



Veileder for gjennomføring av ICE-sesjoner

En samling av beste praksis og erfaringer fra
en representativ gruppe eksperter i norsk
bygg- og anleggsbransje

Innhold

1. Introduksjon	3
2. Mål og hensikt med veilederen.....	4
3. Begreper og definisjoner	5
4. Kultur og ledelse	6
5. Komme i gang med ICE-sesjoner.....	9
6. Roller i ICE-sesjoner	10
7. Ulike former for ICE-sesjoner	12
8. Planlegging av ICE-sesjoner	15
9. Gjennomføring av ICE-sesjoner	18
10. Oppfølging av ICE-sesjoner	21

1. Introduksjon

Hvilke problemer løser Integrated Concurrent Engineering (ICE)? De fleste som har jobbet i et krevende prosjekt kjenner det igjen: møtet der alt egentlig skulle avklares, men likevel et møte der halvparten av de riktige menneskene ikke var til stede. Beslutningen som ble utsatt fordi noen måtte «sjekke internt». Prosjekteringen som måtte gjøres om fordi en fagdisiplin ikke var involvert tidlig nok. Og den kostbare ventetiden fra spørsmål stilles til beslutninger tas. *Dette er typiske utfordringer i prosjekter, og nettopp slike utfordringer ICE er utviklet for å løse.*

ICE er en metode som angriper disse problemene direkte gjennom å endre måten folk jobber sammen på: Alle med beslutningsmyndighet samlet rundt det samme problemet, på det samme tidspunktet.

En ICE-sesjon har ett tema og én målsetting: å forlate sesjonen med en beslutning, en avklaring eller en valgt løsning – ikke et nytt møte. Sesjonen ledes av en fasilitator som holder struktur og fremdrift, mens fagekspertene jobber parallelt i stedet for sekvensielt. Det som normalt tar uker av frem-og-tilbake, komprimeres til timer.

ICE har sitt opphav hos NASA Jet Propulsion Laboratory (JPL) og ble formalisert av Stanford Center for Integrated Facility Engineering (CIFE) som en kjernekomponent i Virtual Design and Construction (VDC). Forskning viser at godt gjennomførte ICE-sesjoner kan redusere antall prosjekteringsiterasjoner og beslutningssykluser med 30–50 % (Kunz & Fischer, CIFE) – ikke fordi folk jobber hardere, men fordi de jobber riktig og i takt.

2. Mål og hensikt med veilederen



Denne veilederen viser hvordan ICE-sesjoner planlegges, gjennomføres og følges opp. Målet er å hjelpe prosjekter med å bruke ICE på en strukturert måte og oppnå bedre beslutninger, raskere avklaringer og mer effektiv samhandling. Veilederen skal også bidra til et felles rammeverk og en gjenkjennelig arbeidsform.

Gjennom veilederen får du hjelp til å:

1. **Planlegge ICE-sesjoner** med riktig ambisjonsnivå, deltakergruppe og agenda.
2. **Gjennomføre ICE-sesjoner** med tydelige mål, rollefordeling, arbeidsform og beslutninger.
3. **Følge opp ICE-sesjonen** slik at beslutninger, avklaringer og neste steg faktisk tas videre i prosjektet.
4. **Bidra til en kultur** preget av eierskap, felles forståelse og god samhandling.

Gode ICE-sesjoner krever også rom og tekniske løsninger som støtter arbeidsformen. Anbefalinger for utforming av ICE-rom og teknisk utstyr er beskrevet i egen veileder, publisert i 2025 av Construction City Cluster og tilgjengelig her: [Veileder for utforming av ICE-rom](#).

Målgruppe for veilederen:

Veilederen er skrevet for prosjektledere, fagledere, fasilitatorer og andre som planlegger, gjennomfører eller deltar i ICE-sesjoner. Den er utviklet med utgangspunkt i bygg- og anleggs-bransjen, men prinsippene kan også benyttes i andre næringer der det er behov for samhandling, avklaringer og beslutninger på tvers av fagområder.

3. Begreper og definisjoner

I denne veilederen benyttes følgende begreper:

- **ICE-sesjon:** En strukturert arbeidsøkt med ett definert mål.
- **Hovedsesjon:** Fellessesjon der alle deltakere arbeider sammen.
- **Breakout-sesjon:** Mindre arbeidsgruppe som arbeider med et delproblemstilling som en del av sesjonen.
- **Beslutningsregister:** Strukturert oversikt over beslutninger, avklaringer og tiltak fra sesjonen.
- **Tiltak:** Oppgave som skal gjennomføres etter sesjonen.

4. Kultur og ledelse

En ICE-sesjon kan organiseres perfekt på papiret – riktige personer og virksomheter/fageksperter invitert, agenda klar, fasilitator på plass – og allikevel fungere dårlig. Erfaringsmessig er årsaken nesten alltid den samme: kulturen i prosjektet er ikke klar for det ICE krever.

ICE forutsetter at deltakerne er villige, i stand til og har myndighet til å ta beslutninger i sesjonen (fysisk eller digitalt), ikke utsette dem. Det krever at folk er trygge nok til å si «jeg vet ikke» eller «vi er ikke enige» i plenum. Det krever at fageksperter fra ulike virksomheter og fagdisipliner behandler hverandres innspill med reell nysgjerrighet, i stedet for forsvar.

Ingen av disse tingene er tekniske utfordringer – de er kulturelle. Og kultur skapes av ledere og gjennom atferd over tid.

For å lykkes med ICE bør ledelsen:

- Sikre at deltakerne har nødvendig beslutningsmyndighet.
- Tydeliggjøre at beslutninger tatt i en ICE-sesjon er gjeldende.
- Sikre at resultatene følges opp i prosjektet.
- Legge til rette for åpen og tverrfaglig dialog.

4.1 Ledelsens rolle starter før første sesjon

Det primære er hva ledelsen gjør i tiden før første sesjon: tydeliggjør at beslutninger tatt i ICE er gyldige, at de ikke reverseres uten åpen begrunnelse, og at deltakerne har reell myndighet til å avklare innenfor sine fagområder. Erfarne prosjektdeltakere må raskt lære at ICE-rommet ikke er et diskusjonsforum, men et beslutningsrom.

4.2 Hva ICE gir lederne

ICE gir ledere noe konkret:

- Tydelige beslutninger fra hver sesjon (hva som er avklart, av hvem og når);
- Redusert behov for statusmøter;
- Sporbart grunnlag for ansvar og fremdrift;
- Færre forsinkelser fordi beslutninger og avklaringer tas når de trengs.

Ventetid mellom spørsmål og avklaringer er en vanlig årsak til forsinkelser. ICE reduserer denne ventetiden betydelig, og synliggjør konsekvenser og avhengigheter som ofte blir skjult i en mer sekvensiell arbeidsform.

Beslutningsregisteret er et viktig styringsverktøy. Når beslutninger og avklaringer innarbeides i planer, risikoregister og videre arbeid, blir det tydelig at resultatene fra ICE faktisk styrer prosjektet.

Dette stiller krav til ledelsen. Prosjektleder må sikre at resultatene integreres i prosjektets styringssystemer, mens byggherre eller oppdragsgiver må etterspørre og følge opp beslutningene. Åpenhet om beslutninger er derfor ikke bare god praksis, men også en viktig lederoppgave.

4.3 Psykologisk trygghet som strukturelt krav

Psykologisk trygghet handler om at deltakerne opplever det som trygt å stille spørsmål, uttrykke uenighet og løfte problemer, uten frykt for negative reaksjoner. Forskning på høytstående team peker på nettopp psykologisk trygghet som en av de viktigste forutsetningene for et godt tverrfaglig samarbeid.

ICE gjør dette kravet synlig. I en ICE-sesjon sitter deltakerne tett på beslutninger og må bidra med sine vurderinger i pågående diskusjoner. Alle deltakerne må ha trygghet til å si «jeg vet ikke», «vi er ikke enige» eller «dette ser jeg en risiko ved». Uten slike innspill blir beslutningsgrunnlaget dårligere.

Fasilitatoren bidrar til trygghet ved å sikre at alle blir hørt, at ulike synspunkter kommer frem og at faglig uenighet håndteres på en konstruktiv måte. Samtidig kan ledere svekke tryggheten ved å avvise innspill, insistere på egne løsninger eller reagere negativt når problemer løftes frem. Den lederstilen som fungerer best i ICE er derfor ikke ledere som dominerer diskusjonen, men derimot lederen som stiller spørsmål, lytter aktivt og legger til rette for at relevante problemstillinger kommer på bordet.



Figur 1: Forskjellen mellom en tradisjonell tilnærming og ICE (Kilde: Lean Communications)

5. Komme i gang med ICE-sesjoner



Mange opplever at det er enklere å innføre ICE dersom flere støtter initiativet. Finn gjerne en eller flere personer som kan bidra med planlegging, fasilitering eller evaluering av de første sesjonene.

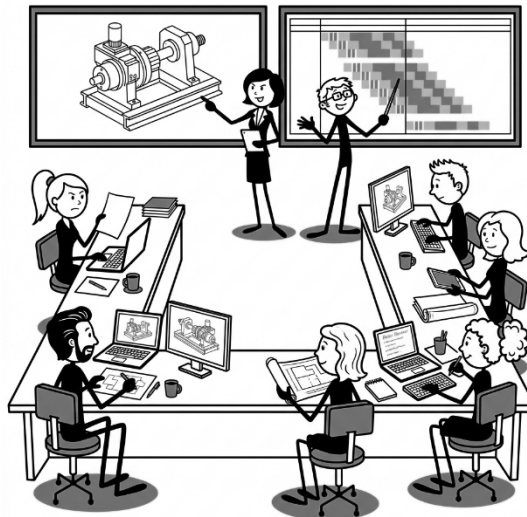
Det viktigste er likevel å komme i gang. Start med en konkret problemstilling som krever avklaringer eller beslutninger, og gjennomfør en enkel ICE-sesjon med de riktige deltakerne. Perfekte rammer er mindre viktig enn å begynne å bruke arbeidsformen i praksis.

Erfaring viser at kvaliteten på sesjonene forbedres raskt når arbeidsformen brukes jevnlig. Evaluer derfor hver sesjon, gjør små forbedringer og bygg gradvis erfaring i prosjektet eller virksomheten.

Slik kan du starte:

- Velg én konkret problemstilling.
- Identifiser nødvendige deltakere.
- Definer et tydelig mål for sesjonen.
- Bruk malen i denne veilederen.
- Gjennomfør sesjonen.
- Evaluer og forbedre før neste sesjon.

6. Roller i ICE-sesjoner



Nedenfor beskrives rollene som bør fylles for å lykkes med en ICE-sesjon. Rollene beskriver funksjoner som må fylles, ikke nødvendigvis antall personer. I mindre ICE-sesjoner kan én person ivareta flere roller.

Fasilitatorrollen bør imidlertid være uavhengig av de øvrige rollene. En fasilitator som samtidig er fagekspert eller sesjonseier vil miste den prosessuelle nøytraliteten som er grunnlaget for rollen.

Sesjonseier. Fast rolle. Eier *problemet* eller temaet som skal løses i sesjonen. Definerer mål og ønsket utfall i forkant, sørger for å stille med nødvendig faglig grunnlag, og er ansvarlig for at beslutninger og avklaringer fra sesjonen faktisk følges opp etterpå. Kaller inn til sesjonen, ofte i samarbeid med fasilitator. Sesjonseier er aldri fasilitator.

Fasilitator. Fast rolle. Eier *prosessen*. Planlegger og leder sesjonen, holder agendaen, styrer taletid og sikrer at beslutninger loggføres før sesjonen er over. Griper inn om diskusjonen går i ring, parkerer problemstillinger som ikke kan løses der og da, og utfordrer gruppen på hva som faktisk mangler for å ta reelle beslutninger.

Fagekspert (deltakere). Fast rolle. Representerer sin fagdisiplin med tilstrekkelig kompetanse og beslutningsmyndighet innenfor eget fagområde. Deltar aktivt i den faglige diskusjonen og er ansvarlig for at egne leveranser og avhengigheter er synlige i sesjonen. Én person kan representere flere fag i mindre sesjoner, men bør ikke strekkes over for mange disipliner samtidig.

Modellansvarlig (BIM-koordinator). Deltar ved behov. Oppdaterer og navigerer i modellen i sanntid under sesjonen. Fungerer som teknisk støtte for den faglige diskusjonen og sikrer at det som besluttet er visuelt synlig for alle deltakere. I mindre sesjoner kan denne rollen fylles av en av fagekspertene, men i større sesjoner bør den være dedikert.

Referent. Fast rolle. Dokumenterer beslutninger, avklaringer og aksjoner løpende gjennom sesjonen – ikke som tradisjonelt møtereferat, men i et strukturert beslutningsregister. Referenten sikrer at også alt som avtales muntlig blir fanget opp og skriftlig dokumentert. Rollen kan kombineres med modellansvarlig i enkle sesjoner, men ikke med fasilitator.

Prosjektleder / overordnet beslutningsansvarlig. Til stede når sesjonen berører beslutninger som går utover den enkelte fagdisiplins mandat, eller som har konsekvenser for prosjektets økonomi, fremdrift eller kontraktsforhold. Ikke nødvendig i alle sesjoner.

Byggherre / oppdragsgiver-representant. Deltar ved behov. Inviteres når sesjonen krever avklaringer eller beslutninger som forutsetter byggherremandat.

Observatør. Deltar ved behov. Til stede for å lære, kvalitetssikre eller få innsikt i prosessen. Deltar ikke i de strukturerte rundene og tar ikke ordet i den faglige diskusjonen med mindre fasilitator eksplisitt åpner for det.

7. Ulike former for ICE-sesjoner

7.1 Gjennomføringsform

Valg av gjennomføringsform gjøres ut fra formålet med sesjonen og problemstillingens kompleksitet. Som hovedregel bør ICE-sesjoner gjennomføres fysisk når problemstillingen er kompleks og krever tett tverrfaglig samarbeid. Digitale og hybride gjennomføringsformer kan være alternativer når geografiske eller praktiske forhold gjør fysisk deltakelse vanskelig eller kompleksiteten er noe mindre.

Form	Egnet for	Vær oppmerksom på
Fysisk - deltakerne er samlet fysisk under sesjonen. Dette er den foretrukne gjennomføringsformen fordi den legger til rette for direkte kommunikasjon, tett samarbeid og raske avklaringer. Det er også enklere å følge diskusjoner på tvers av fagområder og gjennomføre korte avklaringer uten å forstyrre hovedsesjonen.	Komplekse problemstillinger som krever tett tverrfaglig samarbeid for å kunne konkludere, avklare eller beslutte.	Det kan være krevende å samle alle deltakerne fysisk, spesielt når de befinner seg på ulike lokasjoner. Sesjonen krever ofte også egnede lokaler og tekniske fasiliteter som støtter ICE-metodikken.
Digital - deltakerne deltar via et digitalt verktøy, for eksempel MS Teams. Fasilitatoren leder sesjonen og deler relevant innhold i en felles samarbeidsplattform. Dette gir deltakerne tilgang til samme informasjon og gjør det mulig å samarbeide uavhengig av geografisk plassering.	Passer når deltakerne er geografisk spredt, og problemstillingene er mindre komplekse. Digital form kan også passe for korte avklaringer eller oppfølging av tidligere sesjoner.	Stabil nettilgang, velfungerende løsninger for lyd og bilde, samt en felles samhandlingsplattform. Kommunikasjonen blir ofte mer strukturert og sekvensiell enn i fysiske sesjoner. Dette kan redusere dynamikken i diskusjonene og gjøre tverrfaglig dialog mer krevende.
Hybrid - kombinerer fysisk og digital deltakelse. Hovedgruppen er samlet fysisk, mens enkelte deltakere følger sesjonen digitalt. Denne gjennomføringsformen brukes ofte når noen kun deltar i deler av agendaen eller ikke har anledning til å være fysisk til stede.	Når det er behov for å involvere deltakere som ikke kan være fysisk til stede. Formen gir fleksibilitet og gjør det mulig å inkludere relevant kompetanse uavhengig av lokasjon. Samtidig kan hovedgruppen dra nytte av fordelene ved fysisk samhandling.	Stiller høye krav til struktur, fasilitering og teknisk tilrettelegging. Det kan være krevende å sikre at digitale deltakere både følger diskusjonene og blir aktivt involvert.

7.2 Organisering av arbeidet



Hovedsesjon

Hovedsesjonen er den delen av ICE-sesjonen hvor alle deltakere arbeider sammen mot et felles mål. Her presenteres problemstillinger, avklaringer diskuteres og beslutninger tas. Hovedsesjonen fungerer som det sentrale samarbeidsområdet i sesjonen. Noen ganger kan det være behov for arbeid i mindre grupper underveis (breakout-sesjoner).

Da vil hovedsesjonen utgjøre rammen for disse.

Mindre grupper underveis i sesjonen – Breakout-sesjon

Breakout-sesjoner kan være hensiktsmessige når en problemstilling krever avklaringer mellom en mindre gruppe fagpersoner underveis, samtidig som at resten av gruppen kan fortsette arbeidet med hovedsesjonen. Når arbeidet er ferdigstilt i breakout-sesjonen, presenteres resultater og anbefalinger tilbake til hovedsesjonen slik at arbeidet kan videreføres på et felles grunnlag.

7.3 Varighet for ICE-sesjoner



Det finnes ingen fast varighet for en ICE-sesjon. Hvor lang sesjonen bør være, avhenger først og fremst av kompleksitet, og i mindre grad av om den gjennomføres fysisk, digitalt eller hybrid. Derfor vil fysiske sesjoner gjerne ha lenger varighet enn digitale eller hybride sesjoner. En ICE-sesjon varer typisk fra noen timer til en hel dag.

Avsatt tid må være tilstrekkelig til å oppnå formålet og ICE-sesjoner kan ikke ha fast varighet.

Merk at det ved omfattende eller komplekse problemstillinger kan være mer hensiktsmessig å gjennomføre flere kortere sesjoner enn én lang, her vil «trekkspill-modellen» være en god beskrivelse.

7.4 Hyppighet av ICE-sesjoner



ICE-sesjoner gjennomføres når det er behov for avklaringer, samordning eller beslutninger.

Av praktiske hensyn vil mange prosjekter velge å sette av faste tidspunkter, for eksempel «vi har ICE-sesjoner hver tirsdag». Da vil sesjonene kunne legges inn i prosjektdeltagernes kalendere som avtaler, og en vil kunne unngå at mulige ICE-deltakere er opptatt andre steder. Faste sesjoner vil også kunne være hensiktsmessig i hektiske perioder rundt oppstart eller avslutning av faser.

8. Planlegging av ICE-sesjoner



En ICE-sesjon lykkes sjelden bedre enn planleggingen den bygger på. Før innkalling sendes ut bør sju elementer være avklart: tema og mål, deltakere, roller, agenda, fasiliteter, forberedelser og evaluering.

Tema og mål: Enhver ICE-sesjon skal ha ett tydelig definert tema og ett mål. Målet må være konkret og målbart. Det kan være en avklaring, en beslutning eller en valgt løsning. Eksempel: "Velge fasademateriale" er et godt mål. "Diskutere fasade" er ikke et mål.

Deltakere: Deltakerlisten følger av temaet, ikke av vane. Inviter dem som må være der for at målet med sesjonen kan nås, og ikke flere. Deltakerne må ha reell beslutningsmyndighet innenfor sitt fagområde. Har en deltaker ikke nødvendig beslutningsmyndighet, bør det vurderes om sesjonen skal flyttes eller om riktig person må inviteres.

Roller: Rollene er som beskrevet over.

Agenda: Punktene på agendaen beskriver gangen i sesjonen på minuttnivå: hvilke punkter som tas når, hvem som eier hvert punkt, og hvor lang tid det skal ta. Agendaen er fasilitatorens viktigste styringsverktøy, og viser deltakerne hvor deres eget bidrag kommer inn. Send innkalling i god tid.

Fasiliteter: Sjekk at rom, utstyr og digitale verktøy understøtter arbeidsformen. Se: [Veileder for utforming av ICE-rom](#).

Forberedelser: Forberedelser er noe av kjernen i ICE. Det som deltakerne skal forberede seg på, skal fremgå av innkallingen. Forberedelsene bør være konkrete og beskrive hva som skal være klart til sesjonen.

Et godt tips: Bruk samme mal på innkallingen hver gang. Da vet deltakerne hvor de skal se etter sitt eget navn og sine egne forberedelser.

Det kan også være hensiktsmessig å inkludere **pauser** i planleggingen. Det gir deltagerne ny energi og anledning til refleksjoner i en intens økt.

[illegible]

Figur 2: Typisk mal for ICE-sesjon med forklaring på punktene i malen

Noen av feltene fortjener en presisering:

Hensikt og mål er to felt, ikke ett: Hensikten forklarer bakgrunnen og hvorfor sesjonen holdes. Målet er leveransene som skal foreligge når sesjonen er ferdig, skrevet konkret nok til at det kan svares ja eller nei på om de fremkom i løpet av sesjonen.

Deltakere og forberedelser hører sammen: Ett fag per linje, med navn og med den forberedelsen som skal være klar. Kolonnen «forberedelser OK» krysses av i oppstarten av sesjonen, slik at manglende grunnlag oppdages før sesjonen starter og den kan utsettes framfor å gjennomføres uten beslutningsgrunnlag.

Agendaen har ansvarlig, minutter og arbeidsform per punkt: Minutter settes på hver enkelt post, ikke kun på sesjonen som helhet. Kolonnen for teknikker og verktøy sier hvordan posten skal jobbes med, for eksempel modellgjennomgang, presentasjon eller dialog, og beskriver hvilket utstyr som må være på plass.

Flere sesjoner etter hverandre: I prosjekter som gjennomfører ICE-sesjoner jevnlig, lønner det seg å samle planleggingen i én sesjonsplan. Det er en oversikt over kommende sesjoner med tema, mål, deltakere og forberedelser for hver enkelt. Planhorisonten bør være minst én måned, slik at deltakerne får innkalling og tid til å forberede seg.

Fallgruver og hvordan unngå dem

Erfaring viser at følgende fallgruver går igjen når ICE-sesjoner ikke gir ønsket resultat:

Fallgruver	Beskrivelse	Løsning
Temaet er for stort.	Handler sesjonen om «fasade» framfor «valg av fasademateriale», rekker gruppen aldri fram til en beslutning.	Del opp i flere sesjoner med hvert sitt mål.
Innkallingen går ut for sent.	Få rekker å forberede seg, og sesjonen blir et informasjonsmøte.	Send agenda og forberedelser i god tid, som hovedregel en uke før.
Deltakerlisten arves fra forrige sesjon.	Deltakerlisten skal følge av temaet.	Gå gjennom den hver gang, ta ut dem som ikke trengs for denne beslutningen og legg til dem som er nødvendige.
Forberedelsene er skrevet som overskrifter.	«Se på fasade» er ingen forberedelse.	Skriv hva som skal foreligge, hvem som eier det, og hvilket detaljnivå en skal nå.
Ingen har sjekket at beslutningsmyndigheten er i rommet.	Er den som kan si ja opptatt den dagen, må sesjonen flyttes.	Dette avklares før innkallingen går ut, ikke dagen før.

9. Gjennomføring av ICE-sesjoner



Sesjonen krever tydelig ledelse av prosessen fra første minutt.

Start med å sjekke forberedelsene: Første punkt på agendaen er en rask gjennomgang av forberedelseslisten: Har alle med seg det de skulle ha med? Det tar et par minutter, og avgjør om sesjonen har grunnlag for å nå målet.

Er forberedelsene ikke gjort, bør sesjonen avlyses: Det kjennes ubehagelig, men det er riktig. Mangler grunnlaget, kan beslutningen ikke tas, og alternativet er at hele gruppen bruker timer på å komme dit den kunne kommet på e-post. En avlysning som begrunnes åpent, virker oppdragende på hele prosjektet. Dette er kulturarbeid, ikke straff. Sett ny dato før dere forlater rommet, og vær tydelig på hva som må være klart til da.

Fasilitator styrer sesjonen: Fasilitator åpner sesjonen, gjentar tema og mål, leder gruppen gjennom agendaen punkt for punkt, og lukker hvert punkt før neste starter.

Fasilitator styrer ordet: Alle skal høres, ingen skal dominere. Bruk strukturerte runder der fagene får ordet i tur og orden, gi ordet eksplisitt framfor å la diskusjonen flyte, og hent inn de som ikke har sagt noe. I hybride og digitale sesjoner må deltakere som deltar digitalt hentes inn aktivt.

Bruk parkeringsplassen: Innspill som er viktige, men som ikke hører til dagens tema eller ikke kan lukkes nå, settes på en synlig "parkeringsplass" med ansvarlig og frist. Innspillet er ikke forkastet, det er foreløpig parkert, og gruppen holder kursen videre.

Hold tiden: Agendaen har minutter på hver post, og fasilitator følger dem. Varsle når det er noen minutter igjen av en post, og ta en aktiv beslutning når tiden er ute der en konkluderer punktet, evt. forlenger tiden på bekostning av noe annet, eller parkerer det til senere. Tid som glir ut i starten av en sesjon, går erfaringsmessig på bekostning av sesjonens siste punkt, som ofte er selve beslutningen.

Før beslutningsregister og aksjonsliste, ikke referat: Referenten skriver underveis, synlig på skjerm for alle hva som besluttes, hva som avklares, og hvilke aksjoner som følger av det. Hver beslutning formuleres med hva som er besluttet, hvem som er ansvarlig og når det skal være gjort. Føres loggen underveis og leses opp til slutt, er dokumentasjonen ferdig samtidig med sesjonen. Kryss samtidig av i resultatkolonnen i malen punkt for punktet. Da

synliggjøres fremdrift. Brukes samme logg gjennom prosjektet, blir den samtidig et beslutningsregister (dokument) over hva som er besluttet, av hvem og når.

Avslutt med oppsummering og måloppnåelse: Les opp beslutningene og aksjonene, og svar på spørsmålet i malen: Ble målet med sesjonen nådd, ja eller nei? Ble svaret nei, settes ny dato der og da, mens alle er i rommet.

Avslutt med en kort evaluering. Hold evalueringen kort, involver alle, og noter innspillene. Forklar også hvorfor dere gjør det. Vi evaluerer ikke for evalueringens skyld, men for at neste sesjon skal bli bedre enn denne.

Et godt tips: Gjør de samme grepene hver gang. En gjenkjennelig struktur gjør at deltakerne slutter å bruke energi på formen og heller bruker den på innholdet.

Fallgruver og hvordan unngå dem

Typiske fallgruver som går igjen når ICE-sesjoner feiler:

Fallgruver	Beskrivelse	Løsning
Sesjonen glir over i statusmøte.	Er ingen beslutning tatt når halve tiden er gått, er sesjonen i orienteringsmodus.	Fasilitator må bryte inn og styre tilbake til det som skal besluttet.
Fasilitator eier temaet selv.	Er fasilitator også Sesjonseier eller fagekspert, mister sesjonen prosessledelsen i samme øyeblikk som diskusjonen blir faglig.	Hold rollene atskilt, og hent heller fasilitator fra en annen del av prosjektet.
Beslutninger som bare tas muntlig.	Uten formulering, ansvarlig og frist i loggen er det ikke en beslutning, men en samtale.	Skriv/fyll ut loggen løpende gjennom sesjonen.
Taushet tolkes som enighet.	Den som ikke sier noe, er ikke nødvendigvis enig.	Hent inn de som ikke sier noe. Ofte har de innvendinger.
Digitale deltakere blir glemt.	De som deltar digitalt "glemmes", kanskje "multitasker" de også, og følger mindre oppmerksomt med i diskusjonen.	Gi de som deltar digitalt ordet først i rundene, be om kamera på, og sjekk at de ser det samme som de som sitter fysisk i rommet.

Hva måles, og hvorfor?

Vi gjør målinger av ICE-sesjoner for å se om arbeidsformen fungerer, og for å ha noe konkret å forbedre. Flere målinger kan leses rett ut av malen:

Forberedelser utført: Andel deltakere som møtte med forberedelsene på plass, hentet direkte fra kolonnen «Forberedelser OK». Dette er den viktigste enkeltmålingen, fordi den forklarer ofte andre avvik.

Tidsbruk mot plan: Planlagt mot faktisk varighet, samlet og per agendapunkt. Om man ofte benytter mer tid enn planlagt er agendaen for ambisiøs.

Måloppnåelse og beslutninger: Ble målet med sesjonen nådd, ja eller nei. Tell også hvor mange punkter som ble besluttet, og hvor mange som ble parkert.

Velg få målinger og benytt disse over tid. Tre eller fire tall som følges sesjon etter sesjon sier mer enn et fullt måleregime som en sjelden rekke å fylle ut. Bruk målingene som grunnlag for felles forbedring, ikke som kontroll av enkeltpersoner eller fagområder.

10. Oppfølging av ICE-sesjoner



Verdien skapes i sesjonen, men realiseres i etterkant. Oppfølgingen er kort og nokså mekanisk, men den avgjør om beslutningene blir styrende for prosjektet, eller bare oppfattes som rådgivende eller til orientering.

Send loggen samme dag: Beslutningsregisteret og aksjonslisten ble oppdatert underveis og lest opp før sesjonen ble avsluttet. Loggen sendes ut som den er, samme dag, mens alle husker sammenhengen. Sesjonseier eier utsendelsen.

Sjekk at hver aksjon har ansvarlig og frist: Punkter uten navn og dato blir ikke gjort. Er noe uklart, avklarer fasilitator med den det gjelder før loggen går ut.

Få resultatene inn i prosjektets planer: Beslutninger og avklaringer legges inn der prosjektet faktisk styres, altså fremdriftsplanen, risikologgen, aksjonslisten og modellen.

Følg opp de parkerte sakene: Alt som ble parkert i sesjonen får en eier og en vei videre: Enten løses det utenfor sesjonen, eller det settes på agendaen til neste sesjon.

Start neste sesjon med status på forrige: Noen minutter er nok: hva ble lukket, hva ble ikke lukket, og hvorfor. Det er den enkleste måten å vise at beslutninger fra ICE gjelder, og grunnen til at aksjoner faktisk blir gjort.

Ta evalueringen videre. Innspillene fra pluss/delta oppsummeres kort og gjøres om til ett konkret grep til neste sesjon. Dersom innspill ikke håndteres, blir det vanskelig å samle nye innspill.

Oppfølging er ikke et eget prosjekt. Er loggen ført underveis, er dette en halvtimes arbeid, forutsatt at noen er tydelig ansvarlig for å gjøre det.

Et godt tips: Bruk samme logg gjennom hele prosjektet. Da slipper en å lete i gamle referater når noen spør hva som egentlig ble bestemt.

Fallgruver og tips for oppfølging

Oppfølgingen er den delen av en ICE som lettest blir forsømt. Disse koster mest:

Fallgruver	Beskrivelse	Løsning
Loggen blir liggende hos referenten.	Kommer den ut tre dager senere, er halve verdien borte.	Send den samme dag.
Aksjoner uten eier eller frist.	«Følges opp» er ingen aksjon.	Sett navn og dato på hvert punkt, ellers stryk det.
Beslutningene lever bare i loggen.	Blir ikke beslutninger lagt inn i planene, blir de ikke kjent for resten av prosjektet før det er for sent.	Overfør dem samme uke.
Neste sesjon starter uten status på forrige.	Det oppstår en kultur der aksjoner er frivillige.	Bruk noen minutter på hva som ble lukket, og hva som ikke ble det.

Veilederen er utviklet som et prosjekt i Construction City Cluster gjennom en systematisk prosess. Initiativet ble tatt av Bjørn Ungersness (Lean Communications) og Øyvind Kjøllesdal (AF Gruppen). Construction City Cluster, ved Alessia Bellini, har sikret framdrift i arbeidet og ledet formidlingen av veilederen til bransjen.

Veilederen er utarbeidet i samarbeid med eksperter som har bidratt aktivt med faglig kunnskap, innspill og skriving:

Bjørn Ungersness og **Jørn Egil Tøien** (Lean Communications)

Øyvind Kjøllesdal (AF Gruppen)

Yassir Fayyaz (C3 BIM)

Morten Abrahamsen (Multiconsult)

Kim Rishaug (Bane NOR)

Sofia Nyman (Veidekke)

Lasse Brattås Kristensen (Fagskolen)

og **Kamalan Rashasingham** (OsloMet).

NTNU og **VDC Norway**, representert ved Eilif Hjelseth, har støttet initiativet og bidratt med faglige innspill underveis i arbeidet.

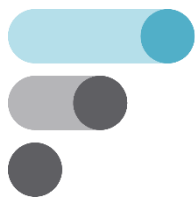




Multiconsult

BANE NOR

Veidekke



Fagskolen
Oslo

OSLOMET

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET