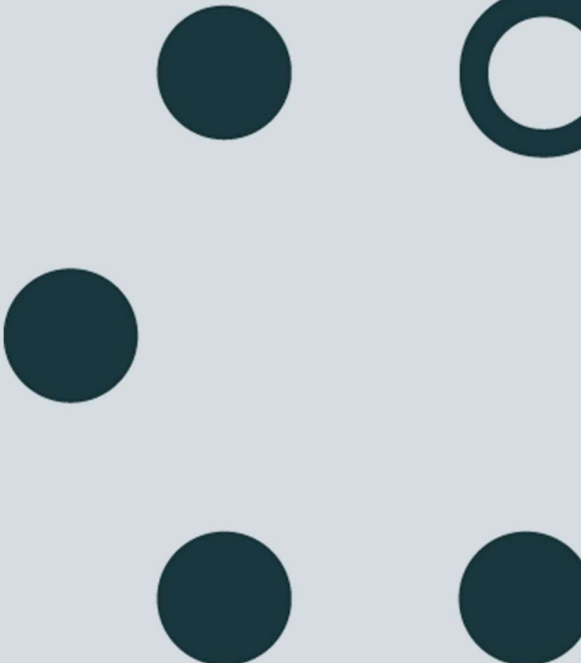




Samspill i praksis: erfaring fra Construction City prosjektet

«Vår visjon er å skape den ledende
destinasjonen for verdiskapende
samhandling»

Innholdsfortegnelse

00. Oppsummering	4
01. Bakgrunn og innledning	5
02. Hva sier litteraturen om gjennomføring av samspillprosjekter	7
03. Hva sier deltakerne i Construction City prosjektet: resultat fra intervjuer	10
04. Oppsummering av funn sett opp mot litteratur	19
05. Hvilken læring kan man ta med seg til andre samspillsprosjekter	23

Forkortelser

ARK	Arkitekt – Prosjekterende er en samlebetegnelse for både arkitekt og alle rådgivere.
BAE	Bygg-, anlegg- og eiendomsnæring
BH	Byggherre
CC	Construction City
CCC	Construction City Cluster – Næringsklynge
CCB	Construction City Bygg – Arbeidsfellesskap mellom AF og Betonmast som utførte prosjektet
CCE	Construction City Eiendom – Eierselskapet av bygget
NS	Norsk Standard
PL	Prosjektleder
RI	Rådgivende ingeniør – Prosjekterende er en samlebetegnelse for både arkitekt og alle rådgivere.
TE	Totalentreprenør
TUE	Totalunderentreprenør
UE	Underentreprenør

00.

Oppsummering

Construction City (CC) på Ulven i Oslo ble ferdigstilt i oktober 2025 og fremstår som et vellykket eksempel på samspill i praksis. Prosjektet hadde høye ambisjoner både for bygget og for gjennomføringen, med mål om å utvikle beste praksis for samarbeid i bygg- og eiendomsnæringen. Denne rapporten oppsummerer sentrale erfaringer og læringspunkter fra samspillet i CC-prosjektet.

Prosjektet ble levert til avtalt tid ved første overlevering, uten feil og mangler og uten ubehandlede endringskrav. Intervjuene beskriver et prosjekt preget av samarbeid, samstemthet og høy grad av tillit mellom de sentrale aktørene.

Evalueringen peker på flere nøkkelfaktorer som har vært avgjørende for samspillet. En tydelig og samlende visjon fungerte som et styrende element gjennom hele prosjektet, til tross for begrenset bruk av detaljerte målformuleringer. Målprisarbeidet ble opplevd som krevende, men håndterbart, og preget av felles ansvar for å finne balansen mellom kvalitet, kostnad og kommersielle hensyn. Beslutningsprosessene var kjennetegnet av åpen dialog, korte kommunikasjonslinjer og praktiske avklaringer i hverdagen.

Tillit og prosjektkultur fremstår som grunnleggende forutsetninger for samspillet.

Prosjektledelsen spilte en sentral rolle i å bygge en kultur preget av åpenhet, ansvar og vilje til samarbeid. Denne kulturen smittet videre i organisasjonene og bidro til eierskap og felles problemløsning. Samlokalisering mellom byggherre og totalentreprenør forsterket dette ytterligere.

Avslutningsvis viser erfaringene fra CC-prosjektet at samspill gir betydelig merverdi, men forutsetter tydelig ledelse, riktige mennesker og vilje til å investere i relasjoner, tillit og felles mål.

01.

Bakgrunn og innledning

Prosjektet Construction City (CC) på Ulven i Oslo har fra starten hatt høye ambisjoner, både for selve prosjektet og for gjennomføringen. Målet har vært å sette en ny standard for beste praksis i bransjen, og prosjektet står i dag som et vellykket eksempel på samspill i praksis. Det nye bygget, Construction City, ble ferdigstilt i oktober 2025, og omtales som en stor suksess. Erfaringene fra prosjektet gir verdifull innsikt i hva som bidrar til gode samspillsprosesser, hvilke faktorer som har vært avgjørende for suksess, og hva som kan forbedres ytterligere. Denne kunnskapen er viktig å dele med hele bransjen.

Om prosjekt

I 2016 gikk konserndirektørene i OBOS, AF Gruppen og Betonmast sammen om å skape fremtidens arbeidsplass og et klyngefelleskap for BAE-næringen. Samtalene resulterte i en beslutning om samlokalisering av konsernenes fremtidige hovedkontorer. OBOS disponerte en egnet tomt på 33 mål på Ulven i Oslo, og Construction City-prosjektet tok form. Resultatet ble en ny møteplass for bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen – et sted der samarbeid, innovasjon og bærekraft står i sentrum, og hvor fremtidens løsninger formes, utvikles og deles (constructioncity.no, 2026).

Faktaboks: et prosjekt i stor skala

Størrelse: ca. 104 000 m²

Eier: OBOS Eiendom AS via Construction City Eiendom (CCE).

Gjennomføring: To-steps samhandlingsmodell med samhandling i forprosjektet og totalentreprise med Construction City Bygg (CCB), et arbeidsfelleskap mellom AF Gruppen og Betonmast.

Kontraktssum: ca. 2,7 milliarder kroner

Resultat: Samspillet startet sommeren 2019, byggingen høsten 2021. Første del av bygget (ca. 70 %) ble overlevert sommeren 2025 – helt uten feil og mangler. Siste del ble ferdigstilt i oktober samme år.

Viktige tall: Totalt har over 6 500 personer (200 av disse var ingeniører og arkitekter) bidratt med 1,3 millioner timeverk, og prosjektet har levert imponerende HMS-resultater med 0 fraværsskader.

Construction City prosjektet startet med tre eiere: OBOS, AF Gruppen og Betonmast. OBOS kjøpte senere ut AF og Betonmast, men den innledende felles eierskapsmodellen skapte et sterkt grunnlag for samarbeid og samhandling – spesielt på ledelsesnivå. Dette bidro til at AF og Betonmast gikk inn i prosjektet med felles mål.

Parallelt med byggeprosjektet ble næringsklyngen Construction City Cluster (CCC) etablert i 2018. Klyngen har som mål å fremme innovasjon og styrke konkurransekraften i bygg-, anlegg- og eiendomsnæringen. I dag har CCC rundt 120 medlemmer fra hele landet, og jobber aktivt med å dele beste praksis og erfaringer. Som en del av dette arbeidet har CCC, i samarbeid med SINTEF, gjennomført en evaluering av samspill i CC-prosjektet. Evalueringen bygger på intervjuer med nøkkelpersoner, sammenligner erfaringene med bransjelitteratur og gir anbefalinger om suksessfaktorer for samspillsprosjekter.

02.

Hva sier litteraturen om gjennomføring av samspillsprosjekter

Evalueringsprosjektet har i hovedsak hatt fokus på å hente læring fra praksis, men det er også gjennomført en begrenset litteraturgjennomgang knyttet til samspill i byggeprosjekter. I denne sammenheng er tre sentrale kilder trukket frem:

- Rapporten «En God Start: Produktivt Samarbeid i Tidligfase av Byggeprosjekter» utarbeidet i 2021 av BI i samarbeid med Construction City Cluster.
- Concept-rapport nr. 74: «Utfordringer i samspillsprosjekter» utarbeidet i 2023 av Atle Engebø og Ola Lædre fra NTNU (Norwegian University of Science and Technology).
- PhD-avhandlingen på NTNU til Atle Engebø: «Collaborative Project Delivery Methods» publisert i 2022.

Disse kildene er valgt fordi de representerer uavhengige perspektiver på samspill i byggeprosjekter, uten bindinger til enkeltfag eller kommersielle interesser. Formålet med litteraturgjennomgangen har vært å etablere et grunnlag for å sammenligne utfordringer og suksessfaktorer fra andre prosjekter med CC-prosjektet. Gjennomgangen har også bidratt til å definere temaene som ble tatt opp i intervjuene med deltakerne. Det er viktig å presisere at evalueringsprosjektet har prioritert innsamling av erfaringer fra prosjektet, fremfor å gjennomføre et omfattende, strukturert litteratursøk.

Hovedpunkter fra litteraturgjennomgang

Samspill i Norge er ofte omtalt som en to-stegsmodell, der steg 1 er en utviklings- og samspillsfase og steg 2 er en utførelsesfase (Engerbø 2022). Mens utviklings- og samspillsfasen (steg 1) vanligvis følger en relativt lik gjennomføringsmodell, kan utførelsesfasen variere betydelig. Utførelsen kan skje som en ren totalentreprise, en totalentreprise med bonus-/malusordning, eller som en «åpen bok»-modell (Engerbø 2022).

Engerbø (2022) trekker også frem at for å lykkes med samspill, må det legges stor vekt på menneskene og deres evne til å samarbeide som et team. God samhandling bygger på tre

hovedelementer: kultur, kontrakt og organisasjon.

- **Kontrakt:** I mangel av egne samspillskontrakter benyttes ofte tilpassede standardkontrakter for rådgivning (NS8401) og totalentrepriser (NS8407). Disse må utformes slik at de støtter og gir insentiver for samarbeid gjennom hele prosjektet.
- **Organisasjon:** Handler om hvordan man tilrettelegger for effektiv samhandling og samarbeid mellom aktørene.
- **Kultur:** Det mest utfordrende elementet å beskrive, da det går helt ned på individnivå og i stor grad påvirker tilliten mellom deltakerne.

Concept-rapport nr. 74 (Engebø og Lædre 2023) identifiserer ti sentrale utfordringer i samspillsprosjekter, samt tilhørende læringspunkter. Disse kan oppsummeres som følger:

1. **Harmonisering med gjennomføringsmodellen:** Inngangen til samspillet må tilpasses prosjektets gjennomføringsmodell, særlig med tanke på bemanning og ressursallokering. Samspill krever at byggherren er mer involvert enn i tradisjonelle totalentrepriser. Manglende styring og lav involvering fra byggherre trekkes ofte frem som en utfordring.
2. **Kontrakt og insentiver:** Kontraktene gir ikke alltid tilstrekkelige insentiver for samarbeid mot felles mål. Når det ikke er mulig å formulere en «vanntett» kontrakt, må partene i det minste avklare hva kontrakten regulerer. En styrke ved samspillsfasen er at partene sammen gjennomgår kontraktsgrunnlaget og får mulighet til å avklare usikkerhet.
3. **Tidspunkt for leverandørinvolvering:** Leverandøren bør involveres verken for tidlig eller for sent. For sen involvering innebærer at de viktigste beslutningene allerede er tatt, mens for tidlig involvering kan gjøre styringen mer krevende.
4. **Utvikling av målpris:** Målprisutvikling innebærer gjerne «design-to-cost», der byggherren og leverandørene tilstreber balanse mellom kostnad og funksjonalitet. Utfordringer i målprisutviklingen kommer ofte til syne når partene skal signere kontrakt for utførelsen. Dersom byggherren ikke har vært tilstrekkelig involvert i målprisutviklingen, kan målprisen ha eskalert forbi byggherrens makspris ved kontraktsinngåelse av utførelsen, som følge av forhold som kan ha oppstått lenge før.
5. **Organisering:** Samspillsprosjekter krever en annen prosjektorganisering enn tradisjonelle prosjekter. Gradvis innføring og læring over flere prosjekter kan være en fordel. Selv om roller er beskrevet i kontrakten, følges de ikke alltid opp i praksis.
6. **Samlokalisering:** Fysisk samlokalisering skal legge til rette for rask kommunikasjon og

beslutningstaking. Effekten reduseres dersom personer med beslutningsmyndighet og fagkompetanse ikke deltar. Myke faktorer som eierskap, felles mål og tillit kan bli oversett.

7. **Effektivitet i teamet:** Prosjektteamet må oppleve fremdrift og utvikling når de møtes. Møter bør ikke kun være arenaer for informasjonsutveksling, men bidra til beslutninger og samarbeid som skaper opplevd merverdi både for prosjektet og deltakerne.
8. **Handlingsrom i samspillsfasen:** Partene går inn i samspillet med ulike interesser, og det må være et handlingsrom som gjør at begge styrkes gjennom fasen. For detaljert planlegging i forkant kan redusere dette handlingsrommet.
9. **Kontinuitet i prosjektteamet:** Stabilitet i teamet er avgjørende for å bevare samspill. Utskiftninger krever tid til å bygge tillit og forstå tidligere beslutninger. Bytte av personell kan også brukes strategisk av en part, for eksempel for å unngå forpliktelser eller sanksjoner fra tidligfase.
10. **Samspill i gjennomføringsfasen:** Mange prosjekter har godt samspill i utviklingsfasen, men svakere i gjennomføringen. Det er nettopp i gjennomføringsfasen at effektene av samspill – færre konflikter, færre endringer og mindre opportuniste – kommer tydeligst til syne.

Rapporten BI har utarbeidet i samarbeid med Construction City Cluster (BI, 2021) presenterer seks råd for å skape effektive prosjektteam i tidlig fase:

- **Råd 1:** Definer og etabler felles mål i et livssyklusperspektiv.
- **Råd 2:** Sørg for riktig involvering til rett tid og med rett omfang.
- **Råd 3:** Utøv klar og tydelig ledelse.
- **Råd 4:** Utform insentiver som understøtter tverrfaglig og tverrorganisatorisk samskaping.
- **Råd 5:** Evaluer samarbeidet underveis i tidligfase.
- **Råd 6:** Bruk etablerte metoder for å støtte samskapingen.

03.

Hva sier deltakerne i Construction City prosjektet: resultat fra intervjuer

CC-prosjektet fremstår som vellykket, både når det gjelder samspill og resultatoppnåelse. Allerede ved første overlevering ble prosjektet levert til avtalt tid, uten feil og mangler og uten ubehandlede endringskrav.

Denne evalueringsrapporten har som hovedmål å hente læring fra prosjektdeltakerne om hvordan de har arbeidet, og hvilke faktorer som har bidratt til et vellykket prosjekt og samspillet. Intervjuene tok utgangspunkt i utfordringer og suksessfaktorer identifisert i tidligere litteratur (se kapittel 2), med fokus på hvordan disse ble håndtert og implementert i CC-prosjektet. For å sikre bredde i perspektivene ble både byggherre, totalentreprenør, underentreprenører og prosjekterende inkludert i intervjuene. Totalt ble ni prosjektdeltakere intervjuet. Målet har vært å identifisere og synliggjøre hva som fungerte godt i dette prosjektet, slik at erfaringene kan brukes som inspirasjon i andre prosjekter.

Flere deltakere hadde liten eller ingen erfaring med samspillskontrakter før CC-prosjektet. De oppfattet at samspill handlet mest om å ha fokus på folkene i prosjektet og legge til rette for et godt samarbeid, noe flere sa at de prioriterte også i gjennomføringen av vanlige totalentrepriser.

Prosjektet hadde en samspillsfase i forprosjektet som resulterte i en omforent målpris. Det ble inngått en totalentreprisekontrakt basert på NS 8407 mellom byggherre (BH) og totalentreprenør (TE), med en bonus-/malus-klausul. Denne løsningen ble ikke videreført i kontraktene med totalunderentreprenører (TUE) eller underentreprenører (UE). De tekniske fagene deltok i utviklingen av målprisen sammen med utvalgte leverandører. Arkitekt og rådgivere ble engasjert av byggherren i forprosjektet og senere tiltransportert til TE i utførelsesfasen.

CC-prosjektet regnes som et stort prosjekt i norsk målestokk, og kan ha påvirket adferden til prosjektdeltakerne. De økonomiske konsekvensene av feil, mangler og lignende er større enn i mindre prosjekter, og prosjektets omfang stiller samtidig høyere krav til nye medarbeider som må bli kjent med prosjektet underveis. Til tross for dette har prosjektet levert svært godt, og

historiene fra deltakerne beskriver samarbeid, enighet og god stemning. Det har riktignok oppstått enkelte konflikter mellom totalentreprenøren og noen underentreprenører, men omfanget ble oppfattet som betydelig mindre enn i tradisjonelle totalentrepriser.

Basert på intervjuene er det identifisert flere nøkkelfaktorer som har hatt betydning for samspillet i CC-prosjektet. Disse presenteres i det følgende.

Mål i prosjektet

Tydelig definerte mål i prosjektet fremheves i litteraturen som en viktig faktor for å lykkes med effektivt samspill. Da deltakere i CC-prosjektet ble spurt om prosjektets mål, trakk alle frem visjonen. Ingen viste til konkrete målformuleringer utover den gjennomgående visjonen: «*Vår visjon er å skape den ledende destinasjonen for verdiskapende samhandling*». Samtidig fremsto visjonen så sterk og tydelig at manglende detaljerte målformuleringer ikke har hindret verken utviklingen av forprosjektet eller gjennomføringen av prosjektet. Dette ble også understøttet i intervjuene. Som en av deltakere uttrykte: «*Jeg har hatt det oppe på agendaen, at her må vi jo samarbeide. (...) Så hvis vi skal bygge destinasjonen for verdiskapende samhandling i bygg og anlegg, så må vi også vise at vi klarer å leve det og gjøre det i byggeprosessen da.*». En annen deltaker kommenterte: «*Vi har hatt det der spørsmålet oppe innimellom, om det er noen som føler at det er uklart hva som var de egentlige målene, men tilbakemeldingen har vært at det ikke er det.*»

Underveis har både prosjektet og bygget måtte tilpasse seg endringer i markedet, som en naturlig del av å sikre de kommersielle målene. Med «kommersielle mål» menes her eierens mulighet til å realisere gevinsten av investeringene gjennom utleie av arealene. Covid-19, økte materialpriser og renteoppgang er eksempler på eksterne faktorer prosjektet måtte håndtere. I tillegg har det vært behov for å tydeliggjøre og videreutvikle konseptet, blant annet knyttet til hva CC skal være for å oppfylle visjonen. Dette har vært mulig gjennom effektiv utnyttelse av ressursene hos både byggherre og entreprenører, inkludert deres prosjekterende. Muligheten til å sparre om løsninger i fellesskap ble av deltakerne oppfattet som både effektiv og verdiskapende.

Visjonen fremstår som godt forankret hos deltakere, noe som har bidratt til at prosjektet ble utviklet i riktig retning for å møte byggherrens behov. Når det gjelder styringen av prosjektet,

fremhevet deltakere at det ble lagt stor vekt på å holde sentrale milepæler, både i utviklings- og gjennomføringsfasen. CCB bidro med struktur og tett oppfølging, mens CCE tilførte erfaring og kompetanse knyttet til å lykkes med de kommersielle målene. Sammen med utførelseskunnskapen i prosjektet har denne kombinasjonen bidratt til et svært godt resultat. Som en av deltakerne beskrev det: *«Vi har jo noen felles mål, og så har vi alltid noen mål som ikke er like – i forhold til at vi er entreprenør og oppdragsgiver.»*

Selv om ingen av deltakerne reflekterte inngående rundt behovet for mer konkrete mål utover visjonen, ble prosjektet gjennomført innenfor byggherrens målprisforventning og de fastsatte tidsrammene. Dette indikerer at visjonen alene har fungert som et tilstrekkelig styrende element for samspillet i prosjektet.

Målprisarbeidet

Målprisen kan beskrives som den omforente sluttkostnaden for prosjektet. Utgangspunktet for målprisen fastsettes av byggherren og avhenger av flere faktorer, som blant annet størrelse, kvaliteter og kommersielle hensyn. Alle involverte i utviklingsfasen i CC-prosjektet tok målprisarbeidet på alvor og jobbet aktivt for å nå byggherrens mål. Kostnadsbildet i prosjektet ble jevnlig oppdatert gjennom samspillsprosessen. Selv når kostnadene underveis oversteg den forventede målprisen, opplevde CCB at de fortsatt hadde tillit fra byggherren til å jobbe videre for å få til den rette kvaliteten til den rette prisen. Prosessen ble beskrevet som en gradvis tilpasning der man starter med høye ambisjoner, vurderer kostnader, og gjennom flere runder med justeringer og prioriteringer finner balansen mellom kvalitet og økonomi.

Kontrakten skal gjenspeile prosjektets ambisjonsnivå, beskrive leveransen og regulere samarbeidet. Inntrykket fra intervjuene er at kontrakten *«ikke ble brukt, men at den lå i skuffa»*. Dette ble oppfattet som positivt, i den forstand at man i liten grad hadde behov for å trekke frem kontrakten ved uenigheter. Årsaken til dette ble forklart med det etablerte tillitsforholdet mellom CCB og CCE. Når det ble avdekket mangler eller feil i kontrakten, ble disse løftet frem og diskutert mellom partene for å komme frem til en omforent løsning, fremfor å håndtere dem gjennom/sende formelle varsler. Det trekkes frem at samlokaliseringen mellom CCE og CCB forenklet dette, da alle omgikk hverandre daglig.

Et viktig grep var at CCB deltok i utviklingen av kravspesifikasjonen, og dermed var med på å utforme sin egen kontrakt. CCE og CCB samarbeidet om å skrive tydelige beskrivelser, fjerne

usikkerheter knyttet til formuleringer som «kan» eller «bør», og presisere hva som var inkludert i samspillet og hva som måtte avklares i utførelsesfasen. Ambisjonsnivået var høyt: «*Når protokollen signeres, skal vi ikke ha en eneste uavklart økonomisk situasjon i prosjektet.*»

Kontrakten mellom CCE og CCB var basert på NS 8407 med bonus-/malus-ordning, mens kontraktene med UE/TUE fulgte standardmodeller. Viktige leverandører og underentreprenører som hadde deltatt i samspillsfasen hadde større påvirkning på sine kontrakter enn øvrige UE-er. Samtidig ble det påpekt at ikke alle UE-er klarte å ta inn over seg samspillskulturen, noe som i enkelte tilfeller førte til mer tradisjonelle holdninger og tilsvarende konflikter knyttet til uenigheter. Det ble også nevnt at manglende samarbeidsvilje hos enkelte UE-er ble oppfattet som utfordrende av både CCB og andre UE-er. Likevel opplevde CCB at konfliktnivået var betydelig lavere enn i vanlige totalentrepriser. En deltaker oppsummerte med at den overordnede visjonen og målet for bygget gjorde at de hadde ekstra fokus på samarbeid i alle ledd og trodde at selv underleverandørene opplevde nok mer samarbeid her enn i andre prosjekter.

Beslutningsprosesser

Beslutningsprosessen er en viktig del av prosjektutviklingen og prosjektgjennomføringen. Den åpne dialogen mellom CCE og CCB trekkes av begge parter frem som et viktig verktøy for å håndtere utfordringer som oppstår i beslutningsprosessene.

Når CCB opplevde at nødvendige beslutninger ikke ble avklart i tide, tok de initiativ til dialog med byggherren for å finne løsninger. Selv om manglende beslutninger skapte frustrasjon hos CCB, hadde de forståelse for utfordringene CCE stod overfor. I fellesskap klarte de å prioritere de mest kritiske beslutningene for å sikre god flyt i prosjektet. CCE fremhevet at de i enkelte tilfeller hadde behov for å initiere endringer som følge av prosjektets lønnsomhet, og la vekt på å forklare for CCB hvorfor endringene kom, samt hvordan kommersielle forhold påvirket valgene som ble tatt underveis. Tilsvarende tydeliggjorde CCB sine behov og avhengigheter overfor CCE for å lykkes med en effektiv produksjon. Denne åpenheten og delingskulturen ble oppfattet som svært positiv og bidro til økt forståelse for hverandres utfordringer. Enkle beslutninger ble ofte tatt «over bordet» for å sikre fremdrift, og disse muntlige avtalene ble senere formalisert av CCB. Også TUE fikk bistand fra CCE ved å stikke innom brakka for å avklare beslutninger knyttet til utstyr og løsninger.

Tillit og kultur

I intervjuene ble det påpekt at byggherre og totalentreprenør i en tradisjonell totalentreprise kan ha ulike synspunkter, noe som kan skape forvirring for øvrige leverandører. I CC-prosjektet var byggherre og totalentreprenør samstemte, noe som gjorde det enklere for alle å forstå hva som skulle gjøres. Det tette samarbeidet mellom prosjektleder (PL) for CCE og PL for CCB ble av de fleste deltakere fremhevet som en avgjørende faktor for prosjektets suksess, og som sentralt for utviklingen av prosjektkulturen. Relasjonen mellom PL hos CCE og CCB var ikke bare basert på felles mål og verdier, men også på god personkjemi.

PL i CCE arbeidet aktivt for å bygge denne kulturen ved å vise tillit og et ønske om at alle i prosjektet skulle lykkes. Dette ble fulgt opp gjennom hele prosjektet og ble etter hvert også en del av kulturen i CCB. Flere deltakere uttrykte at de ønsket at andre skulle lykkes i prosjektet, og at man hjalp dem som møtte utfordringer underveis. Fra CCB ble det fortalt at når CCE viste så stor tillit, følte de et ekstra ansvar for å vise seg den verdig. Et konkret eksempel på dette var beslutningen om ikke å ha ekstra byggeledere fra CCE for å kontrollere arbeidet. Dette medførte at CCB opplevde et økt ansvar for å sikre at avtalt kvalitet ikke bare ble oppnådd, men også overgått.

Kulturen smittet også nedover i organisasjonen. For CCB var det viktig at man skulle «ha lyst» til å være med i prosjektet. Ansatte hos AF og Betonmast ble spurt om de ønsket å være med i prosjektet, noe mange opplevde som en tillitserklæring fra ledelsen.

Fem egenskaper ble identifiserte som viktige for å skape «trygghet» i prosjektet.

- «Adferd» handler om hvordan folk er.
- «Forståelse» er evnen til å forstå og formidle egne og andres behov.
- «Å lytte» handler om å aktivt lytte til både hvem som snakker og hva som blir sagt.
- «Sammen» innebærer å bygge en felles kultur og løse oppgaver i felleskap.
- «Ønske» handler om et genuint ønske om at andre skal lykkes i prosjektet.

Åpenhet ble også fremhevet som en viktig verdi, noe som i starten opplevdes som uvanlig for mange hos entreprenører: *«Du kan si det er ingenting du trenger å holde skjult for oppdragsgiveren din. Alt er åpent. Det er ingen hemmeligheter. For noen er det et kvantesprang*

da.» Selv om prosjektledelsen hos CCE og CCB var et tydelig sentrum for god samhandling, hadde de delegert mye ansvar nedover i organisasjonene, med et klart ønske om at uenigheter skulle løses på lavest mulig nivå.

Jevnlige samlinger og feiringer ble trukket frem som positive tiltak som skapte engasjement, også blant dem som jobbet ute på prosjektet. Det ble fortalt om god stemning og kultur hos både prosjekterende og underleverandører.

Kulturen i prosjektet var også preget av åpen dialog, korte kommunikasjonslinjer og ærlighet i forklaring på hvorfor endringer oppstod. Disse forholdene ble fremhevet som viktige verktøy for å håndtere uenigheter, mangler og misnøye. En leverandør oppsummerte kulturen i prosjektet slik: *«CCE og CCB snakket med samme stemme. Det var ikke «vi og dem» i CC-prosjektet, og beslutningene ble oppfattet som til det beste for prosjektet.»*

Involvering

Alle deltakere opplevde at de ble involvert i prosjektet mer eller mindre på riktig tidspunkt. Samtidig ble det reflektert rundt hvorvidt enkelte fag kom for tidlig inn i prosjektet, noe som kunne skape frustrasjon ettersom de da ikke fullt ut forstod sin rolle eller sitt bidrag i prosessen på det tidspunktet. En deltaker uttrykte det slik: *«(...) kanskje burde det vært mer på plass før vi dro inn entreprenøren og begynte å jobbe med selve produktet. De er produksjonsfolk. (...) Og vil ha svar, og da når ikke du har gjort forarbeidet med strategien ordentlig, så har du på en måte ikke grunnlaget for å gi de svarene helt.»*

En annen deltaker beskrev utfordringen slik: *«Det er svært uvant for en entreprenør å være inne i den fasen. Jeg ble litt frustrert, og jeg husker CCE pratet jo fortsatt om at vi skulle starte bygging om liksom et halvt år, og så gikk det jo et og et halvt. Det er på en måte, litt vår frustrasjon iblant, at utvikling tar veldig lang tid, mens når vi skal bygge da knipes det inn på byggetida liksom. Men skjønner jo mer og mer. Årsaken til det er jo mye mer offentlige og mye reguleringer som skal på plass og.»*

Prosjektledelse

PL hos CCE og PL hos CCB har, ifølge deltakere, vært avgjørende for prosjektets suksess. Det fremstår som tydelig at disse to har funnet en god dynamikk og utfyller hverandre godt i samspillet. De har vært bevisst sin rolle i få samarbeidet til å fungere, og har investert mye tid i

dette: «Det begynner på toppen. Hvis ikke vi to klarer å jobbe sammen og løse ting, så blir det vanskelig for de andre. I forhold til ledelse, så har vi måttet vise at vi klarer å håndtere ting vi to. Vi har snakket om at vi lar folk ha riktig mandat og tilstrekkelig med det for å gjøre jobben sin, og ikke skal drive og gå til oss hele tida. Det har vi prata ganske mye om. Vi har gitt folk rause mandater i prosjektet da, til å ta beslutninger og ta avgjørelser.» PL hos CCE har gått foran og vist tillit i hele organisasjonen, noe som tydelig har smittet både internt i egen organisasjon, og over til CCB. Flere av prosjektdeltakerne hadde begrenset erfaring med samspill, og derfor fremstod tydelig prosjektledelse særlig viktig, både for å skape motivasjon og for å vise hvordan et samspillsprosjekt ledes i praksis.

Folk

Prosjektledelsen har hatt et tydelig fokus på «folk» gjennom hele prosjektet. Med «folk» menes alle involverte i prosjektet. Begrepet ble brukt bevisst for å understreke at prosjektet handlet om mer enn roller, oppgaver eller firma; det handlet om menneskene, relasjonene og samarbeidet mellom dem. Selv i travle perioder ble det prioritert å gi folkene plass, og sosiale treff ble ansett som viktige. Dette omfattet felles samlinger, evalueringer underveis, samt feiringer og markeringer. Flere påpekte at å være med på dette prosjektet forutsatte et ønske om å jobbe på denne måten, og en vilje til å endre praksis fra tradisjonell gjennomføring.

Kontinuitet i prosjekttrollene ble også fremhevet som en viktig suksessfaktor, både faglig og kulturelt. Det ble lagt vekt på at de som ble med inn i prosjektet skulle stå løpet ut. En annen suksessfaktor var å ha en slank organisasjon i prosjektet, uten doble roller og uten ekstra byggelederledd. Det skulle ikke være behov for å kontrollere hverandres arbeid, slik man ofte ser i store prosjekter.

De som deltok i intervjuene hadde lang erfaring med totalentreprise prosjekter, noe som ble trukket frem som nyttig både i utvikling og gjennomføring av prosjektet. Samtidig hadde PL begrenset erfaring med samspill, uten at dette ble oppfattet som en utfordring. Tvert imot fremstår det som at deltakerne raskt har tilpasset seg samspillsmodellen. Erfaringen viser at så lenge viljen til samarbeid er til stede, kan man oppå mye: *«Innstillingen til å jobbe sammen er liksom alfa og omega, og hva man vil oppnå med det. Det handler om å være tydelig på hva effekten kan være, slik at man opplever at det faktisk funker med å ha ekstra fokus på hvordan vi jobber sammen og hva vi skal oppnå da.»*

Samspill og prosjektutvikling

Deltakere hadde en felles oppfatning av at samspillet ga gode muligheter for å utvikle et prosjekt som både ivaretok byggherrens visjoner og samtidig tilpasset seg markedsbehovet. Det har vært en tydelig vilje til å løse prosjektet i fellesskap, og deltakere i samspillet har vært motiverte for å lykkes. For arkitekten har det vært viktig å omforme visjonen («den ledende destinasjonen for verdiskapende samhandling») til konkrete fysiske løsninger, samt å prioritere kvaliteter i prosjekteringen som støtter denne visjonen. For byggherren har tilpasningen av bygget til markedsutviklingen vært en sentral utfordring for å sikre verdiskaping. For entreprenørene har samspillsfasen gitt mulighet til å planlegge gjennomføringen grundig. Felles for alle parter er holdningen om at det som løses grundig i tidlig fase, reduserer utfordringer senere i prosjektet: *«Det er mye du kan gjøre i tidlig fase for å unngå trøbbel i gjennomføringen. Det handler om planlegging. Forprosjektet og skisseprosjektet er jo planlegging av gjennomføring. Hvis man gjør en god jobb der, får man betalt for det etterpå.»*

Samspillet har også bidratt til å redusere risiko for alle parter i prosjektet. I dette prosjektet var ikke samspillsbeskrivelsen kun ord i en forespørsel eller kontrakt, men uttrykk for et reelt felles ønske om å løse ting sammen til det beste for prosjektet. Det ble videre fremhevet hvordan byggherren bidro til å legge til rette for entreprenørens produksjon og sikret god kommunikasjon med øvrige samarbeidspartnere. En annen viktig faktor til godt samspill var samlokaliseringen mellom CCE og CCB, kombinert med korte kommunikasjons- og beslutningslinjer: *«Hvis noe hastet, visste vi at PL fra CCE var ti meter unna. Det trengtes bare en fem minutters prat: ‘Hva gjør vi her?’»*

Forbedring og utvikling

Teamutvikling og evaluering av samarbeidet ble prioritert fra prosjektets start. En ekstern fasilitator ble engasjert for å planlegge innhold og gjennomføring av samlingene i samarbeid med PL fra CCE og CCB. Samlingene hadde variert innhold og tok opp temaer som var relevante for prosjektets utvikling. Prosjektdeltakerne opplevde at samlingen var meningsfulle, til tross for at det var hektisk i prosjektet.

Samlingene inkluderte både evalueringer og «temperaturmålinger» underveis, og bidro samtidig til å styrke fellesskapsfølelsen i teamet: *«Lagsamlingene har kanskje vært noe av det viktigste for å dra teamet sammen.»* Etter hvert som flere ble involvert i prosjektet, oppstod det også et

behov for samarbeid nedover i organisasjonene. For mange var dette uvant, og temaet ble derfor tatt opp både i samlinger og i individuelle samtaler.

04.

Oppsummering og funn sett opp mot litteratur

CC-prosjektet fremstår som et vellykket samspillsprosjekt, hvor mange av de prinsippene som er beskrevet i litteraturen - både i akademisk kilder og i bransjerapporter - er blitt testet ut i praksis. Engasjement og tillit trekkes frem av mange i litteratur som avgjørende faktorer for å lykkes med samspill. Det var forventet å finne en aktiv og engasjert byggherre, noe som stemmer godt med eksisterende litteratur om samspill. Det samme gjaldt for entreprenørene og de prosjekterende. Selv om tett samarbeid mellom byggherre og entreprenør ofte er beskrevet i litteratur, var det likevel interessant å se hvordan dette ble praktisert i virkeligheten. Tillit beskrives i litteraturen som en nøkkel til godt samspill, og i CC-prosjektet ble dette en realitet. Tillit skaper tillit, og i samspillsprosjekter er det i stor grad byggherren som legger til rette for dette. I CC-prosjektet ble byggherren oppfattet som løsningsorientert og åpen, noe som bidro til at entreprenøren i tilsvarende grad fokuserte på å være løsningsorientert. Hos entreprenøren var det høy tillit til byggherren, men ikke tilsvarende høy tillit til alle underentreprenører og totalunderentreprenører, noe som blant annet medførte at disse ikke ble inkludert i en felles bonus-/malusordning. En annen viktig faktor var et tydelig fokus på menneskene som deltok i prosjektet. Flere ble spurt om de ønsket å være med, og det ble gjort vurderinger av prosjektdeltakere basert på både kompetanse og «myke» egenskaper. Det at de fleste som ble intervjuet ikke hadde tidligere erfaring med samspill, var interessant og kanskje uventet, da dette ofte vektlegges i prosjektutlysninger for samspillkontrakter. Likevel viste prosjektet at vilje til samarbeid var viktigere enn erfaring.

Concept-rapport nr. 74 (BI, 2021) trekker frem ti typiske utfordringer i samspillsprosjekter. I hvilken grad disse utfordringene var til stede i CC-prosjektet, og hvordan de eventuelt ble håndtert, belyses i det følgende.

- **Byggherreinvolvering:** Manglende involvering fra byggherre trekkes i litteraturen frem som en kjent utfordring i samspillsprosjekter. I CC-prosjektet var byggherren derimot tett involvert både i samspillsfasen og i gjennomføringen, og dette engasjementet ble av deltakerne trukket frem som en viktig suksessfaktor.

- **Kontrakter og insentiver:** Concept-rapporten peker på at kontrakter ikke alltid gir tilstrekkelige insentiver til å jobbe mot felles mål. I CC-prosjektet bidro de utførende aktivt i utformingen av sine kontrakter, slik at disse i størst mulig grad reflekterte det partene var blitt enige om i prosjektutviklingen frem mot målpris. Det ble også brukt tid på å avklare forhold som ikke var tilstrekkelig regulert i kontraktene. I relasjonen mellom CCE og CCB var det lite som tydet på at kontrakten ikke var omforent eller bidro til et felles målbilde. At CCB hadde sterke insentiver til å lykkes, blant annet knyttet til kontraktsforpliktelser og bonus, antas å ha vært viktig selv om dette ikke er eksplisitt trukket frem. Lenger ned i leverandørkjeden, mot underleverandørene, fremstod bildet imidlertid som mer sammensatt.
- **Involveringstidspunkt:** For sen involvering gir lite handlingsrom, mens for tidlig involvering kan skape ineffektivitet. I CC-prosjektet ble involveringstidspunktet vurdert som riktig for de fleste, men enkelte tekniske fag kunne med fordel kommet inn senere. Samtidig ble det fremhevet at tidlig involvering gir tid til å lære prosjektet og bli en effektiv samspillspartner.
- **Målprisutvikling:** Utvikling av målpris parallelt med prosjektutviklingen trekkes i Concept-rapporten frem som en sentral utfordring i samspillsprosjekter, særlig knyttet til involvering av byggherre og brukere i utviklingsprosessen. I CC-prosjektet ble både byggherrens behov og kommersielle vurderinger ivaretatt gjennom utviklingsfasen. Samtidig leverte prosjektet flere målpriser som lå over byggherrens maksimale pristak. Dette ble imidlertid oppfattet som en naturlig del av utviklingsprosessen. Byggherren hadde forståelse for at målprisen kunne justeres underveis, og de øvrige samspillspartnerne opplevde et tydelig ansvar for å lykkes med å utvikle prosjektet innenfor de rammene byggherren hadde satt. Målprisutviklingen fremstår dermed som krevende, men håndterbar, når prosessen er preget av involvering, åpenhet og felles ansvar.
- **Organisering og mindset:** En utfordring som trekkes frem både i Concept-rapporten og i CC-prosjektet, er at samspill skiller seg fra tradisjonell totalentreprise og krever en annen organisering og et annet «mindset». Av de deltakere i CC-prosjektet var det få som hadde tidligere erfaring med samspill. Det ble derfor lagt vekt på både kompetanse og samarbeidsegenskaper hos nøkkelpersonene. I tillegg ble det gjennomført jevnlige samlinger, der prosjektutfordringer ble adressert proaktivt.

- **Samlokalisering:** I CC-prosjektet var både byggherre og entreprenør samlokalisert, og dette ble trukket frem som en suksessfaktor. Det ble blant annet vist til åpen dør hos byggherrens PL, noe som muliggjorde raske avklaringer. De utførende var samlokalisert, mens de prosjekterende arbeidet fra egne kontorer. Fra de prosjekterende side ble dette oppfattet som uproblematisk, mens entreprenøren kunne ha ønsket tettere fysisk samlokalisering også med de prosjekterende.
- **Beslutninger og fremdrift:** Beslutninger, fremdrift og utvikling trekkes i Concept-rapporten frem som en sentral utfordring i samspillsprosjekter. I CC-prosjektet ble det særlig pekt på utfordringer knyttet til beslutninger som følge av endringer gjort av byggherre etter kontraktsinngåelse. For å begrense konsekvensene av dette ble dialog trukket frem som det viktigste verktøyet. Åpenhet, god dialog og bistand til prioritering bidro til å redusere konsekvensene og sikre fremdrift i prosjektet.
- **Handlingsrom i samspillsfasen:** Concept-rapporten fremhever at det i samspillsfasen må være tilstrekkelig handlingsrom for at alle parter skal kunne komme styrket ut. I CC-prosjektet trakk entreprenøren særlig frem verdien av å få tid til planlegging og grundige undersøkelser før oppstart. Dette bidro til å redusere risiko og la grunnlag for en mer effektiv produksjon, noe som skapte merverdi for hele prosjektet.
- **Kontinuitet:** Kontinuitet i prosjektet ble oppfattet som viktig i CC-prosjektet, og det ble i stor grad lyktes med å beholde nøkkelpersonell gjennom hele prosjektet. Samtidig ble det trukket frem et eksempel på utskifting av en nøkkelperson hos en rådgiver, noe som gjorde prosessen tyngre enn den antageligvis ville vært dersom samme mannskap hadde fulgt prosjektet hele veien.
- **Samspill i utførelse fasen:** Den siste utfordringen som trekkes frem i Concept-rapporten, er at overgangen fra samspillsfase til utførelsesfase kan føre til mindre samhandling og en mer tradisjonell gjennomføringsform. I CC-prosjektet var det et bevisst fokus på å videreføre kultur og holdninger fra samspillsfasen gjennom hele prosjektet. Dette fungerte godt mellom samspillsaktørene, der tillit, dialog og et ønske om å hjelpe hverandre også preget byggefasen. Utfordringer oppstod i hovedsak i kontraktsforhold med underentreprenører som ikke hadde deltatt i samspills- og utviklingsfasen.

Figur 1 illustrerer den skjøre balansen som må være til stede for å lykkes med et samspillsprosjekt. Dette visualiseres gjennom flere kuler som balanseres oppå hverandre, og som samlet representerer verdiskapningen eller prosjektets mål. For å lykkes må de involverte aktørene samhandle og hente ut riktig kompetanse og kunnskap i prosjektet. Dette forutsetter at en rekke grunnleggende forutsetninger er på plass.

Dersom én eller flere av disse forutsetningene mangler, vil dette påvirke samhandlingsprosessen i større eller mindre grad. Nederst i figuren ligger tillit, som illustrerer et fundament som bærer og balanserer helheten. Uten tillit blir balansen vanskelig å opprettholde, og muligheten for å lykkes med samhandling i prosjektet svekkes betydelig.



Figur 1: Bildet illustrerer balansen mellom faktorer som må være til stede for å lykkes med et samspillsprosjekt.

05.

Hvilken læring kan man ta med seg til andre samspillsprosjekter

I prosjekter utvikles det ny kunnskap og beste praksis. Samtidig er kunnskapsdeling og læring mellom prosjekter krevende, ettersom alle prosjekter i prinsippet er ulike, med forskjellige produkter, rammer og involverte aktører. Det er derfor viktig å forsøke å gjøre læringen mest mulig kontekstuavhengig, ved å frikoble den fra det enkelte prosjekt og gjøre den relevant og anvendbar for andre samspillsprosjekter. Forslagene til læring som presenteres i dette kapitlet er basert på funn fra CC-prosjektet og relevant litteratur.

Byggherren må tro på samspill

Byggherren er den viktigste enkeltfaktoren for å lykkes med samspill, og må i alle ledd ha tro på mulighetene og verdiskapingen denne gjennomføringsmodellen kan gi. Denne troen må være forankret i hele organisasjonen, slik at byggherrens PL har støtte både oppover og nedover i linjen. Dersom en slik grunnleggende tillit ikke er til stede, vil forutsetningene for å lykkes med samspill være svake. I tillegg må byggherren rigge egen organisasjon for aktiv deltakelse. Effektive prosesser forutsetter beslutninger som tas rettidig og er godt forankret i byggherreorganisasjonen og hos brukerne. Som initiativtaker må byggherren gå foran med et godt eksempel og vise tillit allerede fra første utlysning. Tillit kan ikke kreves uten først å bli gitt. Det bør prioriteres å bruke ressurser på verdiskapende oppgaver, og å unngå unødvendig dublering av roller i prosjektet. Slike grep bidrar ikke til tillit, og vil samtidig kreve ekstra ressurser fra de øvrige aktørene.

Utførende må også tro på samspill

På samme måte som for byggherren må også entreprenører, rådgivere og andre premissgivere ha tro på samspill som gjennomføringsmodell. Dette må ikke bare gjelder for dem som deltar direkte i prosjektet, men også være forankret i virksomhetenes ledelse. Dersom det utøves press fra ledelsen om å optimalisere egen profitt på bekostning av byggherre eller andre aktører i prosjektet, vil dette kunne være ødeleggende for både tillit og samarbeid. I samspillsprosjekter er menneskene i prosjektet avgjørende. Deltakere må ha vilje til å arbeide på denne måten, og

dersom dette ikke er til stede, bør man heller la dem slippe å delta. Dette gjelder alle som inngår i samspillet. En felles forståelse og riktig innstilling må tas med og forankres nedover i organisasjonene.

Tydeliggjør visjoner, mål og behov som skal løses

Det bør arbeides aktivt med å tydeliggjøre hvilke mål og behov prosjektet skal løse, og sørge for at disse er godt forstått av alle involverte. Dette er et viktig grunnlag for at aktørene skal trekke i samme retning og kunne fungere som gode rådgivere for byggherren. Målene må operasjonaliseres, samtidig som veien frem mot målene kan oppfattes ulikt av de ulike deltakerne. Målarbeid er ikke kun en aktivitet som hører hjemme i oppstartsfasen, men bør følges opp og videreutvikles underveis i prosjektet. Ytre påvirkninger kan gjøre det nødvendig å justere målbildet i løpet av prosjektets gang. I slike tilfeller er det viktig at alle relevante aktører involveres i revisjonene, slik at felles forståelse og retning opprettholdes. En tydelig og felles visjon kan fungere som en inngang til målarbeidet, samtidig som eier-, bruker- og driftsperspektivet bør ivaretas for å sikre langsiktig måloppnåelse og verdi i prosjektet.

Invester i prosessen og prosjektkultur

Kultur oppstår i prosjekter uansett, men det er avgjørende å være tydelig på hvilken kultur man ønsker å utvikle. Dette forutsetter at noen tar ansvar og aktivt styrer kulturutviklingen gjennom hele prosjektet. Det bør investeres kontinuerlig i forbedring og kulturbygging, og aktørene bør involveres i hverandres behov og perspektiver. Hva som er viktig for byggherre, entreprenør, arkitekt og rådgiver kan ikke tas for gitt, men må synliggjøres og diskuteres for å skape felles forståelse.

Det er videre viktig å sette av tilstrekkelig tid til samspill og utvikling, slik at gode løsninger kan skapes og gjennomføringsfasen kan planlegges og forberedes på en god måte. Samarbeidet bør evalueres underveis, også når det oppleves som velfungerende, og utfordringer bør håndteres tidlig fremfor å utsettes. Feiring av milepæler og anerkjennelse av bidrag kan styrke fellesskapsfølelsen. En teamavtale bør forstås som mer enn et dokument; den er en prosess som bidrar til å forme prosjektkulturen og gi retning for samarbeidet, med prosjektets helhetlige mål i sentrum.

Kommunikasjon

Samlokalisering, helt eller delvis, bidrar til korte og uformelle kommunikasjonslinjer og legger til rette for rask og effektiv problemløsning. Samtidig er det viktig at denne uformelle dialogen understøttes av formelle systemer for dokumentasjon, slik at beslutninger og avklaringer blir tydelige og etterprøvbare. Åpen og ærlig kommunikasjon er sentralt i samspillsprosjekter. Det må være rom for uenighet, men uenighet bør kunne forklares, og det må være tydelig hvor beslutningsmyndigheten ligger for å unngå unødvendige prosesser. Videre er det viktig å forklare hvorfor løsninger anbefales og beslutninger tas, da dette bidrar til forståelse og gjør det mulig å avdekke feil tidlig. Når krevende eller komplekse problemstillinger skal diskuteres, er direkte kommunikasjon ofte mer hensiktsmessig enn indirekte kommunikasjon, som for eksempel e-post.

Tillit

Tillit må starte hos byggherren og forankres på toppen i alle involverte organisasjoner. Det gjelder tillit fra eier til byggherre, fra byggherre til entreprenører og videre fra ledelsen i entreprenørorganisasjonen til prosjektledelsen. I samspillsprosjekter fungerer tillit som et grunnleggende fundament som bærer og balanserer samhandlingen mellom aktørene. Uten tillit blir denne balansen vanskelig å opprettholde, og muligheten for å lykkes med samhandling i prosjektet svekkes betydelig. Tillit er samtidig sårbar og kan forvitne over tid. Det er derfor viktig å være enige om hvordan usikkerhet og utfordringer knyttet til tillit skal håndteres. Tillit kan ikke beskrives eller kreves, men bør i stedet omsettes i konkrete måter å arbeide på, slik at gjensidig tillit bygges og opprettholdes gjennom prosjektet.

Utform gjennomføringskontrakten i fellesskap

Dersom samspillsorganisasjonen etter endt samspillsfase ikke klarer å forklare for hverandre hva man har blitt enige om, eller hva som er det reelle behovet som skal løses, vil dette også gjøre det krevende for andre å forstå kontrakten i etterkant. Kontrakten bør derfor utformes i fellesskap gjennom samspillsfasen. Kravspesifikasjonen bør være tydelig og konkret, og unngå tvetydige formuleringer som «bør», «om mulig» eller «høy kvalitet». Det må fremgå klart hva som skal leveres, og hvilke krav som gjelder. Samtidig er det ikke alltid mulig å avklare alle forhold i samspillsfasen. Det er da viktig å være tydelig på hva som ikke er avklart, og hvordan dette skal håndteres videre i prosjektet. En god tommelfingerregel kan være at den som skal utføre

arbeidet, også beskriver hva partene har blitt enige om i samspillet. Videre bør det være en felles forståelse for hvordan mangler og tvetydigheter i kontrakten skal håndteres i gjennomføringsfasen.

Folkene er viktig

Det er folkene i prosjektet som skaper løsningene, og god kjemi og en velfungerende samarbeidskultur er derfor avgjørende. Det bør legges til rette for kontinuitet i prosjektet hos flest mulig, samtidig som prosjektet bemannes med riktig faglig kompetanse. I tillegg er det viktig at prosjektdeltakerne er egnet til å jobbe i et samspill, og har vilje til å bidra til samarbeid og felles måloppnåelse. Dersom enkelte ikke fungerer i samspillsformen eller ikke deler prosjektets arbeidsmåte, kan det være nødvendig å justere bemanningen underveis. God onboarding til rett tid er også sentralt. Det tar tid å sette seg inn i prosjektbakgrunn, gjennomføringsmetoder og kultur, og det er ofte bedre å bli involvert noe for tidlig enn for sent. Samtidig kan deltakelsen styres ved å tilpasse hvem som involveres til hvilke temaer som skal diskuteres.

Samspill krever struktur

Samspill forutsetter struktur. En tydelig struktur gir forutsigbarhet og legger til rette for effektiv samhandling og beslutningstaking. Det bør rettes fokus mot hvilken kompetanse som trengs for å løse oppgaven, heller enn hvilken aktør som formelt har ansvaret. Mange opplever samspillsfasen som ressurskrevende, men erfaringene viser at en god struktur og en gjennomtenkt plan gir grunnlag for effektiv utvikling i tidlig fase, og kan redusere både tidsbruk og usikkerhet senere i prosjektet.

Referanser

- Bl. 2021. *En God Start: Produktivt Samarbeid i Tidligfase Av Byggeprosjekter*. Construction City Cluster.
- Construction City nettside (<https://constructioncity.no/>), februar 2026.
- Engebø, Atle. 2022. 'Collaborative Project Delivery Methods'. Doctoral Thesis, NTNU, Institutt for bygg- og miljøteknikk. <https://hdl.handle.net/11250/3005735>.
- Engebø, Atle, and Ola Lædre. 2023. *Utfordringer i Samspillsprosjekter*. Concept-Rapport 74. NTNU. https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/WEB+NO_Utfordringer+i+samspillsprosjekter.pdf/0...

Denne rapporten er gjennomført som et prosjekt i Construction City Cluster og har fulgt en systematisk prosess for kunnskapsinnhenting og analyse. Vegard Knotten, seniorforsker i SINTEF, har hatt ansvar for forskning, intervjuer, litteraturgjennomgang og faglig innhold. Alessia Bellini, prosjektleder i Construction City Cluster, har bidratt i prosessen gjennom faglige diskusjoner, strukturering og formidling av arbeidet.

Vi vil rette en stor takk til alle som har deltatt i intervjuer og bidratt med verdifulle innsikter.

Videre takker vi Gunnar Irby, Thomas Dalene og Johan Grieg Alberts for støtte og faglige innspill i arbeidet med rapporten.

