

Samspill i tidligfase; noe mer enn kontrakt

Gjennomføringsmodeller med samspill bringer sentrale aktører sammen ved oppstart for at de skal utvikle prosjektet i fellesskap. Ved ZEB-laboratoriet i Trondheim har byggherren SINTEF/NTNU forsøkt å danne et høytytende team som kan løse komplekse oppgaver. Dette innlegget tar for seg gjennomføringsmodellens innvirkning på tidligfasen i prosjektet.

**Atle Engebø, Ola Lædre
og Ole Jonny Klakegg**
Institutt for bygg- og miljøteknikk

Vi har studert gjennomføringsmodellen ved ZEB-laboratoriet i Trondheim, som er under oppføring. De kontraktuelle, organisatoriske og kulturelle virkemidlene der hadde en positiv innvirkning på realiseringen av prosjektet. ZEB-laboratoriet er et nullutslippsbygg med kontorer og undervisningsrom hvor forskere prøver ut innovative materialer og løsninger, og utprøvingen fortsetter når brukerne flytter inn. SINTEF/NTNU valgte på grunn av denne utprøvingen samspill til totalentreprise i to trinn med en gruppering av entreprenør, arkitekt, prosjekterende og underentreprenører. I det første trinnet hadde grupperingen oppgjør etter medgått tid, og begge partene hadde en teoretisk mulighet til å trekke seg før andre trinn. Byggherren ga grupperingen et sett med ambisjoner som planleggingsgrunnlag, og utfordret den til å sette funksjon og dermed verdi for kunden i fokus.



Det nye nullutslippslaboratoriet til NTNU og SINTEF utvikles i samspill med kontraktspartner Veidekke som igjen har med seg en dyktig gruppering av arkitekter, prosjekterende og leverandører. Illustrasjon: LINK arkitektur.

Kontrakten

De kontraktuelle virkemidlene som tidlig involvering, oppstartseminarer, målpris og åpen bok skal sørge for riktig kompetanse til riktig tid og skape forståelse for funksjonen. Byggherren her mente at dette ikke var tilstrekkelig for å oppnå og opprettholde godt samspill. De kontraktuelle virkemidlene ble derfor gjort fleksibelt nok til at aktørene hadde handlingsrom til å påvirke samspillet gjennom de organisatoriske og kulturelle virkemidlene.

Organiseringen

Det viktigste organisatoriske elementet benyttet i prosjektet var samtidig prosjektering (Integrated Concurrent Engineering-ICE) med samlokalisering av prosjektgruppen i et fysisk Big Room. Her møttes byggherren og grupperin-

gen en dag i uken for å «kna» prosjektet på tvers av organisatoriske og faglige grenser. Deltakerne arbeidet både i plenum og i tematisk inndelte grupper. Arbeidsformen har likhetstrekk med mer tradisjonelle prosesser. Forskjellen ligger i intensjonen med arbeidsmetodikken, som innebærer mer enn ukentlige statusoppdateringer. Aktørene løste problemer i fellesskap, og fikk forståelse av at det er de samtidige, felles iterasjonene som over tid skapte verdi for byggherren.

Kulturen

De kontraktuelle og organisatoriske virkemidlene ga byggherren og grupperingen et samspill der aktørene satte verdi for byggherren i fokus, men prosjektet må også tilfredsstille behovene til individene.

Det handler om å skape engasjement for oppgaven. For å lykkes med samspill må individene føle de får noe tilbake utover økonomisk belønning – for eksempel at de blir faglig utfordret og får muligheten til å utvikle seg selv. I ZEB-laboratoriet skapte byggherren personlig engasjement og tilrettela for faglig utvikling med kursing i nullutslippsbygg. De kontraktuelle og organisatoriske virkemidlene trakk organisasjonene i samme retning, mens de kulturelle virkemidlene trakk individene i samme retning.

Høytytende team

Gjennomføringsmodeller med samspill assosieres ofte med kontraktuelle virkemidler som tidlig involvering, oppstartseminarer, samlokalisering, målpris og åpen bok. Et organisatorisk virke-

middel som ICE kan gi lik assosiasjon. Samspill krever gjerne mer enn å skaffe riktig entreprenør på riktig tid, for derfra å legge sin lit til at samspillet utfolder seg automatisk. Studien av ZEB-laboratoriet viser at kulturelle virkemidler bidro til samspill. Byggherren var til stede og engasjerte seg gjennom hele det første trinnet, samtidig som grupperingen fikk påvirke selve gjennomføringen. Et vellykket første trinn i samspill beror på høytytende team med motiverte individer som gjennom samtidige, felles iterasjoner finner innovative løsninger – på tvers av organisatoriske og faglige grenser. Da er det viktig å huske at byggherren tilhører teamet – og derfor må bidra aktivt til at organiseringen og prosjektkulturen fungerer.