

5 Samspill i bygg- og anleggsprosjekter. Teori og praksis.

Dette kapittelet ser nærmere på hvilke kontraktselementer som inngår i såkalte samspills- eller partneringkontrakter. Kapittelet er en oversettelse av en artikkel skrevet av Ali Hosseini m.fl. (2018) i forbindelse med hans doktorgradsarbeid for Fergefri E39-prosjektet. Denne artikkelen bygger igjen på to artikler (Haugseth m.fl. 2014 og Wøien m.fl. 2016), to masteroppgaver (Thune 2015 og Manstad 2016) og en SINTEF-rapport (Stene m.fl. 2016).

Samspill som kontraktstrategi har, i litteraturen, en rekke definisjoner. Mangfoldet av definisjoner gjør det vanskelig å konkretisere hva samspill egentlig er. Denne studien vil ta for seg hvordan samspill beskrives i litteratur og sammenligne det med hvordan samspill ser ut i prosjekter som kaller seg samspillsprosjekter. Fokus for sammenligningen vil være de harde (kontraktsfestede og/eller formelle) elementene og studien tar for seg 44 bygg- og anleggsprosjekter, basert på 39 intervjuer. Målet er å se på hvorvidt litteraturen i tilstrekkelig grad beskriver de forhold som praktiseres og med det adressere mangfoldet av definisjoner som finnes på begrepet i dag og hvorvidt de tilstrekkelig beskriver samspill slik denne strategien opptrer. Studien viser at det, på tvers av de identifiserte harde elementene, ikke er ett eneste som er felles for samtlige prosjekter. Dette kan komme av at intervjuobjektene ikke har forstått hva samspill innebærer eller at minstekravene i litteraturen er for strenge og ikke i tilstrekkelig grad beskriver konseptets realitet. Men også at strategien i større grad fungerer som et taktisk valg i gjennomføringen av en gitt kontrakt i stedet for en separat kontraktstrategi.

Nøkkelord – Samspill, anskaffelse, relasjonskontrakt, samarbeid, partnering

5.1 Introduksjon

Bygg- og anleggsnæringen har lenge vært preget av forhold som hindrer at prosjekter oppnår optimal produktivitet. Noe av dette kan spores tilbake til kontraktsforholdet mellom de involverte partene, som tradisjonelt har fokusert på transaksjonen, dvs. å levere én bestemt ytelse for én bestemt motytelse (Winch 2000). De siste tiårene har det vært et økende fokus på *relasjonene* som naturlig følger av å gjennomføre prosjekter og hvordan disse kan styrke prosjektet. Målet er å underbygge gjensidig tillit og respekt mellom de involverte partene gjennom valget av kontrakts- og forretningsmodell. Dermed kan man potensielt unngå en

god del konflikter og unngå det sterke fokuset på å oppnå egne mål, gjerne på bekostning av «de andre». Basert på dette har man sett en framvekst av relasjonsfokuserede kontraktsforhold, eller relasjonskontrakter, slik som prosjektallianser, offentlig-privat samarbeid (OPS), IPD og samspill. (Lahdenperä 2012)

Samspill regnes som en av de grunnleggende formene for relasjonsbaserte kontraktsforhold (Rahman og Kumaraswamy 2002). I motsetning til prosjektallianser og IPD, som har mer en mer eksplisitt tilstedeværelse gjennom spesifikke kontrakter og organisering, så ansees samspill å, i større grad, være et verktøy man kan benytte selv på tradisjonelle kontraheringsformer for å legge til rette for og tidvis kreve samarbeid. Dette gjør at samspill er velegnet for prosjekter hvor partene føler at nye kontraktsforhold kan virke risikofylt og derfor ønsker en konservativ tilnærming. (Walker 2002; Walker 2008). En av de tidligste definisjonene på samspill finner man hos Construction Industry Institute (CII) fra 1991:

«En langvarig forpliktelse mellom to eller flere organisasjoner med det formål om å oppnå spesifikke forretningsmessige mål ved å maksimere effektiviteten til hver deltakers ressurser. Dette krever å endre tradisjonelle relasjoner til en delingskultur uavhengig av organisasjonenes naturlige grenser. Forholdet må være basert på tillit, felles mål og forståelse for hverandres individuelle forventninger og verdier. Forventede effekter av en slik tilslutning er økt effektivitet, økt potensiale for innovasjon og kontinuerlig forbedring av kvaliteten til egne produkter og tjenester» (CII 1991)

Interessen for samspill kan knyttes til trenden med at prosjekter stadig øker i omfang og kompleksitet (Azari m.fl. 2014), med flere aktører som følge av fragmentering og behov for tekniske løsninger. Flere involverte aktører fører også med seg flere grensesnitt som prosjektets deltagere må håndtere. Denne kompleksiteten skaper et behov for god kommunikasjon og en iboende forståelse for prosjektets øvrige struktur. Samarbeid gjennom f.eks. samspill er en god måte å adressere denne kompleksiteten på. God kommunikasjon kan også ha den fordelen at det bidrar til å skape felles forståelse for prosjektets mål, danner rom for diskusjon av alternative løsninger (innovasjon) og bygger tillit mellom aktørene. (Barlow 2000; Chan m.fl. 2010; Naoum 2003).

Til tross for denne interessen for samspill så er det ikke, i litteraturen, en omforent definisjon på samspill. Det har vært en rekke forsøk på å formulere en definisjon, men det har vist seg å være vanskelig å enes om én pga. begrepets vaghet. (Nystrøm 2005; Eriksson 2010; Aarseth m.fl. 2012). Mangelen på en omforent

definisjon fører til forvirring knyttet til hva samspill egentlig innebærer og gjør at konseptet varierer i stor grad på tvers av prosjekter.

Hensikten med denne studien er å se på hvordan samspill beskrives i litteraturen og sammenligne dette med hvordan den opptrer i faktiske samspillsprosjekter. For å skape et grunnlag for sammenligning vil fokuset være på såkalte harde elementer, idet man kan skille mellom harde og myke elementer. Harde elementer er forhold som sikrer samspill med bakgrunn i kontraktsfestede klausuler eller andre formelt forankrede virkemidler. Myke elementer er de uformelle aspektene som sikrer samspill og samarbeid, men som ikke kan måles entydig og som det følgelig vil være vanskelig å vurdere resultatene av. Studien vil derfor hovedsakelig fokusere på de harde elementene, men ønsker samtidig å poengtere at de myke elementene gjerne kan ha en vel så viktig rolle i å oppnå fordelene med samspill.

Studien tar utgangspunkt i norske bygg- og anleggsprosjekter, men funnene bør være overførbare til både andre land og næringer.

5.2 Metode

Studien er basert på funn fra litteratur og fra 44 caseprosjekter innenfor norsk bygg- og anleggsnæring. En innledende litteraturstudie ble gjennomført for å etablere et fundament som case-prosjektene kunne sammenlignes med. Casestudiene ble gjennomført hovedsakelig ved intervjuer, men i noen tilfeller ble materiale fra prosjektene gjort tilgjengelig og bidro da til å skape et sterkere utgangspunkt for forståelse av prosjektet og fungerte som en kontroll av informasjon fra intervjuene. Da ikke samtlige prosjekter hadde mulighet til å dele slik dokumentasjon så bør dokumentene sees på som supplerende informasjon som styrker intervjuene, men intervjuene er fortsatt hovedkilde. Ved å sammenstille elementene identifisert gjennom litteraturen med hva som faktisk opptrer i prosjekter, så kan det skapes en forståelse av hva som må til for at prosjekt kalles et samspillsprosjekt.

Litteraturstudien er gjennomført i tråd med Blumberg m.fl. (2014). Den er i sin helhet basert på vitenskapelige artikler, bøker og konferanseartikler. Litteratursøket baserte seg på databasene «Scopus» og «Science direct» da disse ansees å være sentrale for fagfeltet, og samtidig såpass populære at de favner bredt nok til å unngå bias. Det initiale grunnlaget bestod av 110 artikler og var resultatet av kombinasjoner av søkeordene «partnering», «relational contract», «partnership», «project delivery», «project partnering», «concept», «elements», «experience», «advantages» og «component». Dette grunnlaget ble så gjennomgått i større detalj og redusert til 38, i hovedsak basert på følgende utsagn:

«publisert i en journal som ikke praktiserer fagfellevurdering», «ikke tilstrekkelig sterkt vitenskapelig arbeid (f.eks. ved utilstrekkelig metodedel)», «partnering ble brukt i en annen kontekst enn denne studier ser på, for eksempel «Financial partnering»». Da disse kriteriene er utsatt for subjektiv vurdering og følgelig bias, så ble også samtlige artiklers sammendrag grundig lest i to omganger. De 38 artiklene, med tilhørende referanselister, ble så gjennomgått nøye for å se om det var noen andre sentrale kilder som disse pekte til, men som har uteblitt fra litteratursøket.

Den identifiserte litteraturen er oppsummert i teorikapittelet. Blant relevant litteratur ble Eriksson (2010) utpekt som ankerpunkt for artikkelen. Dette fordi Eriksson står for utvalgets mest siterte kilde (95 siteringer ifølge Google Scholar), og fordi artikkelen tar for seg forskjellige definisjoner fra etablert litteratur og kategoriserer disse i fire forskjellige kategorier.

Casestudien ble, som nevnt, basert på 44 bygg- og anleggsprosjekter. Data er basert på 39 intervjuer med representanter hovedsakelig fra byggherrens prosjektorganisasjon. Prosjektene er fordelt mellom åtte private og offentlige organisasjoner. En oversikt over organisasjonene, sektor, antall prosjekter, antall intervjuer og type prosjekt finnes i tabell 5-1. Studien ble gjennomført basert på hva Yin (2014) kaller «forklarende casestudier», som er velegnet for situasjoner hvor det tidligere er gjennomført inngående studier og det eksisterer et teoretisk rammeverk. Dette samsvarer med situasjonen i norsk sammenheng, og gjør samtidig studien velegnet for en flercasestudie. Prosjektene ble innhentet via personlige nettverk og valgt på bakgrunn av kriteriene 1) definert som et samspillsprosjekt av sin respektive organisasjon og 2) utført i løpet av de siste 10 årene.

Intervjuobjektene hadde roller som henholdsvis prosjektdirektører, prosjektledere, anbudsledere, anskaffelsesledere, kontraktsledere og prosjekterende rådgivere. I noen av tilfellene var intervjuobjektet ansvarlig for mer enn ett prosjekt i sin organisasjon (se tabell 5-1), som medførte at intervjuet omhandlet flere prosjekter. Da intervjuobjektene ble valgt på bakgrunn av deres førstehåndskjennskap til den spesifikke kontrakten og fremgangsmåten i sitt prosjekt så anser ikke forfatterne at denne variansen påvirker studiens konklusjon.

Prosjektene ble gjennomført forskjellige steder i Norge, og følgelig ble noen av intervjuene avholdt over telefon eller ved hjelp av et konferanseverktøy (f.eks. Skype). Samtlige intervjuer var semi-strukturerte ifølge prinsippene til Corbin og Strauss (2008). Intervjuene var lagt opp slik at intervjuobjektet fikk snakke så fritt som mulig der det lot seg gjøre, og ble supplert av oppfølgingsspørsmål der det var

behov. Under intervjuene ble en oversikt over harde elementer utdelt og intervjuobjektet ble bedt om å prioritere dem i henhold til deres innbyrdes relevans som et verktøy for å vurdere hvilke elementer som var mest sentrale for de utførende. Målet var å samle forskjellige synspunkter for så å sammenligne resultatene med hva litteraturen valgte å trekke fram hyppigst. Dette viste seg å være vanskelig å gjennomføre i praksis grunnet en gjensidig avhengighet mellom elementene og at ikke myke elementer var en del av listen som ble undersøkt. Intervjuobjektene ble også utfordret på å utdype deres prioritering og meninger basert på erfaring slik at man kunne danne et rikere bilde av situasjonen.

I tillegg til intervjuer og litteraturstudien ble det gjennomført dokumentstudier. Dette var i stor grad dokumenter, tilsendt fra intervjuobjektene, som beskrev det enkelte prosjekt slik som: kontraktsdokumenter, prosjektgjennomføringsmodell, oversikt over samspillsorganisasjonen og anbud. Dokumentene supplerte intervjuene. De som ble mottatt før intervjuet ble brukt til å utarbeide bedre spørsmål og bidro til å bedre forstå svarene som ble gitt under intervjuene (f.eks. ved bruk av forskjellige navn på forholdsvis like elementer slik som intensjon- og samarbeidsavtale).

Som en del av dataanalysen ble hvert prosjekt gjennomgått for å kartlegge forekomsten av harde elementer. Denne informasjonen ble så tabulert og satt i en matrise for å: 1) lettere identifisere mønstre knyttet til elementbruken og hva som skal til for at prosjekt kalles et samspillsprosjekt og 2) identifisere hvilke av de harde elementene utførende foretrekker. Denne matrisen ble så brukt til å sammenligne empiriske data med det konseptuelle rammeverket utviklet av Eriksson (2010) i et forsøk på å gi empirisk støtte til de teoretiske antagelsene.

I følge Eisenhardt (1989) og Langley (1999) så muliggjør tabeller og matriser samtidige representasjoner av en rekke dimensjoner, og såkalt kryss-case mønster analyse. Basert på dette ble tabeller og matriser valgt til å presentere data for å understøtte denne analysen og for å utarbeide resultater.

Basert på anbefalinger fra Yin (2014), så ble samtlige intervjuer tatt opp, transkribert og lagret i en case-database. I denne databasen ble også de skriftlige notatene, tatt underveis i intervjuet, og case-dokumenter plassert. Dette for å øke studiens åpenhet og sikkerhet. Denne databasen kan være nyttig i videre studier. En oversikt over aktører, antall prosjekter hos hver aktør, antall intervjuer og hva slags organisering aktøren er fremstilt i tabell 5-1.

Tabell 5-1: Oversikt over aktørene som ble intervjuet

Aktørens navn	Sektor	Antall prosjekter	Antall intervjuer	Type prosjekt
Statsbygg	Offentlig	9	8	Offentlige bygg (universiteter, teater, museum)
Entra	Privat	3	3	Kontorbygg
Sektor	Privat	1	1	Kjøpesenter
Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus	Offentlig	1	1	Studentboliger
Statens vegvesen	Offentlig	7	7	Veier, bruer og tunneler
Undervisningsbygg	Offentlig	5	1	Kommunale skolebygg
OBOS Nye Hjem	Privat	8	8	Bolighus
WSP Norge	Privat	10	10	Skoler, eldrehjem og flerbrukshall

Kombinasjonen av litteratur- og dokumentstudier var en effektiv metode for å få god innsikt i konseptet samspill. Ved å etablere det teoretiske grunnlaget så kunne intervjuene gjennomføres med en sterkere forankring i emnet. Kombinasjonen av konseptuelle argumenter og praktisk forståelse ble brukt til å beskrive hvordan konseptet samspill betraktes.

5.3 Teori

Denne delen presenterer formålene ved samspill og definisjonene av samspill slik de er presentert i litteraturen. Til slutt presenteres de identifiserte myke elementene og de harde elementene. De sistnevnte har dessuten en angivelse av hvor hyppig de opptrer i litteraturen.

5.3.1 Hensikten med samspill

Ved å etablere en god relasjon og en mentalitet hvor «pain and gain» er delt, så underbygger samspills-modellen et styrkende miljø for prosjektet hvor fokuset ligger på å oppnå suksess for samtlige deltakere (Naoum 2003). Resultatet av dette kan være vanskelig å måle grunnet andre parallelle prosesser og mål, i tillegg til at aktører har forskjellige interesser. Dette gjør det vanskelig å fastslå hvorvidt prosjektet er en suksess (Barlow m.fl. 1997). Samtidig peker litteraturen på en rekke fordeler som kan hentes ut ved bruk av samspill. Disse fordelene er blant annet færre konflikter, økt produktivitet, kortere utførelsestid, høyere grad av

innovasjon, kostnadseffektivitet, økt fleksibilitet, bedre arbeidsmiljø og kontinuerlig forbedring av kvaliteten i produkter og tjenester (Black m.fl. 2000; Chen og Chen 2007; Swan and Khalfan 2007; Haugseth m.fl. 2014). Selv om disse fordelene kommer klarere fram i mer langvarige forhold (strategisk samspill) så ser man også fordeler av samspill brukt i et enkelt prosjekt. I offentlig sektor har prosjektbasert samspill angivelig redusert tidsbruken med 10,5% og kostnadene med 16,3% (Thompson og Sanders 1998). Selv om prosentene varierer på tvers av litteraturen så er ikke det konkrete tallet det viktigste. Når offentlige byggeprosjekter øker i størrelse, så øker også de potensielle innsparingene og prosjektbasert samspill vil bidra til å gjøre bygg- og anleggsnæringen bedre rustet.

Ifølge definisjonen til CII (1991) så kan anvendelsen av partnering lede til store fordeler for prosjekter: «Forventede fordeler inkluderer økt produktivitet og kostnadseffektivitet, økte muligheter for innovasjon og en kontinuerlig forbedring av kvalitet til produkter og tjenester» (CII 1991). For å underbygge CII sin definisjon viste Bennet (1995) at ved å benytte seg av samspill kunne man spare inn prosjektkostnader fra 2% til mer enn 10% av totalkostnaden. Larson (1995) analyserte 280 prosjekter i sitt arbeid og demonstrerte at samspill gir høyere ytelse enn tradisjonelle gjennomføringsmodeller. I tillegg fører samspill til økt kvalitet på tilbudte tjenester og tidligere ferdigstilling (Bennet 1995). Andre potensielle fordeler inkluderer mulighet for innovasjon, delt risiko mellom partene og en reduksjon i konflikter (Black m.fl. 2000; Eriksson 2010; Chan m.fl. 2010). En oversikt over identifiserte hensikter for samspill, basert på litteraturen som fremmer bruk av samspill, er presentert i tabell 5-2.

Tabell 5-2: Fordeler med samspill, basert på litteratur

Fordel	Eriksson (2010)	Bennett og Jayes (1995)	Larson (1995)	Naoum (2003)	Cheung m.fl. (2003a)	Chan m.fl. (2010)
Økt effektivitet						
Økt kvalitet						
Innovasjon						
Håndtering av tvister / uenighet						
Økt kundetilfredshet						
Unngå suboptimaliserende forhold						
Levedyktig / bærekraft						
Sikkerhetsprestasjon						
Redusert risiko / delt risiko						
Forbedret kommunikasjon						
Kontinuerlige forbedringer						

Mangfoldet av formål diskutert over kan være en årsak til forvirringen knyttet til begrepets definisjon. I neste avsnitt vil et utvalg av definisjoner presenteres og Erikssons kategorisering gjennomgås.

5.3.2 Definisjon av samspill

I litteraturen er det mange referanser til samspill. I tabell 5-3 er det presentert en samling av de mest siterte definisjonene. Mange forfattere har utviklet deres eget bidrag til konseptet, med det øyemed i å modne en generell definisjon. Noen undersøkelser viste seg å være for altomfattende og generiske til å egentlig gi leseren en bedre innsikt i tematikken, samtidig som andre fokuserte mer på analyse av detaljer i samspillet og hvilke elementer som førte til en god implementering av metode. Noen av definisjonene ser på samspill som en prosess, mens andre ser på det som en måte å bygge tillit og utvikle en sterk relasjon innenfor prosjektet.

Tabell 5-3: Definisjon av samspill

Forfatter(-e)	Definisjon
Bennett og Jayes (1995)	En styringsmetodikk brukt for å oppnå verdi og økt effektivitet i bygg- og anleggsnæringen
Black m.fl. (2000)	For å danne effektive profesjonelle relasjoner
Børve m.fl. (2017)	En strategi basert på relasjon mellom sentrale aktører
Chan m.fl. (2003)	Et rammeverk for å styrke profesjonell relasjon mellom prosjektdeltakerne
Chan m.fl. (2010)	En prosess som gir motivasjon til en god profesjonell relasjon basert på forpliktelser, tillit og kommunikasjon.
Cheung m.fl. (2003a)	Et forsøk på å muliggjøre en optimaliserende profesjonell relasjon
Cheung m.fl. (2003b)	En prosjektledelses tilnærming til samhandlende prosesser for å legge til rette for samarbeid.
Eriksson (2010)	Samhandlende styring basert på samhandlende prosesser for å lette til rette for samarbeid
Larson (1995)	Samhandlende relasjoner som muliggjør dannelsen av prosjektorganisasjoner med ett felles sett med mål og prosedyrer basert på samarbeid, tillit, åpenhet og respekt
Larson (1997)	Formell styring med intensjon om å unngå sub-optimaliserende relasjoner i prosjekter
Lu og Yan (2007)	En prosess, initiert i oppstarten av et prosjekt, som er basert på felles mål og spesifikke verktøy (workshops, samspillsavtale, konflikthåndteringsteknikker og teknikker for kontinuerlig forbedring)
Naoum (2003)	Et rammeverk basert på tillit, samarbeid og lagarbeid
Nyström (2005)	Tillit og felles forståelse for de viktigste komponentene av samspill vil definere dette konseptet.
Thomas og Thomas (2008)	Integrert team-tilnærming som kan føre til verdiskaping i prosjekter
Yeung m.fl. (2007)	Definert av myke komponenter (tillit, forpliktelser, samarbeid og kommunikasjon) og harde komponenter (formelle komponenter, bonus/malus)

Til tross for alle disse forsøkene på å skape en definisjon så uteblir en generell definisjon av konseptet (Eriksson 2010). Mangelen på enighet om hva samspill er, samt manglende forståelse av hvilke forandringer det kan gi for utførelsen, kan øke kompleksiteten knyttet til begrepet for senere studier og utgjøre en utfordring for en effektiv implementering av samspill (Bygballe m.fl. 2010).

Ifølge Eriksson (2010), så kan de forskjellige definisjonene av samspill deles i fire kategorier. Den første er en generisk og enkel definisjon, som for eksempel Chan m.fl. (2003) definerer det. Den andre typen er basert på det definerte formålet og

hvordan samspill løser dette, slik som Cheung m.fl. (2003a) formulerer det. Den tredje typen baserer seg på Wittgensteins familielikhet for å finne en kjerne av konseptet basert på de individuelle delene som utgjør en samspills-modell (Nyström 2005; Yeung m.fl. 2007). Den andre og tredje gruppen har mye til felles, men den tredje er mer omfattende. Problemet er fortsatt at de begge blander prosess og resultat (Eriksson 2010). Den fjerde typen baserer seg på det teoretiske grunnlaget til den tredje gruppen, men uten å ta for seg resultater. Lu og Yan (2007) er et eksempel på en definisjon hvor forfatterne fokuserer på samspillsprosessen istedenfor filosofien bak (involverende, tillitsbart, forpliktelser etc.). Ifølge Eriksson (2010) så fremstår den fjerde gruppen som den mest praktiske, men har det problemet at den ikke innebærer en omfattende oversikt over hva som inngår i konseptet. Disse definisjonene tilsier at det er et behov for en bedre innsikt i samspillselementer for å kunne bedre definere konseptet. I neste avsnitt så vil elementene som er hentet fra litteraturen bli presentert og Erikssons modell videre utdypet.

5.3.3 Samspillselementer

En gjennomgang av litteraturen om samspill viser at en del forfattere fokuserer på tilstedeværelsen av spesifikke samspillselementer. Et eksempel er Larson (1995) som foreslår en definisjon av samspill som inkluderer en egen liste over elementer sentrale for suksess, som for eksempel: samarbeid, tillit, åpenhet og gjensidig respekt. Andre forfattere, som Chen m.fl. (2010), Naoum (2003), Nyström (2005), Lu og Yan (2007) og Yeung m.fl. (2007), har undersøkt hvilke elementer som er relevante for samspill. Disse studiene demonstrerer at for å danne en god definisjon så må den ta inn over seg at det finnes forskjellige samspillselementer. Tabell 5-4 presenterer et utvalg av samspillselementer identifisert i litteraturen.

Tabell 5-4: Samspillselementer fra litteraturen

Element	Eriksson (2010)	Bennett og Jayes (1995)	Bygballe m.fl. (2010)	Nyström (2007)	Kadefors (2004)	Larson (1995)	Naoum (2003)	Ng m.fl. (2002)	Yeung m.fl. (2007)
Tillit	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Felles forståelse		X	X	X	X	X		X	
Samarbeidsfremmende kontrakts-klausuler	X							X	X
Tidlig involvering av leverandører	X		X					X	X
Incentiver	X			X	X		X		
Felles mål	X	X			X	X	X	X	X
Teambuilding aktiviteter	X	X	X	X	X	X			
Strukturerte møter/workshops	X	X		X	X				X
Fasilitator	X	X		X				X	
Dedikerte deltagere		X		X				X	X
Konflikthåndtering	X	X		X	X	X	X	X	X
Åpen og effektiv kommunikasjon		X		X		X		X	X
Åpen bok	X								
Kontinuerlig forbedring							X		X
Kontinuerlig felles evaluering								X	

Som presentert i tabell 5-4, så var det noen elementer, f.eks. tillit, felles forståelse og konflikthåndtering, som er mekanismer det meste av litteraturen identifiserte som sentrale elementer i samspill. Ifølge Eriksson (2010) så kan man dele elementene opp i to grupperinger, kjerneelementer og valgfrie elementer. Dette er presentert i tabell 5-5. Eriksson mener at elementer slik som tildelingskriterier basert på myke elementer, åpen bok, og sentrale samarbeidsfremmende verktøy (som workshops, felles mål, teambuilding og konflikthåndtering) er kjerneelementer siden deres hensikt er å underbygge et samarbeidende miljø i prosjekter. Tabell 5-5 illustrerer at det også finnes andre elementer som ikke er like viktige, og disse kan omtales som valgfrie elementer.

Tabell 5-5: Kjerneelementer og valgfrie elementer i samspill (Eriksson 2010)

Kjerneelementer	Valgfrie elementer
Tildelingskriterier basert på myke elementer	Tidlig involvering av entreprenør
Åpen bok økonomi	Prekvalifisering
Bruk av sentrale samarbeidsfremmende verktøy (Workshops, felles mål, teambuilding, konflikt-håndteringsteknikker)	Felles utvelgelse og involvering av underentreprenører i en bred samspillsgruppe
	Samarbeidsfremmende kontraktsfestede klausuler
	Økonomiske insentiver, deriblant gruppefunksjons-insentiver
	Bruk av valgfrie samarbeidsfremmende verktøy (Samspillspørreskjema, organisasjonsrådgiver/koordinator, felles risikohåndtering, kollokasjon, felles digitale verktøy)
	Økt fokus på entreprenørs selvstendighet sammen med begrensede sluttkontroller

I tillegg har Bygballe m.fl. (2010) poengtert viktigheten av å danne langvarige relasjoner i samspill med den hensikt å sikre tillitsbygging, felles mål og gjensidig forpliktelse mellom deltakerne. Samtidig så er det en forutsetning for langvarige relasjoner at det eksisterer både myke (relasjonsbaserte) og harde (kontraktsfestede) elementer i et strategisk perspektiv.

5.3.4 Harde kontra myke elementer

Prosjektledelseslitteratur skiller gjerne mellom myke og harde elementer (Yeung m.fl. 2007; Fotopoulos og Psomas 2009). Elementer som er fastsatt i kontrakt eller er basert på anskaffelsesprosessen er betegnet som harde elementer. De øvrige elementene som underbygger relasjonene mellom partene i et prosjekt er omtalt som myke elementer (Yeung m.fl. 2007). Det å ha en bonus/malus-ordning og å benytte seg av juridisk forpliktende samspillsavtaler er de viktigste harde elementene. Tillit, kommunikasjon, langsiktige forpliktelser og samarbeid utgjør de viktigste myke elementene (Eriksson 2010). I noen tilfeller vil det være overlapp mellom myke og harde elementer, for eksempel workshop ved oppstart eller å jobbe sammen om å sette felles mål (Yeung m.fl. 2007). En oversikt over myke

samspillselementer er presentert i tabell 5-6 og en oversikt over harde samspillselementer er å finne i tabell 5-7.

Tabell 5-6: Oppsummering av myke samspillselementer identifisert i litteraturen

Myke samspillselementer	Kommentar
Felles mål	Inkluderer delte suksesskriterier og gjensidig respekt for hverandres egne mål.
Byggherres mandat til å foreta beslutninger	Avgjørelser bør bli gjort på et så lavt operasjonelt nivå som mulig for å muliggjøre snarlige avgjørelser og avklaringer.
Teambuilding workshop	Spesielt i oppstartsfasen. Workshops burde kombineres med teambuildingsaktiviteter og andre bli-kjent-aktiviteter.
Tillit	Inkluderer åpenhet. Det er viktig at prosjektlederne ikke har skjulte agendaer og følgelig forårsaker tvister. Tilliten må være uten betingelser fra prosjekteier og etterleves av entreprenøren.
Troskap/forpliktelse	Både prosjektdeltakerne og ledelsen må være forpliktet til prosjektet og dets mål. Langsiktige forpliktelser mellom prosjekteier og entreprenør er ønskelig (Yeung m.fl. 2007), men ikke nødvendigvis mulig for offentlige aktører.
Kompetanse	Kompetanse knyttet til samspill som modell for gjennomføring er nødvendig for å bygge tillit i prosjektet og følgelig suksess. Kompetanse i bygg er også viktig for å fatte gode avgjørelser og velge rett design.
Kommunikasjon	Gode kommunikasjonsevner og åpne kommunikasjonskanaler. Uenigheter og konflikter burde løses på lavest mulig nivå i organisasjonen og håndteres i det de dukker opp.
Frivillig gruppesammensetning	Kontraktsinngåelse burde baseres på en frivillig gruppesammensetning. Det er viktig å velge aktører fra prosjekteiers organisasjon.

Tabell 5-7: Oppsummering av harde samspillselementer, som er kontraktsfestede.

Samspillselementer	Beskrivelse
Workshop ved oppstart	Kontraktsfestede workshops ved oppstart er en del av de fleste prosjekter og er sentrale for å etablere et felles sett av prosedyrer og mål for prosjektet, i tillegg til å legge grunnlaget for et effektivt samarbeid.
Byggherres termineringsmulighet (totalentreprise)	Dette er den foretrukne kontraktstrategien når det kommer til samspill og er erstatningen for en fullstendig samspillskontrakt. Det er behov for en formell kontrakt og dette er den typen som er passer best, av de som man har i dag. Hvis samspillet ikke fungerer så kan en totalentreprenør ta over.

Tidlig involvering av entreprenør	Å ta inn entreprenørens ekspertise, spesielt på byggbarhet, tidlig i prosjektet kan føre til lavere kostnader knyttet til design, økt effektivitet, mulighet for å finne bedre løsninger og bygger tillit. De fleste intervjuobjektene poengterte viktigheten av tidlig involvering som en grunnleggende faktor for å oppnå samarbeid i prosjekter.
Kontraktsfestet rett til å skifte ut enkeltpersoner	Kontraktsfestet rett til å skifte ut enkeltpersoner fremstår forskjellig på tvers av forskjellige organisasjoner. I intervjuene ble det uttrykt at det kan være behov for å erstatte personer eller bedrifter dersom de ikke handler i henhold til både samspillsavtalen, men også underliggende forståelse, men dette kan virke degraderende på den totale kunnskapen knyttet til prosjektet.
Funksjonsbeskrivelser	Funksjonsbeskrivelser som grunnlag for anskaffelser kan bidra til utvikling av bedre løsninger og kostnadseffektivitet. Alle organisasjoner, unntatt en (Statens vegvesen) benytter seg av funksjonsbeskrivelser i sine prosjekter.
Økonomisk mest fordelaktige tildelingskriterier	Dette punktet krever rett kunnskap og erfaring fra prosjektdeltakerne i tillegg til å bidra til en felles forståelse for hva samspill går ut på.
Inkludere arkitekt i samspillsgruppen	En arkitekt eller person fra rådgiverne kan styrke prosjektorganiseringen, men underentreprenørene velger ofte å ikke delta for å redusere egen risiko.
Inkludere rådgivere i samspillsgruppen	
Samspillsavtale	En samspillsavtale kan utarbeides i starten av samspillet eller etter at aktørene har et langvarig samspill (strategisk samspill). Denne avtalen tar for seg samspillsoppførsel og kan være en rettesnor for de underliggende prinsippene. Det er sannsynlig at noen av delene fra en samarbeidsavtale går igjen i samspillsavtalen.
Intensjonsavtale	En avtale som fastsetter en gjensidighet enighet om samarbeid og som klarlegger relevante forhold hos partene.
Bindende samarbeidsavtale	Samarbeid er sentralt for samspill og et nødvendig grunnlag for å bygge tillit og arbeide for de samme målene.
Kontraktsfestet rett til å skifte ut bedrifter	Som nevnt tidligere: Kontraktsfestet rett til å skifte ut enkeltpersoner fremstår forskjellig på tvers av forskjellige organisasjoner. I intervjuene ble det uttrykt at det kan være behov for å erstatte personer eller bedrifter dersom de ikke handler i henhold til både samspillsavtalen, men også underliggende forståelse, men dette kan virke degraderende på den totale kunnskapen knyttet til prosjektet.
Åpen bok økonomi	Til tross for at åpen bok økonomi er mye omdiskutert så kan det å bruke en åpen bok økonomi bidra til økt tillit hos prosjekteier og styrket tro leverandørene.
Workshops underveis i prosjektet	Ved å avholde workshops underveis i prosjektet så underbygger man kontinuerlige forbedringer, styrker samarbeid, legger til

	rette for nye prosedyrer og sørger for at alle deltakerne følger de samme prosedyrene samt å følge med samspillet mål og interessentenes deltakelse.
Målpris med bonus/malus	De fleste respondentene identifiserer målpris med bonus/malus som en essensiell del av samspills-interaksjonen da det gir entreprenøren et tydelig insentiv om å spare kostnader (eksempelvis søke best mulig avtaler med UE) og å øke egen effektivitet. Målprisen etableres på bakgrunn av forhandlinger hvor begge parter bør være fornøyde med prisen på prosjektet og den innebygde risiko-bufferen.
Inkludering av underentreprenører i samspillsgruppen	Som nevnt, nøkkelkompetanser burde være med tidlig i, og gjennom hele, prosessen. Hvis det er nøkkelkompetanser så burde de være en del av samspillet.
Underveismålinger	Tilbakemeldinger og løpende målinger er fundamentalt for samspill. Data gir prosjektlederen mulighet til å forstå hvorvidt prosjektet er på rett spor. Effektiv måling krever spesifikke målbare mål, tilgjengelige ressurser og konkrete delmål.
Prekvalifisering	Prekvalifisering avhenger i stor av tildelingskriteriet i utlysningen. Gjennom videre analyser så fremstår tildelingskriteriet som fokusert på både pris og kvalitet, og på den måten sikrer at entreprenøren har tilstrekkelig kunnskap og kapasitet til å gjennomføre prosjektet på en effektiv måte.
Workshop i avslutning	Til tross for sin viktighet så var en avslutningsworkshop kun en del av 14 prosjekter. I de fleste tilfellene, til og med der hvor et siste møte var en del av planen, så ble det nedprioritert av deltakerne da det var mye annet som tok oppmerksomheten vekk i ferdigstillelsen av prosjektet.
Konflikthåndteringsmekanismer	Selv om en av målene med samspill er å snakke om vanskelige aspekter som dukker opp underveis og lage prosedyrer for å håndtere disse, helst før de dukker opp, så er det viktig å ha mekanismer på plass for å håndtere eventuelle uenigheter som dukker opp, og aller helst på et så lavt nivå i organisasjonen som mulig.
Overført driftsansvar til totalentreprenør	Dette punktet henger sammen Design-Build i at noen må være ansvarlige dersom samspillet ikke ser ut til å fungere. Dette vil og fungere som et insentiv for andre parter å involvere seg i samspillet.
Samlokalisering av samspillsgruppen	Ansikt-ansikt kommunikasjon er særdeles viktig for en vellykket samspillsprosess. Samtidig, ifølge noen caseprosjekter, så kunne jevnlig workshops erstatte denne nødvendigheten.
Godtgjørelse for godkjent tilbud	Hensikten med godtgjørelsen i samspillet er å dekke de påløpte kostnadene i anbudsprosessen og belønne aktørene for deres nedlagte innsats.

Inkludere underentreprenør, rådgivere og arkitekt i målpris med bonus/malus	Involvering av samtlige aktører i en rettferdig bonus/malus vil øke motivasjonen og underbygge samarbeidet.
Inkludere rådgivere i samspillsavtalen	Selv om inkludering av nøkkelkompetanse i en samspillsgruppe kan styrke samarbeidet så er det ikke vanlig å regulere dette gjennom hovedkontrakten i samspillsavtalen.
Inkludere arkitekt i samspillsavtalen	Som nevnt så burde nøkkelkompetanse være tilgjengelig så tidlig som mulig, og gjennom hele prosessen, men de fleste prosjekteierne inkluderer arkitekter og UE i samspillsgruppen men ikke den formelle avtalen.
Inkludere underentreprenør i samspillsavtalen	

Å hente ut fordelene fra et operasjonelt samarbeid i prosjekter ikke alltid det enkleste (Chan m.fl. 2003; Ng m.fl. 2002; Wøien m.fl. 2016). Cowan m.fl. (1992) bemerker at å ta inn over seg samspill i et prosjekt er krevende arbeid og følgelig er det ikke mulig å høste fordeler umiddelbart. Å endre gamle vaner og bygge et samhandlende miljø i prosjekter krever at alle parter bruker nok tid til å forberede seg og stille opp. Mange forfattere, blant annet Naoum (2003) og Yeung m.fl. (2007), peker på at mangelen på en standard for avtaleformen er en av de mest sentrale utfordringene i å benytte seg av samspills-modellen. Eriksson (2010) argumenterer for at dersom det ikke fattes en konsensus knyttet til samspillet så kan dette lede til forvirring og uklarheter mellom prosjektdeltakerne. I så tilfelle vil det være vanskelig å hente ut positive effekter fra samspillet.

Hensikten med denne artikkelen er å belyse hvordan samspill praktiseres i virkeligheten og sammenligne dette med hva litteraturen sier. Dette gjøres ved å adressere konkrete deler (harde samspillsselementer) som tilhører konseptet. Studien fokuserer på harde elementer, i en bred portefølje av case, utført av forskjellige aktører. Dette for å undersøke graden av samsvar mellom teori og praksis og som et resultat av det bidra til å rydde opp i noe av forvirringen knyttet til motstridende definisjoner på samspill.

5.4 Funn og diskusjon

Det er gjennomført både casebaserte og generelle undersøkelser. Nedenfor kommer først en presentasjon av hvilke elementer som faktisk er brukt i casene. Deretter kommer en presentasjon av hvilke elementer intervjuobjektene mener bør brukes. Funnene diskuteres fortløpende etterhvert som de blir presentert.

I Norge er modellen i stor grad fortsatt under utvikling og som en del av dette har det blitt lagt innsats i å bevege seg vekk fra en sub-optimaliserende kultur til en som samhandler. At samspill kan være en positiv faktor for verdiskapningen i prosjektet og for en mer rasjonell byggeprosess er tiltalende for prosjekteier, men det krever økt grad av involvering og kunnskap for å bevisstgjøre seg konseptet og tilta seg kunnskap om beste praksis.

Gjennom case-studien og intervjuene har vi identifisert de elementene som har vært mest fremtredende på tvers av de 44 undersøkte norske byggeprosjektene. Resultatet er presentert i vedlegg 1, som gir et overblikk over hyppigheten til de individuelle elementene i nevnte prosjekter. I denne matrisen er casene sortert etter hvor mange elementer de har benyttet seg av. Casene med flest elementer står på venstre side av matrisen, mens de med færrest elementer står til høyre. Samspillselementene er sortert i synkende rekkefølge basert på hyppighet (Se vedlegg 1). Tabell 5-7, som ble presentert i teorikapittelet, inneholder kommentarer til hvert av de harde elementene.

Matrisen i vedlegg 1 er et viktig verktøy for å forstå hvordan samspill utspiller seg i norsk bygg- og anleggsnæring, spesielt med tanke på hvilke elementer som faktisk brukes. Hovedfunnet er at det ikke er ett enkelt element som brukes på tvers av alle prosjektene, snarere tvert imot så er det interessant å merke seg at de individuelle prosjekteierne gjerne valgte vidt forskjellige elementer. Dette poengterer saken i at det svært forskjellig forståelse av hvordan samspill ser ut i praksis. Det er, overraskende nok, kun to av kjernekomponentene til Eriksson (2010) som kommer fram av de topp ti vanligste elementene i vedlegg 1. Et annet interessant poeng er at «tidlig involvering av entreprenør», som kun var et valgfritt element ifølge Eriksson, var tilstede i mer enn 80% av case-prosjektene. Samtidig var åpen bok økonomi, et kjerne-element ifølge Eriksson, kun brukt i knapt halvparten av prosjektene. Tabell 5-8 presenterer de hyppigste elementene fra de undersøkte casene og sammenstiller dem med Eriksson sine kjerne-elementer.

Tabell 5-8: Sammenligning av de syv høyeste rangerte elementene i Erikssons teori og de hyppigst observerte elementer fra de undersøkte casene.

Samspillselementer foreslått av Eriksson (2010)	Hyppigst observerte elementer fra de undersøkte casene
Tildelingskriterier basert på myke elementer	Workshop ved oppstart
Åpen bok økonomi	Byggherres termineringsmulighet
Workshop i oppstartsfasen (samarbeidsfremmende verktøy)	Tidlig involvering av entreprenør
Felles mål (samarbeidsfremmende verktøy)	Kontraktsfestet rett til å skifte ut enkeltpersoner
Workshops underveis i prosjektet (samarbeidsfremmende verktøy)	Funksjonsbeskrivelser
Teambuilding (samarbeidsfremmende verktøy)	Bindende samarbeidsavtale
Konflikthåndteringsteknikker (samarbeidsfremmende verktøy)	Kontraktsfestet rett til å skifte ut bedrifter

En gjennomgang av Erikssons (2010) minstekrav opp mot vedlegg 1 viser at kun seks av de gjennomgåtte prosjektene oppfylder kravene stilt av Eriksson. Mangelen på samsvar kan komme av at studien fokuserer på norske byggeprosjekter, mens Eriksson (2010) baserte sin studie på svenske byggeprosjekter. Et eksempel på dette er «tidlig involvering av entreprenør» som tidligere nevnt var et valgfritt element ifølge Eriksson, ble benyttet i 80% av case-prosjektene i denne studien. Dette underbygger at en implementering av samspill kan variere veldig basert på kontekst og miljø. Samtidig kan det finnes andre forklaringer på dette. Et eksempel er målpris. Det er beskrevet som et kjerneelement av Cook og Hancher (1990) og Black m.fl. (2000), men ble ikke brukt i mer enn halvparten av de undersøkte prosjektene. Funnene viser også at i tillegg til å legge til rette for tillit og forpliktelser mellom partene i prosjektet, så vil målpris kreve at en prosjekteier er villig til å dele risiko med entreprenøren i byggefasen. I prosjekter hvor usikkerheten var lav etter prosjektering/forprosjektet og/eller prosjekteieren ikke var forberedt på å dele risikoen i byggefasen med entreprenøren så ville en fikssumkontrakt være mer passende enn målpris. Intervjuene underbygger dette, og en av de spurte prosjekteierne sa: «Hvorfor skal [vi] ta risiko når alle deler av designet er ferdig tegnet?».

Tabell 5-9 tar for seg samspillselementene som ble identifisert i intervjuene. De er listet i prioritert rekkefølge etter hvor sentrale de er for en vellykket gjennomføring av et samspillsprosjekt. Til tross for at dataene gir et subjektivt inntrykk av tingenes tilstand så er de svært informative. Forskjellen fra elementene i matrisen i vedlegg

1 er at de var faktisk i bruk i casene, mens elementene i tabell 5-9 er de som intervjuobjektene mener er viktige.

Tabell 5-9: Samspillselementer i prioritert rekkefølge som intervjuobjektene mener er viktige.

Nr	Samspillselement	Nr	Samspillselement
1	Tidlig involvering av entreprenør	16	Tildelt basert på økonomisk mest fordelaktig
2	Målpris med bonus/malus	17	Inkludering av rådgiverne i bonus/malus
3	Inkludere rådgivere i samspillgruppen	18	Workshop ved slutføring
4	Samlokalisering av samspillgruppen	19	Måldokument
5	Inkludere underentreprenører i samspillgruppen	20	Samspillsavtale
6	Inkludere arkitekt i samspillgruppen	21	Intensjonsavtale
7	Workshops underveis i prosjektet	22	Godtgjørelse for anbud ved tilslag
8	Funksjonsbeskrivelser	23	Prekvalifisering
9	Inkludering av underentreprenører i bonus/malus	24	Inkludering av underentreprenør i kontrakt
10	Workshop i oppstartsfasen	25	Inkludering av rådgiverne i kontrakt
11	Overført driftsansvar til totalentreprenør	26	Inkludering av arkitekt i kontrakt
12	Inkludere arkitekt i bonus/malus	27	Konflikthåndteringsmekanismer
13	Åpen bok økonomi	28	Kontraktsfestet rett til å skifte ut enkeltpersoner
14	Underveisevaluering	29	Kontraktsfestet rett til å skifte ut bedrifter
15	Byggherres termineringsmulighet		

Det er flere eksempler på manglende samsvar, som underbygger mangelen på konsistens knyttet til konseptet samspill, og som gjør det vanskeligere å finne én definisjon eller å fremstille et sett med anbefalinger for samspill i praksis for byggenæringen. Disse funnene bekrefter at samspill betyr forskjellige ting i forskjellige situasjoner og kontekster. Dette øker også oppgavens kompleksitet i å definere en standard for implementering av samspill (Ng m.fl. 2002). Noen

forfattere poengterer at fraværet av en standard definisjon kan påvirke prosjektdeltakerne negativt og skape forvirring og uklarheter knyttet til hvordan samspillet arter seg (Naoum 2003; Yeung m.fl. 2007; Eriksson 2010).

Vedlegg 1 viser hvordan samspill kan implementeres, men det viser ikke hvilke samspillselementer som burde være en del av prosjektene. Det er ikke mulig å anbefale noen konkrete elementer over andre uten å se på ønsket formål, situasjonen og prosjektets kontekst sammen med hvilke myke elementer som er brukt for å fremme en samspillskultur i prosjektet.

De ble observert at noen prosjekteiere praktiserte bruk av minimumskrav om at i hvert fall ett samspillselement skulle være i bruk for å kunne definere prosjektet som samsillsprosjekt. Andre elementer kunne benyttes bakgrunn av de spesifikke forholdene som lå til rette for prosjektets gjennomføring, og var da bedre tilpasset situasjonen. I følge Bresnen og Marshall (2000) så var en av hovedutfordringene for en prosjekteier nettopp det å definere hva beste praksis for samspill var i en bestemt case eller hvordan samspillet kunne tilpasses i ethvert prosjekt.

Tabell 5-10 sammenstiller Erikssons (2010) kjerneelementer med de mest sentrale samspillselementene basert på intervjuene. Forskjellen fra tabell 5-8 er høyre kolonne der inneholder elementene som faktisk er mest brukt i casene, mens tabell 5-10 sin høyre kolonne inneholder elementene som intervjuobjektene mener er viktige. Venstre kolonne er lik i disse to tabellene.

Tabell 5-10: Sammenstilling av elementene Eriksson (2010) mener er viktige og elementene intervjuobjektene mener er viktige

Samspillselementer foreslått av Eriksson (2010)	Mest anbefalte samspillselementer fra intervjuobjektene
Tildelingskriterier basert på myke elementer	Tidlig involvering av entreprenør
Åpen bok økonomi	Målpris med bonus/malus
Workshop i oppstartsfasen (samarbeidsfremmende verktøy)	Samlokalisering av samspillsgruppen
Felles mål (samarbeidsfremmende verktøy)	Inkludere rådgivere i samspillsgruppen
Workshops underveis i prosjektet (samarbeidsfremmende verktøy)	Workshops underveis i prosjektet
Team building (samarbeidsfremmende verktøy)	Inkludere arkitekt i samspillsgruppen
Konflikthåndteringsteknikker (samarbeidsfremmende verktøy)	

En interessant observasjon fra intervjuene er at noen av de mer foretrukne elementene ikke er like fremtredende i case-prosjektene. Eksempler på dette er «inkludering av rådgiverne i samspillsgruppen», «workshop underveis i prosjektet», «målpris» og «samlokalisering av samspillsgruppe». Disse funnene kan være en indikasjon på at implementering av samspill basert på teori krever ytterligere erfaring og tilgjengelige ressurser.

De myke elementene fra tabell 5-6 er i stor grad tilstede i alle vellykkede byggeprosjekter, og er ikke begrenset til kun samspillsprosjekter. Noen av elementene kan opptre som både myke og harde elementer, for eksempel «frivillig gruppesammensetning» og «felles mål» (Yeung m.fl. 2007). Et annet poeng er at, i noen case, så var tilstedeværelsen av harde elementer (f.eks. workshops) avgjørende for at partene tok til seg myke elementer, og følgelig hadde større utslag. Et av intervjuobjektene støttet oppunder dette med utsagnet: «[vi] bygget en bedre relasjon [mellom prosjektdeltakerne] ved å gjennomføre flere møter og sosiale sammenkomster»

De myke elementene er nødvendige for å oppnå mest mulig nytte sammen med de harde elementene. Dette medfører at de harde og de myke elementene er gjensidig avhengige og at suksess kan være en konsekvens av begge. Som et av intervjuobjektene sa: «Jeg tror [at] å ha tro på samarbeid er nøkkelen til suksess, og at et stykke papir [med referanse til kontrakten] ikke har noe utslag dersom ikke troen er der til å begynne med».

Dette poengterer en av denne studiens svakheter, nemlig at vi kun har fokusert på de harde elementene i samspill. Et annet interessant funn er at vi kom over flere prosjekter klassifisert som samspillsprosjekter, men som hadde få harde elementer. I disse prosjektene så man gjerne at det var tilstedeværelsen av de myke elementene som underbygget et samhandlende miljø og som gjorde at prosjektet dro nytte av fordelene ved samspill.

Det er noen av forfatterne som deler ideen om at samspill enten kan være et valg knyttet til anskaffelse, et rammeverk eller et sett med verktøy. Naoum (2003) poengterer at: «Samspill er et konsept som tilbyr et rammeverk for fastsetting av felles mål mellom prosjektdeltakerne i et forsøk på å nå en felles enighet knyttet til uenighetshåndtering i tillegg til å motivere for kontinuerlig forbedring. Dette rammeverket underbygger tillit, samarbeid og lagarbeid i en fragmentert prosess og muliggjør at aktørenes innsats kan gå til oppnåelse av prosjektets mål». Nyström (2005) benytter seg også av myke elementer, ved «tillit» og «felles forståelse», som kjerne-elementer i for alle typer samspill samtidig som han benyttet seg av Wittgensteins *familielighet* til å definere samspill. Samtlige av disse forfatterne

støtter ideen om at samspill heller kan brukes som verktøy inn i en prosess enn nødvendigvis en helt egen anskaffelsesmetode for å oppnå det ønskede resultatet.

Mangelen på samsvar mellom hvilke elementer som brukes i praksis og hva som trekkes fram i litteraturen er påfallende. Til tross for at elementer som «samlokalisering av samspillsgruppen» og «inkludering av rådgivere i samspillgruppen» vurderes av informantene som viktig for suksess (se tabell 5-9) så er disse elementene i svært liten grad brukt. Det er derfor viktig å se på hvorvidt anvendelsen av teori i praksis krever mer erfaring, ressurser eller kunnskap, spesielt siden en del av elementene er forholdsvis nye for en del av aktørene i bransjen.

5.5 Konklusjon

Hensikten med denne artikkelen var å se nærmere på samspill som konsept. Dette ble gjort ved å se på hvordan samspill (avgrenset til harde elementer) ble brukt i et sett med reelle case-prosjekter. Behovet for en allmenn akseptert definisjon av samspill ble også uttrykt gjennom intervjuene. De fleste intervjuobjektene uttrykte at nesten alle utfordringer knyttet til praktiske erfaringer av samspill stammer fra forskjellige perspektiver på hva samspill egentlig er.

Funnene presentert i vedlegg 1 viser at det ikke er ett enkelt samspillsselement som kan sies å være absolutt nødvendig for å kalle et prosjekt for et samspillsprosjekt, nettopp fordi ingen samspillsselementer var felles for alle prosjektene. Dette tilsier også at tilsynelatende like prosjekter, i at de er identifiserer seg som samspillsprosjekter, kan ha store variasjoner i form av harde elementer samtidig som det er en overlapp i myke elementer på tvers av dem. Vi kan med det trekke hvert fall tre konklusjoner fra denne studien:

Avvik mellom teori og praksis: Hvis man ser på Erikssons (2010) sine minstekrav til et samspillsprosjekt så er det kun seks av de undersøkte 44 casene som rettmessig kan kalle seg samspillsprosjekter. Dette kan implisere at en anvendelse av teori krever mer tilgjengelige ressurser og erfaring.

Avvik mellom praksis og hva utførende mener er viktig: Ved å se på rangeringen gjort av intervjuobjektene og sammenligner disse med hvilke elementer som er vanligst i case prosjektene så ser man et åpenbart avvik. Det skal samtidig bemerkes at intervjuobjektene rangering var subjektiv og følgelig er konklusjon mer til ettertanke.

Avvik mellom teori og hva utførende mener er viktig: Tabell 5-7 viser at det er tydelige forskjeller mellom hva teorien sier er sentralt og hva intervjuobjektene

mener er sentralt. Samspill er praktisert forskjellig selv innenfor de samme organisasjonene.

Disse avvikene er bemerkelsesverdige. Enten har intervjuobjektene misforstått hva samspill betyr eller så er minstekravene for strenge og gir ikke et godt bilde av hvordan samspill ser ut i praksis. Mest sannsynlig er det noe midt imellom, som burde være motivasjon for akademia til å definere samspill på en slik måte at det kan enkelt kan brukes i prosjekter og bidrar til å gi utførende en bedre forståelse av konseptet, som igjen styrker implementeringen.

Samspill kan observeres i prosjektene gjennom en rekke forhold. Konseptet etterspør ytterligere forskning for å styrke den bakenforliggende strategien for samspill slik at det kan benyttes i forskjellige anskaffelsesmetoder i stedet for kun en selvstendig alternativ anskaffelsesmetode. Derfor anbefaler vi at et fortsatt dokumentasjonsarbeid vedrørende definerende trekk ved prosjekter som klassifiserer seg som samspillsprosjekter, med både fokus på både harde og myke elementer, er et viktig arbeid for å oppnå en enhetlig definisjon.

Referanser 5

Aarseth, W., Andersen, B., Ahola, T., og Jergeas, G. (2012). Practical difficulties encountered in attempting to implement a partnering approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 266-284.

Azari, R., Kim, Y-W., Ballard, G., og Cho, S-K. (2014) Starting from scratch: a new project delivery paradigm. *Construction Research Congress 2014*, s. 2276-2285.

Barlow, J. (2000). Innovation and learning in complex offshore construction projects. *Research Policy*, 29(7-8), 973-989.

Barlow, J., Cohen, M., Jashapara, A., and Simpson, Y. (1997). *Towards positive partnering. Revealing the realities in the construction industry*. Policy Press.

Bennett, J. og Jayes, S. (1995). *Trusting the team: the best practice guide to partnering in construction*. Thomas Telford.

Black, C., Akintoye, A. og Fitzgerald, E. (2000). An analysis of success factors and benefits of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 18(6), 423-434.

Blumberg, B. F., Cooper, D. R. og Schindler, P. S. (2014). *Business research methods*. McGraw-Hill education.

- Børve, S., Rolstadås, A., Andersen, B., og Aarseth, W. (2017). Defining project partnering. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 666-699.
- Bresnen, M. og Marshall, N. (2000). Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management and Economics*, 18(2), 229-237.
- Bygballe, L. E., Jahre, M. og Swärd, A. (2010). Partnering relationships in construction: A literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(4), 239-253.
- Chan, A. P. C., Chan, D. W. M. og Ho, K. S. K. (2003). Partnering in Construction: Critical Study of Problems for Implementation. *Journal of Management in Engineering*, 19(3), 126-135.
- Chan, A. P. C., Chan, D. W. M. og Ho, K. S. K. (2010). An empirical study of the benefits of construction partnering in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, 21, 523-533.
- Chen, W. T. og Chen, T.-T. (2007). Critical success factors for construction partnering in Taiwan. *International Journal of Project Management*, 25(5), 475-484.
- Cheung, S.-O., Ng, T., Wong, S-P. og Suen, H. (2003a). Behavioral aspects in construction partnering. *The International Journal of Project Management*, 21(5), 333-343.
- Cheung, S. O., Suen, H. C. H. og Cheung, K. K. W. (2003b). An automated partnering monitoring system—Partnering Temperature Index. *Automation in Construction*, 12(3), 331-345.
- Cheung, S. O., Yiu, K. T. og Chim, P. S. (2006). How relational are construction contracts? *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 132(1), 48-56.
- CII. (1991). In search of partnering excellence. Bureau of Engineering Research, Construction Industry Institute, University of Texas Austin, TX.
- Colledge, B. (2005). Relational contracting: creating value beyond the project. *Lean Construction Journal*, 2(1), 30-45.
- Cook, E. L. og Hancher, D. E. (1990). Partnering: Contracting for the future. *Journal of Management in Engineering*, 6(4), 431-446.

- Corbin, J. M. og Strauss, A., (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd Edition)*. SAGE Publications Inc.
- Cowan, C., Gray, C. F. og Larson, E. W., (1992). Project partnering. *Project Management Journal*, 23(4), 5–11.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eriksson, P. E. (2008). Procurement effects on cooperation in client-contractor relationships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(2), 103-111.
- Eriksson, P. E. (2010). Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented? *Construction Management and Economics*, 28(9), 905-917.
- Fotopoulos, C. B. og Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- Glagola, C. R. og Sheedy, W. M. (2002). Partnering on defense contracts. *Journal of Construction Engineering and Management*, 128(2), 127-138.
- Haugseth, N., Lohne, J., Jensen, G. og Lædre, O. (2014). Partnering in Statsbygg. In *Proceedings of 22nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC)*, s 1343-1356.
- Hong, Y., Chan, D., Chan, A., og Yeung, J. (2011). Critical analysis of partnering research trend in construction journals. *Journal of Management in Engineering*, 28(2), 82-95.
- Hosseini, A., Wondimu, P.A., Klakegg, O.J., Andersen, B. og Lædre, O. (2018). Project Partnering in the Construction Industry: Theory vs. Practice. *The Engineering Project Organization Journal*, Volume 8.
- Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships—inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), 175-182.
- Lahdenperä, P. (2012). Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery. *Construction Management and Economics*, 30(1), 57-79.

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of management review*, 24(4), 691-710.
- Larson, E. (1995). Project Partnering: Results of Study of 280 Construction Projects. *Journal of Management in Engineering*, 11(2), 30-35.
- Larson, E. (1997). Partnering on construction projects: a study of the relationship between partnering activities and project success. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 44(2), 188-195.
- Ling, F. Y. Y., Rahman, M. M. og Ng, T. L. (2006). Incorporating contractual incentives to facilitate relational contracting. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 132(1), 57-66.
- Lu, S. og Yan, H. (2007). A model for evaluating the applicability of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 25(2), 164-170.
- Manstad, K.E. (2016). Samspill i byggeprosjekter. Masteroppgave. Institutt for bygg, anlegg og transport, NTNU, Trondheim.
- Naoum, S. (2003). An overview into the concept of partnering. *International Journal of Project Management*, 21(1), 71-76.
- Ng, S. T., Rose, T., Mak, M., og Chen, S. (2002). Problematic issues associated with project partnering — the contractor perspective. *International Journal of Project Management*, 20(6), 437-449.
- Nyström, J. (2005). The definition of partnering as a Wittgenstein family-resemblance concept. *Construction Management and Economics*, 23(5), 473-481.
- Nyström, J., (2007). *Partnering: definition, theory and evaluation*. Royal Institute of Technology.
- Rahman, M. M. og Kumaraswamy, M. M. (2002). Joint risk management through transactionally efficient relational contracting. *Construction Management & Economics*, 20(1), 45-54.
- Rowlinson, S. og Cheung, F. Y., (2004). A review of the concepts and definitions of the various forms of relational contracting. *International Symposium of CIB W92 on Procurement Systems, Chennai, India, January 7th-12th, 2004*, 227-236.

Saad, M., Jones, M. og James, P. (2002). A review of the progress towards the adoption of supply chain management (SCM) relationships in construction. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 173-183.

Swan, W. og Khalfan, M. (2007). Mutual objective setting for partnering projects in the public sector. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(2), 119-130.

Thomas, G. og Thomas, M., (2008). *Construction partnering and integrated teamworking*. John Wiley & Sons.

Thompson, P. J. og Sanders, S. R. (1998). Partnering continuum. *Journal of Management in Engineering*, 14(5), 73-78.

Tune, H.T. (2015). Samspill I norsk bygg- og anleggsbransje. Masteroppgave. Institutt for bygg, anlegg og transport, NTNU, Trondheim.

Walker, D. og Hampson, K., (2008). *Procurement Strategies: A Relationship-based Approach*. Hoboken: Wiley.

Walker, D. H. T., Hampson, K. og Peters, R. (2002). Project alliancing vs project partnering: A case study of the Australian National Museum Project. *Supply Chain Management*, 7(2), 83-91.

Winch, G. M. (2000). Institutional reform in British construction: Partnering and private finance. *Building Research and Information*, 28(2), 141-155.

Wøien, J., Hosseini, A., Klakegg, O., Lædre, O. og Lohne, J. (2016). Partnering Elements' Importance for Success in the Norwegian Construction Industry. *Energy Procedia*, 96, 229-240.

Yeung, J. F. Y., Chan, A. P. C. og Chan, D. W. M. (2007). The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family-resemblance concept. *International Journal of Project Management*, 25(3), 219-231.

Yin, R. K., (2014). *Case study research: design and methods*. 5th ed. Los Angeles, Calif: SAGE.

Young, B. K., Hosseini, A. og Lædre, O., (2016). Project Alliances and Lean Construction Principles. ed. *24th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Boston, 2016*.

