergen hvor brukernes behov ble oversett og glemt. Som resultat av dette har de bygget en gymnastikksal hvor de har plassert store søyler rundt omkring i rommet. Dette eksempelet er sammenfallende med teorien fra Karlsen og Gottschalk (2009). De skriver at for å tilfredsstille sluttbrukernes behov og krav bør det legges vekt på deres erfaring og synspunkt både under prosjektets planlegging og gjennomføring.

Når det kommer til hvorvidt ledelsen har kontroll over brukerne og deres behov sier teorien at de interne interessentene er de man har noen lunde kontroll over. Både fra brukerstyret og byggherren får vi inntrykk av at dette stemmer til en viss grad. Selv om de har kontroll over det de behøver, overlates mye av ansvaret til brukere. Vår representant fra byggherren opplever det som positivt at andre kan ta avgjørelser. Noen beslutninger blir altså lagt i hendene på brukerne. Dette grunner i at brukerne besitter fagkunnskapen og dermed kontrollen over hvilke behov som skal dekkes. Vi ser dermed en klar sammenheng mellom behovet for kontroll og tilliten til interessentene.

Ifølge Briner, Hasting og Geddes (2000) bør en dyktig prosjektleder kunne forhandle frem en løsning som dekker så mange behov som mulig. Å samstemme interessentenes ønsker er en krevende jobb som kan medføre uenigheter og misnøye om man ikke mestrer det. Oppgaven byr på utfordringer da det ofte eksisterer motstridende ønsker blant de ulike interessentene (Karlsen og Gottschalk 2009). Flere av intervjuobjektene nevner at; mens kommunen ønsker å spare

---

penger, ønsker brukerne en urealistisk dyr løsning på noen områder. Dette har representert utfordringer for brukerstyret, da de har vært nødd til å si nei til slike luksusønsker. Ved vår samtale med representanten fra brukerne kommer det frem at de har hatt forståelse for dette. Likevel nevner han at de har hatt dette i bakhodet ved fremlegging av sine forslag. De har heller ønsket seg for mye enn for lite. Internt i gruppene har det også eksistert uoverensstemmelser. Noen bruker de nåværende stasjonene som grunnlag ved sine forslag mens andre brukere har høyere ambisjoner og ønsker *Rolls-Royce* løsninger. Basert på intervjuobjektens uttalelser kunne dette vært unngått om brukerne hadde blitt involvert på et tidligere tidspunkt. Om man hadde fått tydeligere retningslinjer i forbindelse med den økonomiske rammen ville man vært bedre forberedt. Da ville alle hatt et klart syn på hva som er realistisk å kreve og en felles oppfatning om hvilket resultat som er ønskelig. Briner, Hasting og Geddes (2000) hevder at å bygge tillitt handler om å ha en lik forståelse for den tekniske, økonomiske og menneskelige siden ved prosjektet.

Både intervjuobjektene fra byggherren og brukerstyre mener at en reell medvirkning bidrar til å skape tillit. Med dette mener de at brukerne føler at deres deltagelse har betydning og får positive konsekvenser gjennom at deres bidrag blir tatt på alvor. Dette kan sammenkobles med det Karlsen et al.(2009) nevner om pålitelig oppførsel. Både teorien og våre intervjuobjekt nevner at rask og presis informasjon skaper tillitt ved at man unngår spekulasjoner. God kommunikasjon er altså en avgjørende faktor. Det kommer frem gjennom intervjuene at all kommunikasjon ikke alltid går gjennom de rette kanalene. På grunn av korte tidsfrister er det ofte slik at informasjonen ikke sendes gjennom alle ledd. På denne måten kan sentrale personer gå glipp av betydningsfull informasjon og dermed oppstår faren for kommunikasjonsvikt og feilinformering. Som nevnt tidligere vil brukerne noen ganger ta til takke med alternative løsninger hvis byggherren setter ned foten. I disse tilfellene er det viktig at byggherren ikke bare avslår forslagene, men også forklarer **hvorfor**. Dette går begge veier og brukerne må også begrunne og argumentere for sine krav.

Ærlighet, troverdighet og respekt for hverandres meninger og kunnskap er egenskaper som skaper tillit (Karlsen et al. 2009) Egenskapen med å kunne innrømme feil så raskt som mulig og at viktig informasjon ikke blir holdt tilbake,

---

skaper troverdighet. Intervjuobjektene sitter med samme oppfatning og tilfører at *man må gjøre det man sier og si det man gjør*. Særlig i dette prosjektet spiller ærlighet og tillit en sentral rolle siden fagkunnskapen kun befinner seg på sluttbrukers nivå. Her tvinges byggherren og brukerstyret til å stole på brukerne. Faren her er altså at byggherren kan bli lurt av urealistiske behov. På en annen side kan realistiske behov bli oversett som en konsekvens av byggherrens mangel på fagkunnskap.

Forpliktelse bygger på at alle parter holder sine ord i forhold til det de har avtalt å gjøre. Brukerne i prosjekt, Nye Brannstasjoner, opplever at deres forslag blir endret på av arkitekten. Når de mottar sine forslag i retur preges brukerne ofte av en "let og finn fem feil" mentalitet. Det har derfor vært viktig for dem å poengtere at deres mening bør lyttes til. Igjen må de argumentere for sine løsninger og forslag. På en annen side må brukerne vise forståelse for arkitektens kompetanse for eksempel i forhold til ventilasjonsløsninger. Ved slike uenigheter og eventuelle endringer kreves god kommunikasjon og rask informering.

Vi ser gjennom våre intervju at byggherre har vurdert konsekvensene ved å ikke involvere brukerne i prosjektet. Uten brukerne ville kanskje prosjektet fått fatale konsekvenser. Vi vil støtte Kant i hans teori om å handle på bakgrunn av hva som er "den riktige avgjørelsen". Kant hevder at "*..duty is more than doing merely what you "feel" is right. Duty is acting with respect for other rational beings*" (Donalson, Werhane og Cording, 2002:7). Man skal altså involvere brukerne fordi det er moralsk riktig og ikke bare fordi det er nødvendig og føles rett. Det må tydeliggjøres for de ansatte ved TBRT at deres innflytelse er like viktig som andres deltagelse. At man føler seg betydningsfull vil også skape motivasjon til å gjøre en bedre jobb.

Som en konklusjon anses brukeren som en viktig ressurs av samtlige deltagere. Det blir byggherrens ansvar å bevisstgjøre brukerne og skape en felles oppfatning om at deres medvirkning er av betydning. En svakhet i prosjektet er at fagkunnskapen kun befinner seg hos sluttbruker med tanke på at byggherren kan overlistes. På en annen side oppstår også faren for at byggherren avslår gode løsninger. Dette medfører at partene må ha full tiltro til hverandre og i følge teorien er det mange faktorer som bør eksistere for skape et slikt tillitsforhold.

Med bakgrunn i at partene har ulike interesser vil uklare mål og kravspesifikasjoner forsterke en slik interessekonflikt. Det er vanskelig for brukerne å vite hvor mye de kan ønske seg. Kommunikasjon er altså en avgjørende faktor. Ved uenigheter og endringer vil det være viktig å informere øyeblikkelig for å unngå misforståelser og unødvendige konflikter. Til slutt handler det også om at ledelsen må være tydelig i sin formidling når det gjelder brukernes betydning for prosjektet.

### **3.3 Makt**

#### **3.3.1 Teori**

##### **Begrepet makt**

Makt defineres som ”*en aktørs evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat*”(Jackobsen og Thorsvik 2007: 153). Karlsen og Gottschalk (2009:121) definerer makt som ”*en potensiell og reel mulighet til å utøve innflytelse*”. Med det mener de en prosjektleders evne til å påvirke og sørge for at noe skjer.

Makt omfatter flere ulike forhold og hvem som besitter makten varierer fra situasjon til situasjon. Behovet for å bruke makt vil også være avhengig av situasjonen. Jackobsen og Thorsvik (2007) presiserer tre karakteristiske trekk ved bruk av makt:

1. Makt er noe som brukes i *relasjoner* mellom mennesker
2. Det vil først være aktuelt å bruke makt når ulike aktører er *avhengig* av hverandre
3. Makt er noe som utøves når det foreligger en eller flere *uenigheter* mellom aktører

I tillegg til disse tre kjennetegnene er det påvist fra empiriske studier at bruken av makt er vanligst i situasjoner hvor det er *konkurransen* om knappe ressurser. I tillegg hevdes det at grad av maktutøvelse vil variere med *hvor viktig* saken oppfattes å være for den enkelte.

Lovell (1993) introduserer et tredimensjonalt perspektiv på makt i prosjektledelse. Han hevder at en leder har behov for innflytelse oppover, til siden og nedover. Oppover dreier seg om å få støtte fra overordnede. Til siden handler om de sideordnede for eksempel linjeledere mens nedover handler om å få underordnede til å gjøre som de ellers ikke ville gjort.

### **Ulike maktbaser**

Karlsen og Gottschalk (2009) beskriver forskjellige maktbaser som skaper innflytelse henholdsvis, *legitim makt, kompetanse, nettverk, karisma, nøkkelressurser og informasjon*. Legitim makt skapes gjennom den type stilling og posisjon man besitter. Å ha kompetanse gir makt fordi man har kunnskap og erfaring som andre anerkjenner. Maktbasen nettverk skaper makt om man har en større kontaktflate og kan påvirke gjennom andre. Å ha karisma gir makt ved at man for eksempel er god til å forhandle. Hvis man har kontroll over ressursene har man også makt dersom andre er avhengig av disse. Til slutt har vi maktbasen informasjon som skapes ved at man besitter eller har tilgang på informasjon som andre ikke har.

### **Makt og brukermedvirkning**

I prosjektet Nye Brannstasjoner har det som nevnt blitt etablert brukergrupper. Disse skal være til hjelp ved at brukerne skal beskrive hvilket behov som bør legges til grunn ved de nye stasjonene og gi råd til hva som vil fungere og ikke. Videre er det kjent at brukermedvirkning kan foregå på flere ulike nivå. Hvor stor makt og innflytelse brukerne har i forhold til prosjektleder vil være avgjørende for utfallet på prosjektets resultat.

### **Empowerment**

Begrepet empowerment er blitt et populært begrep. Fleming og Ward (1999:370) fremstiller empowerment som *"en begrepsmessig deodorant som brukes til å rettferdiggjøre forslag som i bunn og grunn representerer en rekke forskjellige ideologiske og politiske posisjoner, som dekker over konflikter og forskjeller og i siste instans framstår som et "forgylt redskap" for sosial kontroll og profesjonell egeninteresse"*.

---

Empowerment innebærer ordet *power* som betyr styrke, makt og kraft. Dette appellerer til våre ønsker om å føle oss sterke og betydningsfulle. Vi vil ha innflytelse og kontroll over våre liv. Ordet fører også tankene hen på fenomener og egenskaper som selvtillit, støtte, stolthet, delaktighet, samarbeid og deltakelse. Dette begrepet har blitt forsket mye på og benyttes ofte i arbeidslivet i dag. Det handler om å være politisk korrekt og fremstå som en moderne organisasjon.

Begrepet forekom allerede på 1920-tallet, men man begynte for alvor å bruke begrepet på 1970-tallet. Da særlig i forbindelse med diskusjoner om lokal utvikling, selvstyre, aktivisme og sosial mobilisering. Begrepet bygger på forestillingen om at ”*sammen er vi sterke*”. Det vil si at man kollektivt kan mobilisere langt mer kraft, kreativitet og kompetanse for å nå mål enn hva isolerte enkeltindivid kan klare (Askheim og Starrin 2007: 13-16).

Empowerment handler om å overføre makt og i vår sammenheng vil det bety en overføring av makt fra prosjektleder til brukerne. Her er likheten med brukermedvirkning svært tydelig. Kjernen i begge begrepene er maktoverføring. Begrepene opererer side ved side og er rettet mot de samme områdene. De har samme ideologiske innhold, nemlig å styrke brukernes innflytelse i utforming av egen arbeidsplass, hjelpetilbud, tjeneste og så videre.

Den søramerikanske pedagogen Paulo Freire har vært en viktig inspirasjonskilde innen empowermenttradisjonen med sin bok ”*De undertryktes pedagogikk*” (1974). Freire arbeidet med fattige arbeidere i Brasil og var opptatt av hvordan de var undertrykte, men samtidig sin egen undertrykker. Med det mente han at de selv hadde gjort undertrykkernes bevissthet og virkelighetsoppfatning til sin egen. For å overvinne undertrykkingen mente Freires at mennesket først og fremst måtte bli klar over årsaken. *Bevisstgjøring* ble derfor det sentrale begrepet for Freire. For å frigjøre seg må man først bli klar over hvordan undertrykkingen virkelig arter seg. Frigjøringen bør skje gjennom refleksjon og handling i forhold til tilværelsen for å forandre den. Bevisstgjøringen må ta utgangspunkt i forholdet mellom menneskene og verden og hverdagslivets kjente situasjoner og det selvmotsigelsesfylte i dem. Den viktigste metoden for slik endring ligger i dialogen. Gjennom dialog får man delt erfaringer og refleksjoner. Dermed blir det *kollektive* det sentrale utgangspunktet for bevisstgjøring og handling.

For å tydeliggjøre denne prosessen opererer Andersen et al. (2003) med skillet mellom *horisontal* og *vertikal* empowerment. Horisontal empowerment handler om kollektiv mobilisering og styrking av handlingskapasiteten mellom aktører på samme nivå. Vertikal empowerment handler om å styrke aktørens maktposisjon oppad i forhold til overliggende maktnivåer.

### **Modellmakt**

Bråten (1983) utviklet teorien om modellmakt, som handler om forholdet mellom parter som samarbeider. Modellmaktteorien ble brukt i en analyse av ansattes innflytelse i bedrifter på bakgrunn av endringer i aksjeloven i 1973.

Lovendringen sikret ansatte i industribedrifter representasjon i bedriftenes styre og eventuelle bedriftsforsamlinger. Målsettingen var å gi dem innflytelse eller minke innflytelsesforskjellen mellom ansatte og ledelsen. Samtidig er teorien åpen for at innflytelsesforskjellen kan øke på tross av at ønske om å minske gapet er tilstede hos begge parter. Teorien dreier seg om hvordan innflytelse og kontroll baserer seg på modeller og deres premisser. Med det menes at de som har de best utviklede modellene av saksfeltet som diskuteres er de modellsterke i situasjonen.

Bråten mener at forutsetningen for å ha en balansert dialog er når begge parter har mulighet til benytte hvert sitt perspektiv på dialogen som ikke avhenger av den andre parten. Er den enes perspektiv så dominerende at den totalt overskygger den andre, oppstår det som kalles et *modellmonopol*. Hvis en part har mer greie på saken enn den andre parten, fremstår han som modellsterk og den andre som modellsvak. En slik dialog kan føre til at den modellsvake oppfatter den andres kunnskap som ”gjeldende”, og dermed fanges i den modellsterkes modellmonopol.

5 forslag til hvordan man opphever et modellmonopol (Bråten 1983):

1. Ved å flytte grensene for saksområdet, slik at også den modellsvakes perspektiv og erfaringer kommer i bruk.
2. Ved å slippe til andre aktører med rivaliserende forestillinger som bryter med den modellsterkes modeller, og som kan argumentere mot disse.

3. Ved å legge inn en pause i diskusjonen, slik at den modellsvake får sjansen til å utvikle forestillinger og modeller på egne premisser.
4. Ved å gjøre alle aktører bevisste på at modellmakt kan gjøre seg gjeldende under diskusjonen.
5. For den modellsvake: prøve å heve seg over diskusjonen ved å stille kritiske spørsmål om ting man er i tvil om, slik at premissene kan forandres.

### **3.3.2 Fakta**

I prosjekt, Nye Brannstasjoner, besitter alle de interne interessentene en eller annen form for makt. Særlig trekkes det frem at de besitter maktbasen kompetanse dog alle med ulik kunnskap og erfaring. På brukernes nivå finner vi fagkunnskapen mens på høyere plan, organisering- og styringskompetanse. Leder for brukerstyret sitter med flere maktbaser da han fungerer som et knutepunkt mellom brukerne og byggherren. Gjennom sin stilling mottar han informasjon som skal videreformidles i alle retninger.

Når det kommer til empowerment er dette et fenomen som har preget prosjektet i stor grad. Det faktum at kun et fåtall besitter kunnskap om innhold og behov ved brannstasjoner har gjort brukernes kompetanse uunnværlig for byggherren og dermed har overføring av makt vært en nødvendighet.

Prosjektdeltagerne gir inntrykk av at de ikke besitter noen form for modellmakt. Det er likevel interessant at byggherren mener at brukerne sitter med denne makten da deres kunnskap ikke kan overprøves på noe vis.

Hvis det eventuelt skulle oppstå et modellmonopol er samtlige enig om at forhandlinger og saklige diskusjoner er den rette fremgangsmåten å løse det på.



### 3.3.3 Drøfting

Sluttbrukerne er den gruppen som tar prosjektets resultat i bruk når prosjektet er avsluttet. De innehar en sentral posisjon og særlig i prosjekt Nye Brannstasjoner spiller brukerne en avgjørende rolle med tanke på kvalitet og funksjonalitet over resultatet. De som har erfaring med å bygge brannstasjoner besitter ikke lenger disse posisjonene og er derfor ikke tilgjengelige for råd og veiledning. De som nå har stillingene bærer ikke slik kompetanse eller erfaring. Derfor blir brukerne og deres fagkunnskap en viktig brikke i byggingen av nye brannstasjoner.

Gjennom våre samtaler med brukerne kommer det tydelig frem at denne fagkunnskapen har gitt dem en selvskreven rolle i prosjektet. Hvordan de ansatte benytter sine lokaler og bygninger er kunnskap som opparbeides gjennom å ta rommene i bruk og vil derfor være forankret i erfaringer. Slik taus kunnskap kan være vanskelig å formulere til konkrete setninger og kan derfor fremstå som uforståelig for byggherren.

Byggherren er den parten som har eierinteresse i prosjektet og dermed også den som tildeler ressursene. Det ble vedtatt av bystyret at arealet måtte reduseres med 10 % da areal utgjør penger. Brukerne fikk derfor i oppgave å trekke fram områder hvor dette var mulig. Bystyret har altså en avgjørende makt og tar de endelige beslutningene siden de sitter på de økonomiske ressursene.

Når bystyret har den avgjørende makten oppstår faren for at beslutninger blir tatt på feil premisser. Som nevnt tidligere kan de ikke uttale seg om brukernes behov og er muligens ikke godt nok kvalifisert til å ta slike avgjørelser.

Byggherren mener det er bedre å ta raske og litt svake beslutninger enn at det ikke blir tatt noen avgjørelse i hele tatt. Skal alle beslutninger tas av en og samme person er faren mangel på refleksjon. Ulempen her er at feil person kan bli stilt ansvarlig for andres feilaktige avgjørelser.

Som nevnt opplevde brukerne at deres ideer til tider ble endret og underkjent av arkitekten. Paulo Freire hevder at å frigjøre seg fra undertrykkelse handler om kommunikasjon og kollektiv mobilisering. Sammen vil sluttbrukerne kunne vinne

---

gjennom med sine forslag ved å være bevisst på tilværelsen og reflektere over årsaken til eventuelle uenigheter.

Vi mener modellmaktteori egner seg godt til å forklare problemer som kan oppstå i forbindelse med maktposisjoner og samarbeid mellom brukerne og prosjektledelsen. I vårt tilfelle er det mulig at begge parter kan fremstå som modellsterke. Brukerne besitter mest kunnskap og erfaring om behovene og hva som trengs ved de nye stasjonene. Det kan likevel tenkes at prosjektleder vil fremstå som modellsterk da han har mer kunnskap om prosjektfaget.

Brukerne tror ikke de besitter noen form for modellmakt. Dette kan nok begrunnes med at de ikke er helt klar over sin posisjon eller hva modellmakt innebærer. Brukerne besitter ubevisst modellmakt. Byggherren mener at brukerne besitter modellmakt på grunn av deres maktbase men ser på dem som en ressurs for å kvalitetssikre prosjektresultatet.

Fra intervjuene kommer det frem at noen er negative til modellmakt. At noen ”alltid vet best”, oppleves som arrogant og enerådig. Basert på brukernes uttalelser opereres det ikke med noen form for modellmakt internt blant brukerne. Derimot oppfattes arkitekten som modellsterk. Besittelsen av modellmakt innebærer at man har mest kunnskap omkring saksfeltet som diskuteres. Når arkitekten fremlegger sine plantegninger blir sluttbruker automatisk den modellsvake. Dialog er altså en forutsetning for kunne samarbeide og opprettholde balansen. Brukerne er ikke en homogen gruppe og kommunikasjonsformen må altså tilpasses den enkelte. Det blir den profesjonelles ansvar å unngå vanskelige begrepsapparat og påse at brukerne forstår det som formidles.

En av våre respondenter nevner at modellmakt kan fremstå som positivt om man greier å påvirke oppad i maktnivåene, men negativt dersom det utøves i forhold til underliggende nivå. Dette kan sammenlignes med det Andersen et al. (2003) beskriver som horisontal og vertikal empowerment. I henhold til horisontal empowerment er det derfor viktig og ikke glemme aktørene på samme nivå. Man må stå sammen og styrke hverandres posisjon.

Fra intervjuene trekkes det også frem at modellmakt er positivt hvis man tenker på tradisjonsbærere som Nils Arne Eggen. Gjennom sin lange fartstid besitter han svært gode kunnskaper omkring fotballfaget som han kan videreføre inn i det moderne fotballmiljøet. På en annen side er det negativt hvis man kun fokuserer på hvordan ting fungerte før i tiden. Det er altså like viktig å tilegne seg ny kunnskap for unngå utdaterte løsninger.

I følge til teorien kan man oppheve et modellmonopol på flere måter. Med bakgrunn i intervjuene foreslås det fra brukerstyret at man trekker inn en objektiv tredjepart eller rådgiver. Bråtens forslag ville her vært å slippe til andre aktører med rivaliserende forestillinger og nye argument. Selv ville våre respondenter opptre som en megler og diskutere seg frem til en løsning ved å lytte til begge synspunkt og fremheve essensen av deres utsagn. Videre ville man gitt den som blir dominert over mer kunnskap for innhente seg i diskusjonen. I henhold til Bråthens teori om modellmakt hevdes det at den modellsvake må forsøke å heve seg over diskusjonen ved å stille kritiske spørsmål. I tilfeller hvor brukerne føler seg modellsvake vil det være avgjørende for dem å skape forståelse hos den modellsterke og begrunne sine uttalelser. Hvis det skulle oppstå et modellmonopol hvor arkitekten er uenig i brukernes forslag bør brukerne stille spørsmål omkring hans påstander. Slik endres premissene og ting man er i tvil om elimineres. Brukerne må påpeke at den modellsterke også er avhengig av dem.

For å konkludere er det brukernes fagkunnskap som gir dem makt, men byggherren og politikerne sitter med den avgjørende makten. Dette medfører risiko knyttet til at beslutninger blir tatt på gale premisser. Det burde derfor blitt vurdert å bruke ressurser på å involvere en objektiv tredjepart som også besitter en lignende fagkompetanse.

Byggherren ser at brukerne besitter modellmakt selv om brukerne selv ikke er bevisst på dette. Denne makten kan brukeren dra fordel av og styrke sin posisjon i avgjørelsens time. Å være bevisst på sin posisjon vil gjøre det lettere å slå gjennom med sine forslag.

---

Til slutt er det viktig å tilpasse språket til den enkelte og kommunisere på en slik måte at alle forstår. Partene må skape forståelse for at de er avhengig av hverandre og derfor tvunget til å komme til enighet

## 3.4 Konflikt

### 3.4.1 Teori

#### Begrepet konflikt

Konflikt defineres ofte som ”*En strid mellom personer eller grupper eller som en strid eller uoverensstemmelse mellom interesser, ideer, retninger og følelser*” (Karlsen og Gottschalk 2009). Videre hevder Jackobsen og Thorsvik (2007) at det i tillegg må eksistere et avhengighetsforhold og et følelsesmessig element mellom partene. Sentralt i alle konflikter står spørsmålet om hvor intens eller sterk konflikten er. To grunnleggende forhold påvirker konfliktnivået:

1. *Hvor mye som står på spill?*
2. *Hvordan styrkeforholdet mellom partene er?*

Graden av formalisering kan også påvirke konfliktnivået. Det foreligger en potensiell konflikt i alle situasjoner hvor det eksisterer usikkerhet. En organisasjons rutiner og formelle regler kan i mange tilfeller fungere som et sett med standarder for hva som er riktig og galt (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Begrepet konflikt oppfattes ofte som negativt ladet, men kan være både destruktivt og konstruktivt. På en side skaper de dårlig kommunikasjons- og samarbeidsklima samtidig som de forsterker motstridende mål. På en annen side kan en konflikt skape ideer, nytenkning og endringer. Den tyske filosofen Kant argumenterer i sin filosofi om historiens utvikling for at *sosial konflikt* er en av de viktigste mekanismene som bidrar til at mennesket utretter stadig mer. Mennesket blir tvunget til å utvikle evner og anlegg som trengs for å rydde motstand av veien (Hambrick 1996). Ulike årsaker til konflikter kan være fordeling av ressurser, prioritering, organisering, ansvarsfordeling, planlegging, deltagelse og tilgang på informasjon.

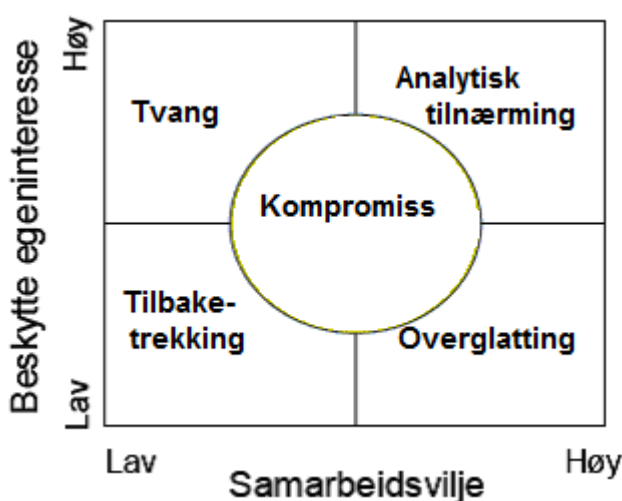
## Konflikt og brukermedvirkning

Det er nyttig å opprette brukergrupper ved tekniske prosjekter. I eller mellom arbeidsgrupper vil det alltid oppstå konflikter da det er vanskelig å forene brukernes og oppdragsgivers ulike interesser. Det ligger i menneskets natur å ønske det beste for seg selv.

Målkonflikter er et kjent begrep i prosjektfaget. Slike konflikter skyldes at det finnes ulike mennesker eller grupper som har ulike oppfatninger av hvilke mål som er de viktigste eller hvordan man skal nå dem. Vi snakker om målkonflikt når vi står ovenfor mål som er uforenelige eller vanskelig å kombinere. En variant kan være at målene kommer i direkte strid med hverandre (motstridende mål), slik at oppfyllelse av det ene totalt utelukker det andre.

## Konflikthåndtering

For di prosjektorganisasjoner anses å være konfliktintense, hevder mange at suksessen for en prosjektleder er avhengig av evnen til å håndtere konflikter. Det finnes flere måter å håndtere konflikter på, men vi har valgt å se nærmere på inndelingen til Ock og Han. Ock og Han (2003) referert i Karlsen og Gottschalk (2009:132) har delt inn fremgangsmåtene i fem ulike metoder henholdsvis *tilbaketrekking*, *demping*, *kompromiss*, *tvang* og *konfrontasjon*. Under har vi fremstilt de ulike metodene i en figur avhengig av individets ønske om å beskytte egeninteresse og grad av samarbeidsvilje.



Figur 3.4 Måter å håndtere konflikter på

---

*Tilbaketrekning* har vi fra det militæret og innebærer at man trekker seg tilbake eller unngår den aktuelle eller potensielle uenigheten.

*Demping* vil si at man delvis overser, nedtoner og glatter over uenigheter og i stedet konsentrerer seg om områder hvor enighet eksisterer. Det handler altså om å være stor nok til å greie å overse og holde fokus på det som er viktigst. Denne metoden kalles også *morsmetoden* og egner seg dersom man vet at problemet kommer til å forsvinne med tiden. Eksempel på dette er en mors håndtering av sine små barn.

*Kompromiss* er en annen måte å håndtere konflikter på. Dette går ut på å forhandle seg til en løsning som er tilfredsstillende for alle parter. Kompromiss kan gi en løsning hvor alle får innfridd noe, men ingen får alt og kjennetegnes ofte ved en gi- og ta holdning. Kompromisser løser nødvendigvis ikke en konflikt og konflikten kan lett dukke opp igjen senere når for eksempel en kontrakt skal inngås og partene ønsker å ta igjen det de kanskje har gitt fra seg i de tidligere forhandlingene.

*Tvang* går ut på at man tvinger gjennom den ene parts standpunkt på bekostning av den andre. Dette kan innebære at prosjektleder tar en beslutning, selv om enkelte av de underordnede er uenige. Disse må da akseptere den avgjørelsen som er tatt og denne fremgangsmåten kan derfor ende opp med en vinner og en taper.

*Konfrontasjon* er den mest anvendte konfliktløsningsmetoden og kalles også *analytisk tilnærming*. Her tas konflikten opp i sin fulle bredde hvor man snakker ut om saken og hvor de involverte søker en konstruktiv løsning som tilfredsstiller alle. En viktig forutsetning for at denne metoden skal fungere effektivt, er at det eksisterer tillit og trygghet i organisasjonen (Kolltveit, John og Reve 2009).

Den sistnevnte metoden ligner nok mest på Fisher og Urys (1999) teori, "*making the pie bigger*". De hevder at man bør grave dypere for å avdekke partenes underliggende formål. I stedet for at begge parter får en halv appelsin kan de gjennom å kartlegge hva de faktisk ønsker å få ut av denne appelsinen, samtidig få mer ut av situasjonen. Det kan nemlig vise seg at den ene ønsker skallet mens den

---

andre er ute etter innmaten og dermed dobler begge sin gevinst i motsetning til om de hadde delt appelsinen i to.

### **Felles planlegging**

Gjennom kurset DST 2533 Prosjektledelse, ble vi ved andre samling introdusert for fenomenet *felles planlegging*. Det handler om å dra inn prosjektets interessenter så tidlig som mulig i planleggingen. Slik får alle en oversikt og forståelse for hva som skal oppnås. I tillegg vil det skape enighet om arbeidsmetodikk, organisering og en bedre plan. Den største og mest betydningsfulle fordelen ved felles planlegging vil ifølge vår foreleser Tore Aalberg være at det skaper en forankring rundt planen hos alle. Dette vil medføre en følelse av medeierskap og dermed forebyggende for konflikter og motstand på et senere tidspunkt. Hvis man selv har vært med på å bestemme, vil man lettere oppleve prosjektet som motiverende og positivt.

På en annen side har medaljen alltid en bakside. Felles planlegging kan ta mye tid samtidig som det koster mer penger. Det ligger heller ikke for alle prosjektledere å inkludere. Alle har ulik lederstil og noen vil oppleve det som truende at andre skal ta del i beslutningene. Noen vil også få en følelse av at man ikke vet hvor prosjektet tar veien da mange skal være med å ta beslutninger. Desto flere deltakere, desto vanskeligere vil det være å forutse resultatet. Tilslutt vil det gi et farlig signal hvis det ikke er særlig frihet i veivalg (Tore Aalberg`s forelesing).

I "A Theory of Justice" introduserer John Rawls begrepet *veil of ignorance*. Han stiller spørsmål ved hvilke prinsipper menneskeheten ville formulert hvis man hadde stått ovenfor en "veil of ignorance". Hvis ingen var klar over hvem en selv var, for eksempel hvilket kjønn, hvilken alder, rik, fattig eller generelt uvitende omkring ens status i samfunnet, ville man ikke kunne forutse hvilket prinsipp som var best for en selv. Rawls argumenterer derfor med at individet ville blitt tvunget til å velge de prinsipper som er rettferdig for alle. Denne teorien vil kunne være til hjelp i en eventuell uenighet eller konflikt.

### 3.4.2 Fakta

Deltagerne i prosjekt Nye Brannstasjoner, definerer en konflikt som en uenighet som har eskalert og hvor man ikke greier å komme frem til en løsning. Det er også en felles holdning om at en konflikt kan være både destruktiv og konstruktiv. Dette begrunnes med at den er konstruktiv om man forholder seg saklig og kommer frem til en bedre løsning. Den er derimot destruktiv hvis konflikten utarter seg til en personkonflikt, vedvarer og ikke blir løst.

Frem til nå har det ikke oppstått konflikter, men det trekkes frem noen uenigheter som har gått på kommunikasjonsvikt og ulike interesser. Når de skal håndtere en potensiell konflikt ville de diskutert seg frem til en løsning og om nødvendig løftet konflikten opp på ledernivå til de som har helhetsoversikt.

I dette prosjektet har alle en positiv holdning til felles planlegging. Felles planlegging har preget prosjektet i stor grad og det har vært viktig for byggherren å involvere brukerne på et tidlig tidspunkt.

### 3.4.3 Drøfting

Sammenligner vi Karlsen og Gottschalk`s definisjon med våre respondenter ser vi flere likheter. Ifølge teorien beskrives det som en strid eller uoverensstemmelse mellom flere parter med ulike interesser, mens intervjuobjektene definerer det som en uenighet omkring et saksområde.

I henhold til Jackobsen og Thorsvik (2007) må det eksistere et avhengighetsforhold mellom partene. I prosjekt Nye Brannstasjoner, ser vi at brukerne og byggherren er gjensidig avhengig av hverandre. Det er avgjørende for ledelsen at de har tilgang til fagkompetansen når de skal bygge nye brannstasjoner. På samme måte er brukerne avhengig av byggherren for å få tildelt økonomiske midler for å få sine ønsker og krav oppfylt. Selv om det ikke har oppstått konflikter til nå ser vi et tydelig avhengighetsforhold. Som følge av dette *kan* det oppstå uenigheter som kan føre til konflikter.

Videre hevder Jackobsen og Thorsvik (2007) at det må foreligge et følelsesmessig element. Byggherren ønsker å holde budsjettet, men samtidig skape et resultat av



---

høy kvalitet. Fra sluttbrukers synspunkt blir de sjelden forpliktende engasjert da de som regel er opptatt av sine daglige oppgaver. Det er derimot naturlig at man først blir engasjert når prosjektet får konsekvenser for ens hverdag og egen arbeidssituasjon. Dette skjer som oftest når det er for sent å komme med innspill. På tross av dette hevder faktisk brukerne at deres ambisjonsnivå og engasjement, samt ryddighet rundt prosjektet, har resultert i at man har unngått konflikter.

Jackobsen og Thorsvik (2007) hevder også at konfliktnivået påvirkes av hvor mye som står på spill og styrkeforholdet mellom partene. Bygging av fire nye stasjoner er et kostbart prosjekt og det er mye som skal til for å lykkes. Uten brukernes bidrag ville byggherren stilt betydelig svakere. Det er mye som står på spill med tanke på ressurser, både økonomisk og menneskelig. Videre bærer forholdet preg av at begge sitter med en makt som gjør dem uunnværlige for hverandre. De blir dermed avhengig av å kunne håndtere en konflikt.

Våre respondenter er enige om at en konflikt både er konstruktiv og destruktiv. Leder for brukerstyret påpeker at en uenighet kan være nyskapende og bringe nye tanker og ideer til prosjektet. Representanten fra byggherren mener at en uenighet er nødvendig for prosjektets fremgang, men dette fordrer at man kommer til en løsning. Man må bli enig om at man er uenig. På en annen side kan det også være farlig med tanke på ressursbruk. Brukerne må argumentere for sine forslag og krav. Man kan ikke kreve noe uten å begrunne hvorfor. Filosofen Kant hevder at en sosial konflikt er en viktig mekanisme for menneskets videreutvikling. Gjennom sin argumentasjon vil brukerne selv oppleve at de blir tatt på alvor samtidig som de skaper forståelse hos byggherren.

Vår representant fra brukerstyret uttrykker at, hvorvidt utfallet av en konflikt er destruktivt eller konstruktivt, kommer an på hvordan man håndterer situasjonen. Generelt har ikke brukernes forslag blitt overstyrt og derfor har man heller ikke mange uenigheter.

Som nevnt ble det vedtatt at det skulle kuttes i areal. Her ble det viktig å finne et område hvor dette var mulig og samtidig skadet minst. Her så byggherren det mest hensiktsmessig å fjerne noen av gymsalene og mente at det holdt med et treningsrom på de tre bistasjonene. Resultatet ble at de fikk beholde gymsaler på

---

alle stasjonene, men at de måtte reduseres i areal. Her ble det altså inngått kompromiss hvor de møttes på halvveien.

Ved en anledning har prosjektledelsen måttet bruke tvang som løsning på en uenighet. De krevde at vaskehall også måtte benyttes som oppstillingsplass da det ikke var rom for begge deler. Denne bestemmelsen måtte brukerne akseptere og endte i dette tilfelle opp som ”tapere”.

Med bakgrunn i teorien ”making the pie bigger” vil vi anbefale deltagerene å søke alternative løsninger som kan gagne begge parter. Det er mulig å få sine ønsker oppfylt uten at det må gå ut over noen. Det handler om kommunikasjon og underliggende tanker som bør avdekkes for at man skal komme til bunns i saken og løse konflikten på en suksessfull måte. I stedet for en taper og vinner, kan begge gå seirende ut av situasjonen.

I prosjekt Nye Brannstasjoner, oppstår altså uenigheter og uoverensstemmelser som en følge av målkonflikter. Hva er viktigst? Å holde budsjettet eller skape funksjonalitet og effektive løsninger? Mange vil nok si at det er vanskelig å sette en pris på et bygg som skal fungere som et verktøy for å slukke brann og berge liv. Ved å lytte til brukerne vil man få gode, effektive løsninger som ikke kan måles i kroner og øre. Med en langsiktig tankegang vil brukermedvirkning redusere sannsynligheten for nødvendig ombygging på et senere tidspunkt på grunn av feil eller mangler. Med bakgrunn i Rawls *veil of ignorance*, bør deltagerne prøve å sette seg i hverandres posisjon. På den måten vil man lettere få forståelse for hverandre og dermed velge en objektiv løsning som er rettferdig og tilfredsstillende for alle.

Brukerne påpeker i sitt intervju at de hadde ønsket å bli dratt inn i prosjektet på et enda tidligere tidspunkt. Representanten fra Byggherren sier at det er viktig å involvere brukerne tidlig i prosessen, men ikke **for** tidlig. Byggherrens uttalelse bygger på at man bør unngå en for lang prosess hvor deltagere slutter, eller at ønsker og behov blir foreldet. Faren med en lang brukermedvirkningsprosess vil også være at nye blir ansatt som ikke har noen form for eierskap eller forståelse for prosjektet. Leder for brukerstyre mener at felles planlegging handler om demokrati. ”Jo før, jo bedre i mange tilfeller”, uttaler han. Brukerne må selv føle

---

at de har en reell medvirkning, at de får si hva de mener og da også om organiseringen.

Felles planlegging vil være avgjørende for et godt resultat i prosjekt Nye Brannstasjoner. Å planlegge sammen bidrar til å skape en mer helhetlig plan samtidig som man minsker sannsynligheten for konflikter i framtiden. Av våre respondenter trekkes det også frem at gjennom felles planlegging vil man sammen definere klare mål og dermed unngå tilfeller hvor brukerne ønsker seg løsninger som ikke harmoniserer med kommunens økonomiske perspektiv.

Oppsummert har man i dette prosjektet unngått konflikter grunnet høyt engasjement på tross av at teorien hevder at sterke avhengighetsforhold og følelsesmessige element øker risikoen for uoverensstemmelser.

En konflikt kan være både destruktiv og konstruktiv, avhengig av hvordan den håndteres. Vi ser at i prosjekt Nye Brannstasjoner, har mange av konfliktene oppstått på grunn av uklare mål og kravspesifikasjoner. Dette kunne vært løst ved at brukerne hadde blitt involvert på et tidligere tidspunkt og dermed stått ovenfor tydeligere retningslinjer.

Ved å planlegge sammen minimeres risikoen for konflikter. På en annen side er det delte meninger om hvor tidlig i prosessen brukerne bør involveres.

Vi vil foreslå at man i større grad prøver å tenke alternativt og se muligheter hvor begge kan få mest mulig ut av situasjonen ved å avdekke de underliggende behovene. Da unngår man en tap-vinn situasjon.

## **4.0 KONKLUSJON**

Det vi har forsøkt å finne svar på i denne oppgaven er følgende: *"Hvorvidt er brukerne involvert og ivaretatt i prosjekt Nye Brannstasjoner?"* Vi vil i dette kapittelet trekke frem våre viktigste funn som svar på problemstillingen.

---

Vi sitter igjen med en oppfatning om at samtlige av deltagerne i prosjektet stiller seg svært positiv til brukermedvirkning. Byggherren ser på sluttbrukeren som en betydningsfull ressurs da de sitter på fagkompetansen. Prosjektet hadde ikke vært gjennomførbart uten brukernes deltagelse, og deres bidrag har derfor blitt tatt på alvor og respektert. Det som trekkes frem som negativt er at brukermedvirkning krever god organisering, noe som er tid- og ressurskrevende. Faktum er at den faglige kompetansen kun befinner seg på laveste nivå. Dette har bydd på utfordringer og krevd gode tillitsforhold. Brukerne i prosjekt, Nye Brannstasjoner, har vært sterkt involvert og ivaretatt i stor grad. Man har innfridd det som har vært økonomisk mulig. Denne påstanden bygger på våre funn fra intervjuene hvor vi diskuterte interesser, maktforhold og konflikthåndtering.

#### **4.1 Interessent**

Når det kommer til objektenes syn på de ulike deltagerne i prosjektet ble sluttbrukeren dratt frem som en av de viktigste interessentene. Teorien sier at sluttbruker er en intern interessent og dermed en som skal delta aktivt i prosjektet. Vi opplever at i prosjekt Nye Brannstasjoner, har brukerne vært sterk involvert. Dette grunner i at deres kompetanse og erfaringer har vært uunnværlig for byggherren og prosjektets resultat. Brukerne spiller også en avgjørende rolle siden det ikke er blitt bygd brannstasjoner i Trondheim på over tretti år

Deontologien hevder at man bør handle på bakgrunn av etiske prinsipper og det som er moralsk riktig. Medbestemmelse og medvirkning som symbolsk prinsipp bør altså ligge til grunn for handlingene. I prosjekt Nye Brannstasjoner, opplever vi at dette er tilfelle. Brukerne er involvert fordi det er etisk og moralsk riktig.

Brukerne har hatt muligheten til å ta beslutninger ved områder hvor byggherren ikke har vært kvalifisert. I de tilfellene hvor de har fått nei har de vist forståelse for det. Vi vil med bakgrunn i Mill`s uttalelse om at målet bør være *“the greatest happiness for the greatest number”*, påpeke at de som skal benytte seg av TBRT`s tjenester også bør betraktes som brukere. Det er flere som vil dra fordel av effektive løsninger.

---

Skal vi trekke frem svakheter ved involveringen av brukerne, har korte tidsfrister medført at informasjon ofte har ”hopper over” sentrale ledd. En annen svakhet er at fagkunnskapen kun befinner seg på sluttbrukerens nivå. Dette fører til at byggherren blir tvunget til å stole på brukernes intensjoner og må forutsette at deres ønsker er realistiske.

## 4.2 Makt

Omkring temaet makt, vil vi oppsummere med at brukerne besitter maktbasen kompetanse. Dette utgjør også bakgrunnen for deres aktive deltagelse i prosjektet. Brukerne har ikke vært bevisst på sin maktbase og muligens ikke utnyttet sin posisjon optimalt.

God kommunikasjon er en forutsetning for å unngå modellmonopol og misforståelser. Evnen til å snakke hverandres språk er nødvendig for fornøyde sluttbrukere. Kunnskapsformidling er et viktig argument for hvorfor man bør involvere brukerne. Dette gjøres ved å utnytte de gode og dårlige erfaringene med eksisterende bygninger. Brukernes kunnskap omkring bruken av brannstasjonene er forankret i deres tidligere erfaringer. Denne kunnskapen har til en viss grad vært vanskelig for dem å formulere med konkrete ord.

I prosjekt Nye Brannstasjoner har det ikke oppstått modellmonopol. Ved et potensielt monopol foreslår respondentene å involvere en objektiv tredjepart eller rådgiver som kan fremheve de ulike synspunktene og sørge for at sluttbrukers innspill blir hørt. Med bakgrunn i Bråten`s metoder for opphevelse av modellmonopol, anbefaler vi brukerne å stille seg kritisk til situasjoner hvor deres forslag blir avslått og i disse tilfellene kreve begrunnelser på hvorfor.

## 4.3 Konflikt

I prosjekt Nye Brannstasjoner, har det vært høyt engasjement og man har unngått merkelige konflikter selv om teorien hevder at dette øker sannsynligheten for at det oppstår konflikter.

I de tilfeller hvor det har oppstått uenigheter har prosjektdeltagerne inngått kompromiss. Ved et tilfelle har det blitt benyttet tvang. På tross av det vil vi likevel påstå at brukerne har blitt ivaretatt og at deres bidrag har blitt tatt på alvor.

---

Ved å tenke alternative løsninger kan man unngå situasjoner hvor man ender opp som taper og vinner. I følge Rawl blir man tvunget til å velge en rettferdig løsning, dersom man stiller seg bak en *veil of ignorance*. Ved å sette seg inn i hverandres situasjon skapes det forståelse for andres meninger og behov.

Det er vanskelig å sette en pris på effektive løsninger. Verdsettelsen av tjenestene som tilbys kan lett bli undervurdert. Byggene må ses på som et verktøy på lik linje med maskiner og utstyr. Uten brukere har ikke bygget noen verdi og man må se det ut i fra et helhetlig perspektiv, ikke bare rent teknisk. Bygget skal fungere som et grunnlag for å utføre en god jobb.

Gjennom felles planlegging har man skapt forankring rundt prosjektet. Dette sikrer oppbakking blant de ansatte ved TBRT, da de har vært med å utforme det selv. Brukerne mener de burde vært involvert på et tidligere tidspunkt. Teorien sier at en av fordelene med felles planlegging er at det skaper en felles forståelse for målet og enighet omkring arbeidsmetodikken i prosjektet. Dette sammenfaller med brukernes uttalelse om at det har eksistert usikkerhet, nettopp på grunn av at de ikke ble involvert på et tidlig nok stadie.

### **Pso-begrepet**

En gjennomgående feil ved byggeprosjekt og IT-prosjekt er at man i alt for stor grad betoner arbeidet med systemdelen og neglisjerer person og organisasjonsutviklingsdelen. (Andersen, Grude og Haug 2007). Uten å ta stilling til hvorvidt Nye Brannstasjoner er et pso-prosjekt, har det blitt lagt mindre vekt på O. Selv om det har vært fokus på P, gjennom brukermedvirkning, har det ikke blitt lagt arbeid i å skape endringer i virksomhetens kultur og arbeidsprosesser. Dette anser vi som en svakhet ved prosjektet.

## **4.4 Videre forskning**

Som en avslutning på dette kapittelet vil vi komme med noen forslag til videre forskning. Det er flere aspekter som kunne vært belyst nærmere. Underveis i arbeidet med innsamlingen av sekundærdata møtte vi utfordringer. Vi forstod etter hvert at det var vanskelig å finne materiale, som suksesskriterier eller prinsipper, for hvordan å lykkes med brukermedvirkning i prosjekter. Som en oppfølger til

---

denne besvarelsen kunne det derfor ha vært spennende å utarbeide et forslag til en slik modell.

Til næringslivet og prosjekter generelt, oppfordrer vi til å ta brukermedvirkning på alvor og se mulighetene det byr på. Nyttens er uvurderlig og burde prege alle prosjekter i større eller mindre grad.

---

**REFERANSELISTE****Bøker**

- Andersen, Erling S og Eva Schwencke. 2001. *Prosjektarbeid – en veiledning for studenter*. 3.utg. Bekkestua NKI-forlaget.
- Andersen, Erling S, Kristoffer Grude og Tor Haug 2007. *Målrettet prosjektstyring*. 5. utg. Bekkestua NKI-forlaget.
- Askheim, Ole Petter og Bengt Starrin. 2007. *Empowerment i teori og praksis*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Andersen, John, Anne-Marie Tyroll Beck, Catharina Juul Kristensen og Jørgen Elm Larsen. (2003). *Empowerment i storbyens rum – et socialvidenskabeligt perspektiv*. København; Hans Reitzels Forlag
- Benum Bibba, Kai Gustavsen, Bjørn Tore Larsen, Hans Martin Mathisen og Aase Rokne. (2007). *Å bygge en arbeidsplass – Håndbok I HMS og deltagelse i byggesaker*. 1.utg. Oslo: Gyldendahl Akademisk.
- Briner Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2000. *Prosjektledelse*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bråten, Stein, (1983). *Asymmetrisk samtale og selvstendig syn: Opphevelse av modellmonopol*. I dialogens vilkår i datasamfunnet. Oslo: Universitetsforlaget
- Freire, Paulo, (1974). *De undertryktes pedagogikk*. 1.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gripsrud, Geir, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. 1 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget



Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Kolltveit, Bjørn J, Jon Lereim og Torger Reve. 2009. *Prosjekt: strategi, organisering, ledelse og gjennomføring*. 3. utg. Oslo : Universitetsforlaget

Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice*. 1 Utg. Cambridge Massachusetts: Belknap press

Rolstadås, Asbjørn. 2006. *Praktisk prosjektstyring*. 4. utg. Trondheim: Tapir Akademisk.

Willumsen Elisabeth. 2005. *Brukernes medvirkning – kvalitet og legitimitet i velferdstjenestene*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget

#### **Tidsskriftartikler**

Donaldson, T, P Werhane og M. Cording. (2002) Introduction to Ethical Reasoning. *Ethical Issues in Business: A philosophical Approach*, vol 7: 8-9

Hambrick, Donald, C. 1996. The Top Management Team: Key To Strategic Success. *California Management Review*, vol. 30: 88-101

Lovell, Robert.J. 1993. Power and Project Manager. *International Journal Of Project Management*, vol. 11 (2):73-78

Ock, Jong H, og Seung H. Han. (2003). Lessons Learned from Rigid Conflict Resolution in an Organization: Construction conflict case study. *Engineering Management Journal*, vol.19 (2):83-89

Rousseau, D. Sitkin, S.B, Burt, R.S. og Camerer, C (1998). Introduction to special topic forum. Not so different afterall. A cross-discipline view of trust. *Academy Management Review*. Vol. 23(3): (393-404)

---

## **VEDLEGG 1 INTERVJUOBJEKTENE**

### Representant fra Byggherre

Navn: Harald Bjørlykke

Alder: 42

Stilling: Leder for eiendom- og prosjektutvikling

Ansettelsesforhold: Trondheim Eiendom

### Leder for Brukerstyre

Navn: Pål Moxnes

Alder: 41

Stilling: Administrasjonssjef

Ansettelsesforhold: Administrerende avdeling i TBRT

### Leder for brukergroupe (Øving)

Navn: Geir Ulriksen

Alder: 48

Stilling: Øvingsleder

Ansettelsesforhold: Administrerende avdeling i TBRT

### Brukergruppedeltager (Vognhall)

Navn: Geir Arne Haugen

Alder: 49

Stilling: Brannmester

Ansettelsesforhold: Beredskapsansvarlig i TBRT

---

## VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av vår undersøkelse
  - Vi ønsker i vår undersøkelse å kartlegge i hvilken grad brukerne er involvert i prosjekt, Nye Brannstasjoner.
  - På hvilken måte og hvorvidt det fungerer
  
- Forespørsel om diktafon
  - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
  - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon. Kopi vil sendes til deg senest 2 uker etter intervjuet for gjennomlesning og redigering. Etter dette vil tapen slettes.
  
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
  - Hovedtema: Brukermedvirkning i prosjekter
  - Undertema: Prosjektets interesser
  - Undertema: Maktforhold
  - Undertema: Konflikter
  
- Intervjuets form
  - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 60 minutter, avhengig av dybden i svarene.

### Faktaspørsmål

Ditt navn? \_\_\_\_\_

Din alder? \_\_\_\_\_

Din stillingsbetegnelse? \_\_\_\_\_

Ditt ansettelsesforhold/i hvilken avdeling? \_\_\_\_\_

---

**Brukermedvirkning**

1. Hva legger du i begrepet brukermedvirkning<sup>1</sup>?
2. Hva er din holdning til brukermedvirkning?
3. Kan du trekke frem noe du anser som negativt eller positivt?
4. Hvordan synes du at brukernes deltagelse bidrar til å sikre kvalitet i forbindelse med resultatet av prosjekt TBRT- Nye Brannstasjoner?

**Interessenter**

1. Hvordan vil du definere en interessent i et prosjekt?
2. Hvorvidt ser du på sluttbrukeren som en interessent?
3. Hvilken rolle spiller sluttbrukeren?
4. Føler du at ledelsen har kontroll over sluttbrukerne og deres behov?
5. I hvilken grad mener du at sluttbrukerne er involvert?

*14 Integrerende prosesser:*

6. Hvordan opplever du at ledelsen klarer å samstemme sluttbrukernes ønsker?
7. I hvilken grad føler du at sluttbrukerens ønsker blir prioritert?

*Tillit:*

8. Hvilke faktorer mener du bidrar til å skape tillit?
9. I hvilken grad har du som bruker tillit til brukerstyret og prosjektledelsen?

**Makt**

1. I hvilken grad vil du si at du har makt i prosjektet?
2. Hvilke maktbaser<sup>2</sup> besitter du?

*Empowerment:*

3. Hvilken holdning har du til empowerment<sup>3</sup>?
4. I hvilken grad mener du empowerment har innvirkning på prosjektet?

*Modellmakt:*

5. Mener du at du besitter modellmakt<sup>4</sup>?
6. Hvilken holdning har du til denne typen makt?
7. Eventuelt, hvordan ville du prøvd å oppheve et modellmonopol<sup>5</sup>?

**Konflikt**

1. Hva legger du i begrepet konflikt?
2. Mener du en konflikt er destruktiv, konstruktiv eller begge deler?
3. Har det til nå oppstått noen konflikter i forbindelse med sluttbrukerne?

*Konflikthåndtering:*

4. Eventuelt hvordan håndterer dere en slik konflikt?

- 
5. Hvilken holdning har du til felles planlegging<sup>6</sup> i forhold til å unngå konflikter?

#### ORDFORKLARING

<sup>1</sup> *Brukermedvirkning* handler om at sluttbrukerne deltar i prosjektet

<sup>2</sup> *Maktbase* er en faktor som kan skape innflytelse. Eksempel på maktbaser er legitimitet, kompetanse, nettverk, ressurser og informasjon

<sup>3</sup> *Empowerment* handler om å overføre makt

<sup>4</sup> *Modellmakt* vil si å besitte makt på grunn av ens kunnskap og de best utviklede modellene i forhold til saksfeltet

<sup>5</sup> *Modellmonopol* oppstår hvis den ene partens perspektiv er så dominerende at den totalt overskygger den andre.

Fem forslag til hvordan man opphever et modellmonopol (Bråten 1983):

1. Ved å flytte grensene for saksområdet, slik at også den modellsvakes perspektiv og erfaringer kommer i bruk.
2. Ved å slippe til andre aktører med rivaliserende forestillinger som bryter med den modellsterkes modeller, og som kan argumentere mot disse.
3. Ved å legge inn en pause i diskusjonen, slik at den modellsvake får sjansen til å utvikle forestillinger og modeller på egne premisser.
4. Ved å gjøre alle aktører bevisste på at modellmakt kan gjøre seg gjeldende under diskusjonen.
5. For den modellsvake: ved å prøve å heve seg over diskusjonen ved å stille kritiske spørsmål om ting man er i tvil om, slik at premissene kan forandres.

<sup>6</sup> *Felles planlegging* handler om å dra inn interessenter så tidlig som mulig i planleggingen