

Johannes Resell

# Konflikter i norske byggeprosjekter

En undersøkelse av konflikter mellom byggherre og entreprenør

Masteroppgave i Bygg og Miljøteknikk

Veileder: Amund Bruland

Juni 2022



Johannes Resell

# Konflikter i norske byggeprosjekter

En undersøkelse av konflikter mellom byggherre og  
entreprenør

Masteroppgave i Bygg og Miljøteknikk  
Veileder: Amund Bruland  
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for ingeniørvitenskap  
Institutt for bygg- og miljøteknikk





---

# Sammendrag

Bygge- og anleggsbransjen er kjent for å ha et omfattende konfliktnivå og dette går ut over ressurser og produktiviteten i prosjektene. Konfliktene er utmattende for personene i prosjektene og det er derfor ønskelig å redusere konfliktnivået i bransjen.

Hensikten med oppgaven er å finne konfliktnivået i byggebransjen i Norge, hva som er årsakene til konflikter mellom byggherre og entreprenør, og hvilke tiltak som kan gjøres for å unngå de. Studien har gjennom en kvalitativ tilnærming gjennomført 15 dybdeintervju med personer med ulike roller i norsk byggebransje. I forkant av oppgaven er det gjennomført en litteraturstudie rundt konflikter i byggebransjen. Deler av oppgaven bygger på forfatterens fordypningsoppgave, der 9 personer i byggebransjen ble intervjuet rundt temaet konflikter i byggebransjen.

I oppgaven blir konfliktnivået og konflikter som oppstår mellom byggherre og entreprenør i byggeprosjekter undersøkt. Videre har det blitt undersøkt hvordan parametere som erfaring, kompetanse og personlige egenskaper bidrar til konfliktnivået. Det er også forsøkt å finne spesielle årsaker til konflikter og hvordan disse påvirker konfliktnivået i prosjektene.

Oppgaven finner at konfliktnivået i byggebransjen er moderat til høyt, men at det ikke kan sammenlignes med konfliktnivået i anleggsbransjen. Konfliktårsakene som er mest hyppige er utydelige beskrivelser, lavt priset entreprenør, manglende kontraktskompetanse, fremdriftsproblematikk og tolkning av kontrakt. Konflikter i byggeprosjekter er sammensatte, og det er dermed sjeldent en utelukkende årsak som er skyldig i en konflikt.

Å skape felles forståelse, forstå hverandres behov, kommunikasjon, nøyaktige beskrivelser og tidlig snakke om utfordringer er tiltak som er funnet for å redusere konfliktnivået og forebygge konflikter. Resultatene viser også at personlige egenskaper hos personene i prosjektene er viktig for konfliktnivået. Med de riktige personlige egenskapene klarer man å skape tillit mellom partene. Tillit og god kommunikasjon fører til et lavere konfliktnivå i prosjektene.

*Oppgaven viser at byggebransjen er en bransje med en del konflikter og at den bør gjennomføre tiltak for å redusere omfanget av disse. Det kan gjøre bransjen mer attraktiv, produktiv og lønnsom.*

---

# Abstract

The construction industry is known to have a comprehensive level of conflict, which affects the projects' resources and productivity. Conflicts are also exhausting for the people in the projects, and therefore it's desirable to reduce the level of conflict in the industry.

This thesis aims to find the level of conflict in the construction industry in Norway, the causes of conflict between the client and the contractor, and what measures can be taken to avoid them. The study has conducted 15 in-depth interviews with people with different roles in the Norwegian construction industry through a qualitative approach. Before the thesis, a literature review was conducted on conflicts in the construction industry. Parts of the thesis are based on the author's specialization assignment in which nine people in the construction industry were interviewed on the topic of conflicts in the construction industry.

The thesis investigates the level of conflict and conflicts that arise between the client and the contractor in construction projects. Furthermore, it has been examined how parameters such as experience, competence and personal characteristics contribute to the level of conflict. Attempts have been made to find special causes of conflicts and how these affect the level of conflict in the projects.

The thesis finds that the level of conflict in the construction industry is moderate to high but cannot be compared with the level of conflict in transport and infrastructure projects. The most frequent causes of conflict are unclear tender specification, low priced contractors, lack of contract expertise, progress issues and contract interpretation. Conflicts in construction projects are complex and, therefore, it's rarely just one cause that is guilty of a conflict.

Creating common understanding, understanding each other's needs, communication, accurate tender specifications and talking early about challenges are measures found to reduce the level of conflict and prevent conflicts. The results also show that the personal characteristics of the people in the projects are essential for the level of conflict. With the right personal qualities, you manage to build trust between the parties. Trust and good communication lead to a lower level of conflict in the projects.

*The thesis shows that the construction industry is still an industry with conflicts and that the industry should take measures to reduce the number of conflicts. This can make the industry more attractive, productive, and profitable.*

Keywords: *Conflict, Cause of conflict, Construction industry*

---

# Forord

Denne masteroppgaven er skrevet av Johannes Resell ved Institutt for bygg- og miljøteknikk (IBM) med fordypning i prosjektledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Masteroppgaven er skrevet våren 2022 i emnet TBA4910 Prosjektledelse, masteroppgave og tilsvarer 30 studiepoeng. Tema for oppgaven er konflikter og konfliktårsaker mellom byggherre og entreprenør i norske byggeprosjekt.

Valget av konflikter i byggebransjen kommer fra at dette er opplevd som et aktuelt tema gjennom sommerjobb og deltidsjobb i bransjen. På entreprenørsiden snakkes det alltid om den vrang byggherren, mens hos byggherren snakkes det om den slue entreprenøren. Jeg opplevde også på nært hold hvordan noen prosjekter endte opp i suksess, mens andre gikk dårligere. Hvordan enkeltpersoner i prosjektene påvirket samarbeidsklimaet og konfliktnivået gjorde meg mer interessert i temaet. Masteroppgaven bygger videre på forfatterens fordypningsoppgave skrevet høsten 2021 i faget TBA4531 Prosjektledelse, fordypningsprosjekt.

Jeg ønsker å takke min veileder Amund Bruland for god hjelp og tilbakemeldinger underveis i arbeidet med fordypningsoppgaven og masteroppgaven. Det rettes en stor takk til alle intervjuobjekter som har stilt opp i forbindelse med oppgaven. Uten bidragene deres ville det ikke blitt utformet noen masteroppgave.

*Trondheim 11. Juni 2022*



*Johannes Resell*

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>v</b>
<b>Abstract</b>	<b>vi</b>
<b>Forord</b>	<b>vii</b>
<b>Figurer</b>	<b>xi</b>
<b>Tabeller</b>	<b>xii</b>
<b>Forkortelser og begreper</b>	<b>xiii</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 Tema og bakgrunn . . . . .	1
1.2 Formål og problemstilling . . . . .	2
1.3 Omfang og avgrensninger . . . . .	3
1.4 Forarbeid - Fordypningsoppgave . . . . .	3
1.5 Oppbygning av rapporten . . . . .	4
<b>2 Metodebeskrivelse</b>	<b>6</b>
2.1 Valg av metode . . . . .	6
2.2 Kvalitativ og kvantitativ metode . . . . .	6
2.3 Reliabilitet og validitet . . . . .	7
2.4 Litteraturstudie . . . . .	7
2.5 Intervju . . . . .	10
2.6 Spørreundersøkelse . . . . .	16
2.7 Vurdering av metode . . . . .	16
2.8 Håndtering av personopplysninger og personvern . . . . .	17
2.9 Gjenbruk av materiale fra fordypningsoppgaven . . . . .	18
<b>3 Teori</b>	<b>19</b>
3.1 Generell prosjektteori . . . . .	19
3.2 Organisering av byggeprosjekter . . . . .	21
3.3 Usikkerhet og risiko i prosjekter . . . . .	23
3.4 Byggherre og entreprenør . . . . .	24
3.5 Hva er en konflikt? . . . . .	26
3.6 Konfliktnivå . . . . .	27
3.7 Konfliktårsaker . . . . .	28

3.8	Kommunikasjon og tillit . . . . .	34
3.9	Hoppeplikten . . . . .	36
3.10	Konfliktforebygging . . . . .	37
3.11	Standardkontrakter og fordeling av risiko . . . . .	41
3.12	Konflikthåndtering og løsning . . . . .	42
3.13	PRIME . . . . .	43
<b>4</b>	<b>Resultat</b>	<b>45</b>
4.1	Konfliktnivå i byggebransjen . . . . .	45
4.2	Konfliktårsaker . . . . .	49
4.3	Kompetanse og erfaring . . . . .	53
4.4	Personlige egenskaper . . . . .	55
4.5	Hoppeplikten . . . . .	58
4.6	Bruk av standardkontrakter . . . . .	59
4.7	Risikofordeling . . . . .	62
4.8	Relasjoner og tillit . . . . .	64
4.9	Lov om offentlig anskaffelser . . . . .	65
4.10	Tildelingskriterier . . . . .	67
4.11	Ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse . . . . .	70
4.12	Forebygging av konflikter . . . . .	72
4.13	Konflikthåndtering . . . . .	76
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>79</b>
5.1	Konfliktnivå og utvikling . . . . .	79
5.2	Konfliktårsaker . . . . .	81
5.3	Kommunikasjon og tillit . . . . .	84
5.4	Personlige egenskaper . . . . .	85
5.5	Kompetanse og erfaring . . . . .	86
5.6	Hoppeplikten . . . . .	87
5.7	Tildelingskriterier . . . . .	88
5.8	Lave marginer . . . . .	88
5.9	Offentlig og privat byggherre . . . . .	90
5.10	Avvik fra standardkontrakter . . . . .	90
5.11	Konfliktforebygging . . . . .	91
5.12	Konflikthåndtering . . . . .	93
5.13	Usikkerhet og utfordringer ved metode og avgrensning av oppgaven . . . . .	96
<b>6</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>97</b>
<b>7</b>	<b>Forslag til videre arbeid</b>	<b>99</b>

<b>Referanser</b>	<b>100</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>107</b>

# Figurer

1	Byggeprosessens faser . . . . .	20
2	Organisering og rapporteringslinjer i et byggeprosjekt . . . . .	22
3	Nytten av informasjon i forhold til kostnaden ved å innhente den . . . . .	23
4	Glasls eskaleringsmodell . . . . .	26
5	Prinsipal-Agent forholdet . . . . .	28
6	Årsaker til og virkninger av tvister . . . . .	29
7	Intervjuobjektene kategorisering av konfliktnivået fordelt for roller. . . . .	45
8	Intervjuobjektene kategorisering av konfliktnivået i byggebransjen. . . . .	46
9	Utviklingen av konfliktnivået i byggebransjen. . . . .	47
10	Fordelingen av svarene på utviklingen av konfliktnivået i byggebransjen. . . . .	47
11	Konfliktårsakene i byggeprosjekt fordelt etter hva de ulike rollene har besvart. . . . .	50
12	I hvilken grad har erfaring og kompetanse å si for konflikter? . . . . .	53
13	I hvilken grad har erfaring og kompetanse å si for konflikter, fordelt på svarene. . . . .	54
14	Hvilken grad har personlige egenskaper å si for konfliktnivået? . . . . .	56
15	Bidrar hoppeplikten til et økt konfliktnivå? . . . . .	58
16	Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? . . . . .	60
17	Er risikofordelingen forskjellig med privat eller offentlig byggherre? . . . . .	62
18	Er tidligere relasjoner og tillit utslagsgivende for konfliktnivået? . . . . .	64
19	Er tildelingskriteriene avgjørende for hvordan konfliktnivået blir? . . . . .	68
20	Hvilke tildelingskriterier påvirker konfliktnivået? . . . . .	68
21	Fordeler ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse. . . . .	71
22	Tiltak til forebygging av konflikter i byggeprosjekt. . . . .	72
23	Hvordan håndtere en uenighet for å unngå videre konflikt? . . . . .	76

# Tabeller

1	Søkeord benyttet i litteratursøket. . . . .	8
2	Intervjuobjekter til fordypningsoppgaven. . . . .	11
3	Intervjuobjekter til masteroppgaven. . . . .	12
4	Gjensidig avhengige mekanismer som kan føre til eskalering av konflikter . . .	27
5	Hovedårsaker til konflikter og krav i byggebransjen . . . . .	30
6	Rangerte hovedårsaker til konflikter i byggebransjen globalt . . . . .	30
7	Rangerte hovedårsaker til konflikter i byggebransjen på Fastlands-Europa . . .	31
8	Grunnleggende årsaker til konflikter i norsk bygge- og anleggsbransje . . . . .	31
9	Nærliggende årsaker til konflikter i norsk bygge- og anleggsbransje . . . . .	31
10	Konfliktårsaker i byggebransjen nevnt av intervjuobjektene og frekvens av årsakene	50
11	Tiltak til forebygging av konflikter. . . . .	73
12	Metoder for håndtering av uenigheter og konflikter. . . . .	76



# Forkortelser og begreper

## **BH**

Byggherre (BH) er et navn på den som står ansvarlig og finansierer et bygge- eller anleggsprosjekt. Uttrykket tiltakshaver kan også benyttes (Reusch, 2022).

## **EBA**

Entreprenørforeningen - Bygg og anlegg. Bransjeforening for entreprenører.

## **NS 8405**

Denne standarden er utarbeidet for bruk i kontraktsforhold hvor en part (entreprenøren) påtar seg utførelsen av et bygg- eller anleggsarbeid for en andre parten (byggherren), og hvor det vesentlige av tegninger, beskrivelser og beregninger skal leveres av byggherren (DFØ, 2021*b*).

## **NS 8407**

Denne standarden har til formål å regulere kontraktsforholdet der en part (totalentreprenøren) påtar seg hele eller vesentlige deler av prosjekteringen og utførelsen av et bygg- eller anleggsarbeid for den annen part (byggherren) (Standard Norge, 2011).

## **PRIME**

Prosjektintegreert megling er en metode for forebygging og håndtering av konflikter i store bygg- og anleggsprosjekter (Mekling.no, 2022).

## **P50-estimat**

P50-estimat er et kostnadsestimat som skal tilsvare 50% sannsynlighet for at prosjektet overskrider dette estimatet. Ofte benyttet som styringsramme i offentlige prosjekter. P85-estimat benyttes som kostnadsramme. Dette innebærer at rammen skal holde med 85% sannsynlighet i prosjektet (Welde et al., 2019).

## **SHA**

Sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA) er forankret i byggherreforskriften. Denne beskriver hvordan byggherren skal ivareta arbeidstakernes sikkerhet, helse og arbeidsmiljø gjennom prosjektering og gjennomføring av bygge- og anleggsarbeider (Arbeidstilsynet, 2022*a*).

## **UE**

Underentreprenør (UE) er en entreprenør som har inngått en kontrakt med en annen entreprenør, ofte total eller hoved, for å gjennomføre en del av arbeidet total eller hovedentreprenøren skal gjennomføre for en byggherre (Thue, 2021).

---

# 1 Innledning

## 1.1 Tema og bakgrunn

Bygg-, anlegg og eiendomsbransjen er Norges nest største næring etter olje og gass og omsetter for over 1.100 milliarder årlig (Bygballe et al., 2019). Det betyr at bransjen har mye å si for verdiskapningen og sysselsettingen i Norge. Med henholdsvis 15,9 prosent av den samlede verdiskapningen fra næringslivet i norsk økonomi og 25 prosent av sysselsettingen (Bygballe et al., 2019). Dette gjør byggebransjen til Norges største landbaserte næring. Samtidig finner Samfunnsøkonomisk analyse (SØA) at de samfunnsøkonomiske kostnadene ved tvistesaker i den norske anleggsbransjen kan være opp mot 2,2 milliarder kroner i 2018 (Ibenholt and Kostøl, 2018). Det er sannsynlig at denne kostnaden ikke er blitt redusert siden, og at det fortsatt er betydelige samfunnsøkonomiske kostnader ved konflikter i byggebransjen.

I november 2018 gjennomførte Bygg21, Norsk Kommunalteknisk Forening (NKF) og Entreprenørforeningen - Bygg og Anlegg (EBA) en konferanse i Oslo om konfliktløsning i bygg og anlegg. Utgangspunktet for konferansen var en bred erkjennelse i bransjen at konfliktnivået i bygg og anleggssektoren, og spesielt anleggssektoren var meget høyt. Slik at det legger beslag på store ressurser og tar fokus bort fra selve gjennomføringen av prosjektene (Kobbe, 2019). På konferansen uttaler direktør i Bygg 21 Sverre Tiltnes at konfliktnivået i bransjen oppleves som økende (Hubener, 2018, 00:54). Jan-Egil Clausen styreleder i NKF uttaler også at Kommune-Norge opplever at konfliktnivået i deres prosjekter øker (Hubener, 2018, 03:05).

I en McKinsey-analyse fra 2017 viser de til at byggebransjen globalt har hatt en manglende produktivitetsøkning sammenlignet med andre industrier. Her kobler de noen av årsakene til den manglende produktivitetsøkningen til et høyt konfliktnivå og et fiendtlighetsforhold mellom partene (Barbosa et al., 2017).

*"... Have nurtured an environment of misaligned contractual and incentive structures. This had led to hostility and change orders rather than productive and trusted collaboration (Barbosa et al., 2017)."*

I samme artikkel hevder McKinsey Global Institute (2017) at ved å forbedre samarbeid og optimalisere kontrahering kan produktiviteten i bygg- og anleggsbransjen øke med 8 til 9 prosent, samt at det kan føre til en kostnadsbesparelse på 6 til 7 prosent. Bygg og anleggsbransjen hadde i 2020 en omsetning på 628 milliarder kroner (SSB, 2022), og kan dermed med økt samarbeid og bedre kontrahering spare inn opptil 44 milliarder kroner årlig.

Manglende samarbeid og svak kontrahering kan kobles til konfliktnivået som er i bransjen. Fokus på å redusere konfliktnivået i bransjen vil også ha andre positive følgeeffekter enn økt produktivitet og kostnadsbesparelser.

Prosjektleder i Statsbygg, Simen Bakken, peker også på at det høye konfliktnivået i bransjen har deler av skylden for den lave produktivitetsøkningen de siste årene (Bakken, 2021). Mens produktiviteten i privat sektor i Fastlands-Norge i perioden 2000 til 2016 økte med 30 prosent, har produktiviteten i bygg- og anleggssektoren falt med 10 prosent (Todsens, 2018).

Det er utført mye forskning på konflikter og konfliktårsaker i byggenæringen globalt og nasjonalt. Dette er en velkjent utfordring i bransjen og noe mange ønsker å gjøre noe med. Likevel kan det være en utfordring å få partene i et byggeprosjekt til å snakke åpent om disse, da det kan være veldig anspent og utfordrende saker. Temaet er sammensatt og har mange fasetter. Ved å få de ulike partene i et byggeprosjekt til å snakke sammen samt se situasjonen fra motpartens perspektiv kan dette øke forståelsen for hverandre, og gi et bedre utgangspunkt for prosjektene. Derfor er det valgt å intervju representanter fra entreprenører, private byggherrer, offentlige byggherrer og advokater i denne oppgaven, for å forsøke og skape ett helhetlig inntrykk av situasjonen fra de ulike partene i byggeprosjekter.

Opgaven har som formål å undersøke hvordan konfliktnivået oppfattes hos de som opererer i byggebransjen i dag. Hva som er årsakene til konfliktene samt hvordan man kan forhindre og håndtere konflikter. Dersom en får bukt med konfliktutfordringen kan bransjen reallokere ressursene brukt på konflikter til verdiskapende aktiviteter, og på den måten ta svimilssteg mot en grønnere bransje med økt produktivitet, mer digitalisering og store kostnadsbesparelser.

## **1.2 Formål og problemstilling**

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke konfliktnivået og konfliktårsaker i den norske byggebransjen og hvordan disse utfordringene kan bli forebygget og håndtert. Forhåpentligvis vil oppgaven kunne fortelle hva som er de typiske fallgruvene i prosjekter der det oppstår konflikter. Videre vil dette kunne gi føringer og anbefalinger til byggherrene og entreprenørene for hvordan de kan redusere konfliktnivået i byggeprosjekter og bransjen generelt. Dersom bransjen kan benytte alle sine ressurser på arbeid som er verdiskapende, istedenfor konflikter og rettsaker, vil dette gjøre bransjen mer lønnsom, attraktiv og samfunnsøkonomisk.

Valgt problemstilling som oppgaven skal besvare er:

*"Hvordan er konfliktnivået i byggebransjen, hva er årsakene og hva kan gjøres for å forbedre dagens situasjon?"*.

Videre er det utformet følgende forskningsspørsmål for å konkretisere og besvare problemstillingen:

1. Hvordan kategoriserer aktørene konfliktnivået i byggebransjen?
2. Hva er årsakene til at konflikter oppstår mellom byggherre og entreprenør?
3. Hvilke forebyggende tiltak kan benyttes av byggherre og entreprenør for å redusere sannsynligheten for konflikter?

### 1.3 Omfang og avgrensninger

Oppgaven er blitt skrevet for Institutt for Bygg- og Miljøteknikk (IBM) under Fakultetet for Ingeniørvitenskap ved Norges tekniske- naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim. Den er gjennomført våren 2022 med fagkode *TBA4910 Prosjektledelse, masteroppgave* og tilsvarer 30 studiepoeng.

Oppgaven i seg selv gir ingen direkte begrensning da dette er noe som angår bransjen som helhet. Dermed er det naturlig i forskningen å sette noen avgrensninger. Følgende avgrensninger er benyttet:

- Ser bare på konflikter mellom profesjonelle entreprenører og byggherrer.
- Informasjonsinnhenting er basert på dybdeintervju og litteraturstudie.
- Med byggebransjen menes det byggeprosjekter, oppgaven fokuserer ikke på anleggsprosjekter.
- Det er kontaktet personer i bransjen som styrer og behandler prosjekt av en viss størrelse. Denne er ikke satt spesifikt, men alle som er kontaktet i oppgaven har deltatt i prosjekter over en kostnad på 100 millioner kroner.
- Intervjuene er gjennomført som semi-strukturelle intervju. Intervjuene følger derfor en oppsatt struktur fra forfatteren. Dette kan påvirke informasjonsinnhenting.
- Det er fokusert på norsk byggebransje.
- Det skilles ikke mellom rotårsaker og årsaker.
- Temaet krysser mange juridiske og politiske linjer. Det er ikke forsøkt å finne ut hvordan konfliktnivået kan reduseres gjennom juridiske eller politiske virkemidler.

### 1.4 Forarbeid - Fordypningsoppgave

Oppgaven er i stor grad videre arbeid fra forfatterens fordypningsoppgave som ble utført høstsemesteret 2021. I fordypningsoppgaven ble det undersøkt hvordan konfliktnivået mellom byggherre og entreprenør er i byggeprosjekter, og årsakene til at konfliktnivået er slik.

Grunnleggende teori og metode fra fordypningsoppgaven er videre benyttet i denne oppgaven. Mye av teorien som var benyttet i fordypningsoppgaven er i mer eller mindre grad benyttet i denne oppgaven uten stor endring. I tillegg er det supplert endel teori for å utfylle masteroppgaven og gi den større helhet enn fordypningsoppgaven. Det ble gjennomført en litteraturstudie og ni intervjuer til fordypningsoppgaven som også vil bli gjenbrukt i denne oppgaven.

I fordypningsoppgaven ble følgende problemstilling besvart:

*Hvordan er konfliktnivået mellom byggherre og entreprenør i byggeprosjekter og hvorfor er det slik?*

Oppgaven skulle besvare følgende forskningsspørsmål, som i stor grad er videreført til masteroppgaven:

- Hvordan er konfliktnivået i dagens byggeprosjekter?
- Hva er årsakene til konflikten som oppstår?
- Hvilke tiltak kan gjøres for å forebygge konflikter i byggeprosjekt?

I prosjektoppgaven ble det gjennomført ni intervjuer med personer fra bransjen. Intervjuobjektene innehar roller som byggherre, entreprenør og advokat i byggeprosjekt. Fra intervjuene kom det flere interessante opplysninger og påstander. Fordypningsoppgaven ga ingen konkluderende svar på problemstillingen eller forskningsspørsmålene, men ga noen indikasjoner på hvordan konfliktnivået er og årsakene til dette. Kort oppsummert ga fordypningsoppgaven følgende resultater:

- Åtte av ni intervjuobjekter kategoriserer konfliktnivået som høyt.
- Hyppige årsaker til konflikter i byggebransjen er manglende kontraktsforståelse, konkurranse på pris, sviktende kommunikasjon, manglende kompetanse og feil og mangler i kontraktsgrunnlaget.
- Tiltak for å forebygge konflikter er å sikre kvaliteten på anbudet som lyses ut, samt sikre felles forståelse av kontrakten. Å sørge for en kontinuerlig og tillitsfull dialog mellom partene er også vesentlig for å forebygge konflikter.

Funnene i fordypningsoppgaven har vært med å forme og sette avgrensninger til masteroppgaven. Den har også vært til god hjelp for å utforme spørsmålene som er stilt til intervjuobjektene i masteroppgaven.

## **1.5 Oppbygning av rapporten**

Oppgaven følger NTNUs mal for oppbygning av en masteroppgave. Strukturen og utformingen av oppgaven skal fremstå logisk for leseren.

Oppgaven består av:

- **Innledning**  
Presenterer bakgrunn og relevans for valgt problemstilling.
- **Metode**  
Beskriver valg og bakgrunn for metodene som er benyttet i oppgaven. Dette innebærer litteratursøk, intervju, behandling av data og styrker og svakheter ved metodene.
- **Teori**  
Setter oppgaven inn i et teoretisk rammeverk. Gjør rede for relevant teori for det som undersøkes i oppgaven.
- **Resultat**  
Presenterer funn gjort i intervjuene.
- **Diskusjon**  
Diskusjon av funnene i intervjuene opp mot teori. Knyttes også til forskningsspørsmålene og problemstillingen.
- **Konklusjon**  
Oppsummerer oppgavens hovedfunn og gir konkluderende svar på forskningsspørsmålene.

Det er også vedlagt vedlegg som er relevant til oppgaven; Intervjuguiden for fordypningsoppgaven og for masteroppgaven; De transkriberte intervjuene som ble gjennomført til masteroppgaven; Rådata fra intervjuene.

I metodekapitlet blir metoden benyttet for informasjonsinnhenting presentert. Videre blir relevant teori for temaet presentert i teorikapitlet. Her vil teori innhentet fra litteraturstudium og andre kilder fremvist. I resultatkapitlet vil resultatene og sitater fra de 15 gjennomførte intervjuene bli presentert. I diskusjonskapitlet vil de ulike resultatene og sitatene bli drøftet opp mot hverandre. Her vil også resultatene fra de ulike rollene i bransjen bli drøftet. Resultatene skal også drøftes opp mot teorien som er introdusert i teorikapitlet. Avslutningsvis vil oppgaven forsøke å konkludere på problemstillingen og svare på forskningsspørsmålene.

---

## 2 Metodebeskrivelse

Metodekapittelet gir en beskrivelse av hvordan masteroppgaven er utført og hvilken metode som er benyttet. I forkant av masteroppgaven er det skrevet en fordypningsoppgave med det samme temaet som innebærer at mye av forarbeidet gjort i fordypningsoppgaven videreføres og benyttes i masteroppgaven. I forbindelse med fordypningsoppgaven ble det gjennomført et litteraturstudium på akademiske databaser. Delen av metodekapitlet som angår litteraturstudiet er basert på metodekapitlet i litteraturstudiet som videre ble benyttet i fordypningsoppgaven. I metodekapitlet vil valg, gjennomføring av datainnhenting og vurdering av metoden bli presentert.

### 2.1 Valg av metode

Valg av metode er gjort på grunnlag av de problemstillingene som er satt og hva en ønsker å undersøke og finne svar på. Det er valgt i denne oppgaven at det er mest hensiktsmessig å gjennomføre en litteraturstudie for å danne et teorigrunnlag for temaet. Videre er kvalitative semistrukturelle intervju valgt for å kunne få innblikk i hva aktørene i byggebransjen mener om temaet. Samme metode ble benyttet i fordypningsoppgaven og ga et godt innblikk i bransjen, samt gode refleksjoner fra intervjuobjektene om hvordan situasjonen er i bransjen fra deres ståsted. Her ble det dog gjennomført kortere intervju med færre intervjuobjekt.

Innhenting av tilgjengelig akademisk forskning på temaet, ni semistrukturelle intervju fra fordypningsoppgaven og 15 semistrukturelle intervju til masteroppgaven vil gi en pekepinn på hvordan situasjonen er i dagens norske byggebransje. 24 dybdeintervju gir en stor mengde data å innhente, analysere og presentere. Videre er dataen som er analysert forsøkt å sette i sammenheng med relevant teori for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det ble vurdert å benytte kvantitativ spørreundersøkelse i oppgaven også. Det kunne gitt flere kvantitative resultater, men det ble vurdert til at kvalitative intervju ville gi et større innblikk og forståelse av problemstillingen enn svar fra et spørreskjema.

### 2.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Intervjuene som blir utført i fordypnings- og masteroppgaven er av kvalitativ fremgangsmåte, der en får frem svar og skildringer rundt temaet. Litteraturen som er funnet i litteratursøket inneholder både kvalitative og kvantitative metoder, og gir dermed både talldata og data i form av ord (Tuftes, 2005). I masteroppgaven blir det benyttet kvalitative intervju som blir videre behandlet og analysert til å lage ulike grafer og tabeller. På denne måten blir de kvalitative dataene fra intervjuene omgjort til semi-kvantitative data. Det var vurdert å benytte kvantitative spørreundersøkelser for innhenting av informasjon. Spørreundersøkelser ble derimot ikke benyttet i denne oppgaven, selv om de kunne vært en god kilde til store datamengder. Kvalitativ

og kvantitativ metode er likeverdige metoder, men en bør tilpasse hvilken metode en bruker i henhold til hvilke problemstillinger og forskningsspørsmål en skal besvare.

### 2.3 Reliabilitet og validitet

Det er viktig for oppgaven å sikre reliabilitet, validitet og objektivitet. Reliabilitet, også kalt pålitelighet, viser om metoden og dataen som er innhentet er til å stole på. Dette gjør man ved å vise til hvordan dataen er innhentet samt hvilke eventuelle feilkilder som kan være fremtredende i dataen. Validitet er i hvilken grad resultatene er gyldige (Dalen, 2008). Dette viser man ved å vise hvilke valg en tar underveis i forskningen. Det sikrer også transparens som igjen sikrer etterprøvnbarhet. Reliabilitet og validitet er oftest nevnt i kvantitativ datainnhenting, men er også relevant for oppgaver som benytter kvalitativ datainnhenting. Objektivitet er også viktig for å sørge at arbeidet har høy kredibilitet. Når en analyserer kvalitativ data er det viktig med objektivitet, slik at en må være forsiktig med at subjektive forhold og meninger kan påvirke intervjuobjektene og en selv (Tjora, 2017).

Dalen (2008) lister opp tre systematiske feil eller skjevheter som kan oppstå når en driver med analysing og bearbeiding av kvalitativ data:

- Den holistiske feiltakelsen, man er så godt kjent på feltet at avvik fra egen oppfatning ikke blir registrert.
- Elite bias, man oppfatter intervjuobjektets synspunkter som privilegerte.
- Going native, man forlater sin rolle som en objektiv observatør.

For å sørge at reliabiliteten og validiteten i masteroppgaven blir opprettholdt er gjennomføringen av intervjuene og bearbeidingen av dataen forklart i detalj i kapittel 2.5.

### 2.4 Litteraturstudie

Store deler av litteraturstudiet ble gjennomført som en del av fordypningsoppgaven høsten 2021, men det er også gjennomført mindre strukturelle litteratursøk i sammenheng med gjennomføringen av masteroppgaven.

#### Søkemetode

Litteratur og kilder ble i all hovedsak funnet ved hjelp av akademiske databaser tilgjengelig gjennom NTNUs nettverk. Databasene ble valgt på bakgrunn av innhold i de som har relevans til oppgavens tema. Databasene som ble benyttet er Oria, Scopus, Google Scholar, ASCE og Web of Science.

#### Søkeord

For å finne relevant litteratur om konflikter, konfliktforebygging og konflikthåndtering i byggebransjen ble det benyttet flere søkeord på både norsk og engelsk. Det for å unngå og utelukke



eventuelle kilder eller litteratur som benytter andre ord eller uttrykk. Underveis i søket ble det funnet mange kilder som benyttet «disputes» og ved å legge til dette blant søkeordene ble det funnet enda flere relevante kilder. Det ble også søkt på ordene som en frase og ikke som to ord. Det ga noe mer presise treff. Søkeordene listet opp i tabell 1 ble benyttet i søket i databasene, med og uten boolske operatører.

**Tabell 1:** Søkeord benyttet i litteratursøket.

Emneord	Tillegg
Konflikthåndtering	AND Bygging AND Byggebransjen AND Byggenæringen
Konflikter i byggebransjen	
Tvister i byggebransjen	
Conflicts construction	AND Management "in construction"
Conflict prevention construction	
Conflict management in construction	
Conflict prevention in construction	
Construction disputes	Preventing AND construction disputes Management of construction disputes Handling construction disputes Resolution

For å oppnå søk som gir mindre enn 300 treff, som ifølge Engebø (2021) må til for et spesifikt nok søk, benyttes det ulike typer avgrensninger i databasene. Avgrensninger med boolske operatører gir mer spissede søk, med færre, men mer relevante treff. De mest benyttede operatørene er «AND», «OR» og «NOT». AND filtrerer ut de treffene som ikke inneholder alle ordene man søker på. OR gir treff som inneholder en eller begge av ordene. NOT filtrerer bort de treffene som inneholder et gitt ord. I noen av de utvalgte databasene er det mulig å avgrense treffene til tittel, nøkkelord og abstrakt. Dette gjør at de søkeordene som er benyttet må være til stede i disse delene av teksten. Dersom søkeordene ikke er med her, vil ikke litteraturen være relevant for søket.

Det er også benyttet avgrensninger som publikasjonsår og type dokument. I flere av databasene er det benyttet en avgrensning på år 2000 eller år 2010. Dette for å filtrere bort eldre publikasjoner som mest sannsynlig ikke er like relevante i dag. Også type dokument, f.eks. bok, artikkel eller

paper, er benyttet for å filtrere bort uønsket litteratur. I noen av databasene kan en avgrense for fagfelleverderte artikler, noe som gir større troverdighet og objektivitet til litteraturen.

Etter å ha brukt disse avgrensningene ble litteratur valgt ut på bakgrunn av tittel, nøkkelord, sammendrag og type litteratur. Disse ble systematisert satt opp i et Excel-dokument og videre silt ned til en mengde på 18 kilder.

### **Andre søkemetoder**

Noe av litteraturen ble funnet ved hjelp av snowballing. Det innebærer å bruke en hovedkilde til å finne andre relevante kilder. Ofte er hovedkilden en kilde man har stor tillit til, og stoler på at kvaliteten på kildene som er referert til er høy. Forward snowballing innebærer å finne litteratur som har sitert til hovedkilden. Det gir muligheten til å finne nyere publikasjoner rundt temaet man søker etter. Backwards snowballing er å finne kilder ved å gå gjennom hovedkildens litteraturliste og se om det er noe som er relevant. Disse fremgangsmåtene kalles også for «Citation chaining» (University Library, 2021).

Det er også forsøkt å finne relevant litteratur ved å søke etter forfattere som er ansatt ved NTNU og som arbeider og forsker på temaet konflikter i bygg- og anleggsbransjen. Forfattere som Omar Sabri, Amund Bruland og Ola Lædre har relevante bøker og artikler rundt disse problemstillingene. Disse kildene ansees som pålitelige og er derfor blitt brukt både som aktuell litteratur og som hovedkilde til snowballing. Masteroppgaver med de nevnte professorene ved NTNU som veiledere er også benyttet som litteratur. Dette anses ikke som like sterke kilder, men har en integritet ved at de er publisert ved NTNU.

### **TONE-Prinsippet**

For å vurdere kildene er det valgt å benytte TONE-prinsippet, det er en anbefalt metode ved NTNU (2021). TONE er en velkjent og mye brukt metode for å vurdere kilder. Metoden går ut på å evaluere hver enkelt kilde basert på kriteriene troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet. Hva som inngår i hver av disse kriteriene er listet opp (Overland, 2018):

#### **Troverdighet:**

- Er kilden sikker?
- Hvem er forfatteren?
- Hvem er utgiver/institusjonen bak?
- Hva er tidligere utgitt?

#### **Objektivitet:**

- Er litteraturen nøytral?
- Hva er forfatterens hensikt?

- Er informasjonen i litteraturen nøytral og problemstillinger er drøftet?
- Stemmer informasjonen med tidligere kunnskap?
- Prøver forfatteren å selge ett budskap? Er litteraturen presis?

**Nøyaktighet:**

- Er litteraturen grundig, uten slurv og presis?
- Er det oppdatert kunnskap i litteraturen?
- Henviser litteraturen til kilder?
- Er litteraturen etterprøvable?

**Egnethet:**

- Passer litteraturen til det den skal besvare?
- Passer litteraturen til formålet?
- Får man et svar på det en ønsker?
- Hvem er målgruppen til forfatteren?
- Er litteraturen egnet til tematikken?

Kildene ble vurdert for hver av de fire kriteriene og får poeng ut ifra følgende skala:

1. Meget god/Meget godt egnet
2. Nokså god/Nokså godt egnet
3. Lite god/Lite godt egnet

Slik kan en enkelt sammenlikne de ulike kildene opp mot hverandre for relevans og egnethet til masteroppgaven.

## 2.5 Intervju

### Valg av intervju som metode

Intervju er blitt benyttet til innhenting av informasjon til masteroppgaven. Ved å intervjuere entreprenører, byggherrer og advokater kan en innhente mye informasjon om konfliktnivået i prosjekter og hvordan dette oppleves ute i reelle prosjekt. Intervju av personer som er aktive i dagens byggebransje kan gi svar på hvordan situasjonen er mellom byggherrer og entreprenører. Samtaler med aktører i ulike bedrifter og med forskjellig bakgrunn gir at en kan sammenlikne erfaringer og betraktninger rundt temaet. Forhåpentligvis gir det et mer komplett bilde på hvilke problemer som er i dagens prosjekter, samt hvilke synspunkt og hvor relevant intervjuobjektene synes temaet er.

Ved å benytte kvalitative intervju får man som intervjuer et større innblikk i hvorfor intervjuobjektene mener det de mener. Intervjuobjektene får en bedre mulighet til å begrunne sine meninger, samt gi eksempler på hva som har fungert og ikke i reelle prosjekter. Det gir også intervjuobjektene mulighet til å si hvordan de selv opplever tematikken i sine prosjekt samtidig hvordan de opplever tematikken generelt i bransjen. Intervjuobjektene får mulighet til å reflektere over situasjonen de opplever, og muligheten til å se situasjonen fra et nytt perspektiv.

### Valg av intervjuobjekter

Intervjuobjektene er valgt ut ved å kontakte relevante selskaper på entreprenør- og byggherresiden, samt kontakte advokater innen entrepriserett. I noen tilfeller ble prosjektdirektører og prosjektsjefer kontaktet direkte, og i andre tilfeller ble det tatt kontakt med andre anbefalte personer i de aktuelle bedriftene. Det ble forsøkt å få et så diversifisert utvalg av personer i bransjen som mulig. Dette betyr at det ble etterstrebet å ikke ha flere enn ett intervjuobjekt fra samme selskap. Dette lot seg gjøre for alle rollene utenom offentlig byggherre. Noen av intervjuobjektene som ble kontaktet har forfatteren til en viss grad tidligere kjennskap til. Det ble ikke sett på som noe problem da de har relevant erfaring fra bransjen og ble ikke påvirket av kjennskapet under intervjuene. Kjennskapet kan ha ført til større trygghet hos intervjuobjektene som videre kan ha ført til mer ærlige svar. Årsaken til at forfatteren ønsker et diversifisert utvalg er for å dekke mest mulig av bransjen for å fange opp flest mulig perspektiver og meninger rundt tematikken. Ved å intervju tre prosjektsjefer fra samme entreprenørselskap vil man med større sannsynlighet få et mer homogent resultat fra intervjuene.

Til fordypningsoppgaven ble det gjennomført ni intervju. Intervjuobjektene fra fordypningsoppgaven, deres nåværende stilling, sektor og intervjudato er listet opp i tabell 2

**Tabell 2:** Intervjuobjekter til fordypningsoppgaven.

Intervjuobjekt	Stilling	Sektor	Intervjudato
Intervjuobjekt A	Prosjektleder	Offentlig/Privat	10.11.21
Intervjuobjekt B	Prosjektleder	Offentlig/Privat	10.11.21
Intervjuobjekt C	Prosjektleder	Offentlig	12.11.21
Intervjuobjekt D	Advokat	Privat	16.11.21
Intervjuobjekt E	Avdelingsdirektør	Privat	22.11.21
Intervjuobjekt F	Prosjektsjef	Offentlig	22.11.21
Intervjuobjekt G	Prosjektdirektør	Offentlig	24.11.21
Intervjuobjekt H	Utviklingssjef	Privat	26.11.21
Intervjuobjekt I	Prosjektleder	Offentlig	30.11.21

I fordypningsoppgaven ble kun en entreprenør og en advokat intervjuet, mens syv byggherrer ble intervjuet. Det kan gi noe skjevt bilde fra bransjen da byggherrer kan ha et annet syn på

tematikken enn entreprenører og advokater. Intervjuprotokollen som ble benyttet i intervjuene til fordypningsoppgaven er vedlagt som vedlegg 1.

I tabell 3 blir intervjuobjektene til masteroppgaven listet opp med stilling, sektor, erfaring og intervjudato. Det ble intervjuet tre entreprenører, fire private byggherrer, fem offentlige byggherrer og tre advokater. Oppgaven kunne vært noe styrket ved å intervju flere entreprenører.

**Tabell 3:** Intervjuobjekter til masteroppgaven.

Intervjuobjekt	Stilling	Sektor	Erfaring	Intervjudato
Intervjuobjekt 1	Prosjektsjef	Entreprenør	24 år	15.02.22
Intervjuobjekt 2	Prosjektdirektør	Privat byggherre	25 år	16.02.22
Intervjuobjekt 3	Prosjektsjef	Entreprenør	21 år	21.02.22
Intervjuobjekt 4	Regionsdirektør	Entreprenør	37 år	21.02.22
Intervjuobjekt 5	Viseadm. direktør	Privat byggherre	23 år	21.02.22
Intervjuobjekt 6	Prosjektleder	Privat byggherre	6 år	22.02.22
Intervjuobjekt 7	Juridisk rådgiver	Jurist	25 år	23.02.22
Intervjuobjekt 8	Voldgiftsdommer & megler	Advokat	35 år	24.02.22
Intervjuobjekt 9	Administrerende direktør	Privat byggherre	10 år	24.02.22
Intervjuobjekt 10	Prosjektleder	Off. byggherre	30 år	01.03.22
Intervjuobjekt 11	Prosjektleder	Off. byggherre	20 år	01.03.22
Intervjuobjekt 12	Juridisk rådgiver & megler	Advokat	40 år	02.03.22
Intervjuobjekt 13	Prosjektdirektør	Off. byggherre	8 år	10.03.22
Intervjuobjekt 14	Prosjektsjef	Off. byggherre	40 år	10.03.22
Intervjuobjekt 15	Prosjektleder	Off. byggherre	23 år	25.03.22

Intervjuobjektene har stilt opp frivillig og ikke fått noen form for kompensasjon. Det ble kontaktet flere bedrifter og enkeltpersoner som enten ikke besvarte henvendelsene eller som ikke ønsket å stille opp til intervju. Flere av disse var interessante intervjuobjekt som kunne tilført oppgaven mer data og perspektiver. 15 intervjuobjekter ble vurdert som tilstrekkelig, da det gir mye data som må analyseres og bearbeides. Ofte er intervjuundersøkelser basert på for mange intervjuobjekt til at hvert intervju kan bli analysert systematisk og forsvarlig (Kvale, 2005).

Transkribert intervju fra hvert av intervjuene er tilgjengelig i vedlegg 3 til vedlegg 17.

### Oppbygning og gjennomføring av intervju

Intervjuguiden som ble benyttet i intervjuene til fordypningsoppgaven er tilgjengelig i vedlegg 1. Spørsmålene er i starten mer generelle om temaet, før de går inn på mer personlige opplevelser og erfaringer fra prosjekter. I disse intervjuene ble det også etterspurt tema eller områder som de anbefalte å undersøke grundigere til en masteroppgave. Alle intervjuene til fordypningsoppgaven

ble gjennomført som semistrukturerte intervju, digitalt via Microsoft Teams. Intervjuene ble tatt opp for å transkribere i etterkant.

14 av intervjuene gjennomført til masteroppgaven ble utført som formelle intervju digitalt via Microsoft Teams (Jacobsen, 2005). Et intervju ble gjennomført ansikt til ansikt. På forhånd er intervjuobjektene gjort oppmerksom på temaet intervjuet skal handle om og hva informasjonen de gir skal benyttes til. En tid før intervjuet skulle gjennomføres fikk alle oversendt intervjuguiden slik at de hadde mulighet til å forberede seg på spørsmålene som ble stilt. Intervjuguiden er tilgjengelig som vedlegg 2. Intervjuobjektene var fri til å besvare spørsmålene så grundig som de selv ønsket.

Før selve intervjuet begynte ble masteroppgavens tema og bakgrunn for oppgaven forklart nærmere til intervjuobjektet. Dette var for å gi intervjuobjektet større forståelse for hva som er interessant å få ut fra intervjuet. Det ble også forsikret om at anonymitet skulle opprettholdes da temaet kan være noe omstridt og utfordrende for enkelte. Det ble valgt å anonymisere intervjuobjektene for å forhåpentligvis få mer ærlige svar.

I starten av intervjuet blir intervjuobjektets bakgrunn, erfaring, stilling og relevans til oppgaven kartlagt. Dette for å sikre at en intervjuer personer som har en ønsket og tilstrekkelig erfaring til å gi gode svar om tematikken. Videre blir de stilt spørsmål omkring konfliktnivå og konfliktårsaker generelt. Senere ble intervjuobjektene spurt spørsmål om spesifikke mulige konfliktårsaker som er kommet frem fra fordypningsoppgaven. Avslutningsvis er det spørsmål om konfliktforebygging og håndtering. Helt til slutt får intervjuobjektet mulighet til å komme med utfyllende informasjon rundt tematikken som man i intervjuet ikke har vært innom. Intervjuene hadde varierende lengde ut fra hvor omfattende og grundig intervjuobjektene besvarte spørsmålene. Det korteste intervjuet varte i 25 minutter og det lengste varte i 1 time og 30 minutter. Gjennomsnittlig varte intervjuene rundt 50 minutter.

Intervjuene ble transkribert fortløpende og gått gjennom igjen etter alle intervjuene var gjennomført. Den 01.04.2022 ble de transkriberte intervjuene sendt ut til gjennomlesing og godkjenning. Enkelte ønsket noe korrigerende av innholdet, og det ble gjennomført. De anonymiserte transkriberte intervjuene kan leses i vedlegg 3 til vedlegg 17

### **Styrker og svakheter ved intervju**

Kvalitative intervju som forskningsmetode har styrker og svakheter. Fordelen ved å benytte kvalitative intervju i denne oppgaven er at den gir reflekterte synspunkt rundt temaet direkte fra objektene. Slik får de muligheten til å uttrykke seg med sine egne ord og meninger. Utfordringen er å kvantifisere data og resultat fra intervjuene da åpne spørsmål kan gi store sprik i svar. Derimot er muligheten for å besvare fritt og med egne meninger rundt temaet viktig for å få frem gode resultater og synspunkter.

Jacobsen (2005) lister opp følgende typiske fallgruver når en benytter kvalitative intervju:

- Ikke stille spørsmål
- Dobbeltspørsmål
- Overlessing
- Påstå
- Ladede ord/uttrykk
- Overdrivelser
- Ledende spørsmål
- Lukkede spørsmål

Jacobsen (2015) lister opp følgende styrker og svakheter med intervju som metode:

- Gir presis informasjon om spesifikke spørsmål.
- De gir objektet frihet til å fortelle sine egne meninger og tanker om spørsmålet, men også utenom spørsmålene.
- Intervju ansikt til ansikt eller via videosamtale gjør at en lettere kan observere intervjuobjektet.
- Digitale løsninger og videosamtale gjør at en kan lettere gjennomføre intervjuer og er mer fleksibel.

Svakheter med intervju som metode:

- Data kan være vanskelig å kvantifisere.
- Kan være utfordrende å danne tillit og god kommunikasjon over digitale intervjuløsninger.

Andre svakheter med intervju som metode er at den kan gi feilkilder av ulik art. Feilkildene kan skyldes både intervjuobjektet og intervjueren. Intervjuobjektet kan holde tilbake viktig informasjon eller gi informasjon som passer en ønsket agenda. Intervjuobjektet eller intervjueren kan bli påvirket av noe som gjør at spørsmål eller svar blir holdt igjen. Tolkning av spørsmål vil også være viktig, ulike intervjuobjekt kan tolke spørsmålene forskjellig. Det er derfor viktig for intervjueren å konstruere så tydelige spørsmål som mulig.

### **Subjektive variabler**

Intervjuobjektene blir i intervjuet spurt om hvordan de vil kategorisere konfliktnivået i dagens byggebransje. Her vil det vurderes fra lavt til høyt konfliktnivå. Hvordan konfliktnivået oppleves er subjektivt. Det er dermed vanskelig å sammenlikne to personer som kategoriserer konfliktnivået som moderat eller høyt. Moderat konfliktnivå for en person kan oppleves som veldig høyt hos noen andre. Dette baserer seg på tidligere erfaringer og personlighetstrekk. Personer opplever ikke situasjoner og problemer likt. Det kan være en svakhet i dataen som er innhentet. Samme utfordringen vil oppstå i flere av de andre spørsmålene som stilles slik i intervjuene. Her vil det være viktig for helheten i oppgaven at en følger opp svarene, f.eks. erfaring og kompetanse har ”i stor grad” noe å si for konfliktnivået og konflikter, med sitater eller annen refleksjon som

kommer frem i intervjuene. På denne måten kommer det tydeligere frem hva intervjuobjektene har ment med "i stor grad" eller "til en viss grad".

### **Sortering og bearbeiding av innhentet data**

Etter intervjuene ble gjennomført ble disse transkribert. Intervjuene ble ikke transkribert lyd for lyd. Hovedsaken av det de besvarte på spørsmålene i tillegg til ulike sitat og fortellinger ble notert. Hvordan det er gjennomført kan sees på vedlegg 3 til vedlegg 17. Når en transkriberer er det flere tolkningsnivåer som kan benyttes. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det tre tolkningsnivåer når en analyserer kvalitative intervju:

- Selvføståelsesnivået, forskers og intervjuobjektets forståelse av det som blir kommunisert.
- Common sense-nivået, en allmenn tolkning av intervjuet, en bredere ramme enn intervjuobjektets ramme.
- Teoretisk forståelsesnivå, benytter teoretisk rammeverk ved tolkning.

I transkriberingen av intervjuene ble selvføståelsesnivået benyttet, det som ble kommunisert av intervjuobjektene i intervjuene ble transkribert og analysert på den måten de kommuniserte og forfatteren forsto det.

Videre ble de transkriberte intervjuene samlet i et Excel-dokument for bearbeiding fra kvalitative data til semi-kvantitative data og sitater. Her ble det ut fra forfatterens forståelse av hva som ble sagt i intervjuet, sortert ned i ulike svar. Slik som høyt, moderat eller lavt konfliktnivå og stor, en viss grad eller liten grad. Her vil forfatterens tolkning av hva som ble sagt og hvordan det ble transkribert påvirke utfallet av resultatene. Svarene ble sortert ut i to ulike Excel-ark, et der direkte svar på spørsmålene ble notert, og et annet der sitat og mer utgreiende svar ble notert. Dette for å gjøre det lettere å få oversikt, samtidig sile ut hva som burde være med og hva som skulle bli utelatt i oppgaven. For å kunne lage grafer av dataene ble svarene satt inn i ulike tabeller ut fra forfatterens tolkning av det som er blitt transkribert fra intervjuene. Grafene og tabellene som ble laget vises i kapittel 4.

### **Rådata og filtrert data**

I enkelte av spørsmålene var tanken å lage data i form av ord som igjen skulle bli bearbeidet ned til spesifikke konfliktårsaker og spesifikke tiltak til konfliktforebygging. Her ble først intervjuene transkribert og rådataen fra dette sortert som blant annet konfliktårsaker og tiltak til forebygging. Det ga over 50 ulike konfliktårsaker, men der mange av årsakene er like i karakter. Forfatteren har videre bearbeidet disse dataene inn i større kategorier. Dette gjør disse resultatene mer synlige og viser hvilke årsaker som er hyppigere nevnt enn andre i intervjuene. Hvordan de ulike konfliktårsakene blir forstått og sortert inn i større kategorier vil til en viss grad være subjektive. Rådataen fra enkelte av spørsmålene i intervjuene er lagt ved i vedlegg 18, 19 og 20 for å sørge for transparens og for å gjøre det mulig for andre å se over dataen og gjøre sine egne vurderinger og sorteringer.



## 2.6 Spørreundersøkelse

Det ble vurdert å benytte spørreundersøkelse som en metode for å innhente data til oppgaven. Etter nøye overveielser ble den metoden valgt bort, og heller benytte semi-strukturelle intervju. Ved å benytte spørreundersøkelse vil en innhente kvantitative data, men det krever at en får et stort antall respondenter for å sikre validitet og reliabilitet. Videre vil en spørreundersøkelse gi harde tall, mens intervju gir mer dybdeforståelse for temaet.

En annen måte å gjennomføre innhenting av data til oppgaven på hadde vært og benyttet intervju i mindre grad sammen med spørreundersøkelser. På den måten hadde oppgaven fått en god miks av kvalitative og kvantitative data. Å få godt dybdeinnsyn i tematikken via intervju fra både entreprenører, byggherrer og advokater ble vurdert som en bedre løsning på oppgaven. Dersom en skulle gjennomført 15 intervju og samtidig innhentet 100 til 200 spørreskjema til masteroppgaven, ville det blitt veldig tidkrevende og utfordrende å analysere dataen presist og opp mot hverandre. Data fra spørreundersøkelser kan også være dårlig eller misvisende fordi utformingen og gjennomføringen av undersøkelsen er kritisk. Er utformingen eller gjennomføringen utført dårlig vil det gi stort utslag for undersøkelsen (Børsting, 2017).

Det kunne også vært utfordrende å fått et diversifisert utvalg av respondenter. Dersom en hadde sendt ut undersøkelsen til entreprenører, byggherrer og advokater, men utelukkende fått respondenter fra entreprenører og byggherrer ville ikke oppgaven gitt et like helhetlig bilde av temaet. Ved å kontakte personer direkte for intervju kontrollerer en selv i større grad hvor mange respondenter fra hver rolle som blir representert i oppgaven.

## 2.7 Vurdering av metode

Litteraturstudiet har ført til funn av mange kilder som er relevante for temaet, også litteratur og kilder som ikke vil bli benyttet i denne oppgaven. Den har resultert i litteratur om både konflikter i byggebransjen generelt, konflikthåndtering og konfliktforebygging. Intervjuene gir ulike synspunkt om konflikter innen byggebransjen og gir et godt utgangspunkt til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Det ble utelukkende benyttet akademiske databaser i litteratursøket. Det kan ha gjort at litteraturstudiet har mistet mange gunstige artikler og annen informasjon som er god, men ikke akademisk. Likevel gir den valgte metoden en større sikkerhet for objektive, pålitelige og faglig sterke kilder. Publikasjoner og artikler fra utgivere som bygg.no og EBA har gitt ytterligere kunnskap rundt temaet, men er ikke blitt innhentet under litteratursøket. I oppgaven vil informasjon fra ikke-akademiske kilder, slik som bygg.no og EBA benyttes, og på denne måten dekke hullet med informasjon som man ikke får via akademiske kilder og intervju. Ved å benytte slike artikler gir det også oppgaven mulighet til å benytte nyere informasjon, og informasjon direkte fra aktørene i bransjen.

Selv med en nøyaktig og strukturert metode kan det være at god og relevant litteratur ikke er oppdaget eller plukket opp underveis i litteratursøket. Ord og uttrykk som brukes rundt konflikter og konflikthåndtering på engelsk kan være ubenyttet i søket, som gir en risiko for uoppdaget materiale. Annen god litteratur kan også ha blitt silt bort ved bruk av avgrensninger. Litteraturen som det er snowballet i fra er ikke sikkert like pålitelig som først antatt. Det kan gi en svakhet ved litteraturen som er innhentet på denne måten. En slik svakhet bør bli oppdaget ved bruk av TONE-prinsippet ved evaluering av litteraturen.

Evalueringen av litteraturen gjennom TONE-prinsippet ble utført av en person som kan ha subjektive meninger rundt temaet. Det er en svakhet for metoden. Dette kan også gjøre at man er mer kritisk på litteratur som er skrevet andre steder enn f.eks. Norge og ved NTNU. For å gjennomføre kildekritikken bedre og mer objektiv burde det ha vært flere personer som i samråd gikk gjennom litteraturen.

Intervjuene vil inneholde en grad av usikkerhet, da mye vil være basert på personlige opplevelser i bransjen. Ved å snakke med personer i bransjen vil man få en god pekepinn på hvordan de som er aktive mener situasjonen er. Her kan store feilkilder ligge i utvalget av intervjuobjekter. Blant annet vil lokaliseringen og arbeidssted til intervjuobjektene kunne ha stor innvirkning på besvarelsene. Det er ikke gitt at det er en stor sammenheng mellom situasjonen i byggebransjen i for eksempel Stor-Oslo og i resten av landet. Dermed er det viktig at man også tar høyde for dette i vurderingen av resultatene. Det er noe overrepresentasjon av byggherrer blant intervjuobjektene, noe som kan gi et skjevt bilde på situasjonen i bransjen.

Transkriberingen av intervjuene ble gjennomført så objektivt som mulig, der alt som ble sagt av intervjuobjektet ble skrevet ned enten i stikkordsform eller som hele sitat. Likevel er det mulig at viktig informasjon ikke ble plukket opp av forfatteren ved transkriberingen av intervjuene. I bearbeidelsen og sorteringen av de transkriberte intervjuene er det også mulig at subjektive meninger hos forfatteren har påvirket hvordan resultatene er blitt sortert. Forfatteren har etterstrebet å holde seg objektiv til oppgaven. På grunn av dette blir rådataen fra intervjuene også gjort tilgjengelig slik at det skal være mulig å sortere og bearbeide dataen på ny med et nytt blikk. Disse er tilgjengelig i vedlegg 18, 19 og 20.

## **2.8 Håndtering av personopplysninger og personvern**

Intervjuobjektene blir anonymisert i oppgaven, og informasjonen om hvem de er, er kun tilgjengelig for forfatteren. Ved innlevert og avsluttet oppgave vil all informasjon om hvem som er intervjuet til oppgaven være anonymisert eller slettet. Underveis er det kun forfatter som har hatt tilgang på personopplysninger og annen data som er relevant for oppgaven. Før publisering har også intervjuobjektene fått tilgang på det transkriberte intervjuet og fått muligheten til å endre eller trekke seg. Oppgaven har som hensikt å unngå at intervjuobjektene kan identifiseres ut fra det som blir publisert.

Materiale som blir upublisert vil også bli anonymisert, men gjort tilgjengelig til å benyttes videre i fremtidige studier eller metastudier om temaet. Data som blir publisert offentlig i denne oppgaven kan også benyttes i videre studier.

## **2.9 Gjenbruk av materiale fra fordypningsoppgaven**

Masteroppgaven baserer seg på materiale og funn fra fordypningsoppgaven. Noen av kapitlene i denne oppgaven er i større eller mindre grad basert på kapitler fra fordypningsoppgaven. I metodekapitlet er beskrivelsen av litteraturstudiet hentet fra fordypningsoppgaven med mindre redaksjonelle endringer. Beskrivelsen av intervjuene er også delvis hentet fra fordypningsoppgaven da intervjuene er blitt gjennomført på lik metode, men med andre spørsmål.

Teorikapitlet er betydelig utvidet og bearbeidet fra fordypningsoppgaven, men en god del av teorien rundt konfliktårsaker, konfliktforebygging og håndtering er hentet fra fordypningsoppgaven. Disse kapitlene er dog også blitt utvidet og tilført mer informasjon.

I resultatkapitlet vil noen av resultatene fra fordypningsoppgaven bli presentert som et tillegg til funnene gjort til masteroppgaven. I disse tilfellene vil det være referert til fordypningsoppgaven.

---

## 3 Teori

Teorikapitlet er basert på fordypningsoppgaven skrevet høsten 2021, men den er utvidet og bearbeidet på bakgrunn av et forbedret litteratursøk og ny innhentet informasjon fra intervju med personer i bransjen. Kapitlene 3.5, 3.7, 3.10, 3.11, 3.12 og 3.13 er i stor grad gjenbrukt, men tilpasset og utvidet fra fordypningsoppgaven.

### 3.1 Generell prosjektteori

Et prosjekt er et tidsbegrenset tiltak som er igangsatt for å oppnå en bestemt effekt. Alle byggeprosjekt er unike, og vil ha ulike utfordringer i løpet av prosjektets levetid (Samset, 2021). For hvert byggeprosjekt vil en unik prosjektorganisasjon dannes, og det krever at nye relasjoner må etableres.

Statens prosjektmodell deler opp store statlige investeringsprosjekter inn i fire faser og to kontrollpunkt (Finansdepartementet, 2019).

- Idéfase, avklare et problem som er oppstått eller som kommer til å oppstå, som det bør iverksettes tiltak for å løse.
- Konseptfase, beskrive problemet tiltaket skal løse, vurdere ulike løsninger og tiltak opp mot hverandre, et av tiltakene skal anbefales.
- KS 1, Konseptvalg.
- Forprosjekt, etablere styringsgrunnlag og kostnadsanslag for det valgte tiltaket.
- KS 2, Styringsramme (P50) og Kostnadsramme (P85).
- Gjennomføring, tiltaket skal iverksettes.

For investeringsprosjekter med en anslått kostnadsramme over 1 milliard kroner er det et krav at denne benyttes, men den anvendes også på mindre prosjekter (Finansdepartementet, 2019). Modellen viser godt hvordan byggeprosjekter går fra en idéfase gjennom planlegging og prosjektering til gjennomføring. For byggherren skjer store deler av verdiskapningen i de tidlige fasene av prosjektet. Entreprenørens oppgave er i de fleste byggeprosjekt å realisere denne verdiskapningen.

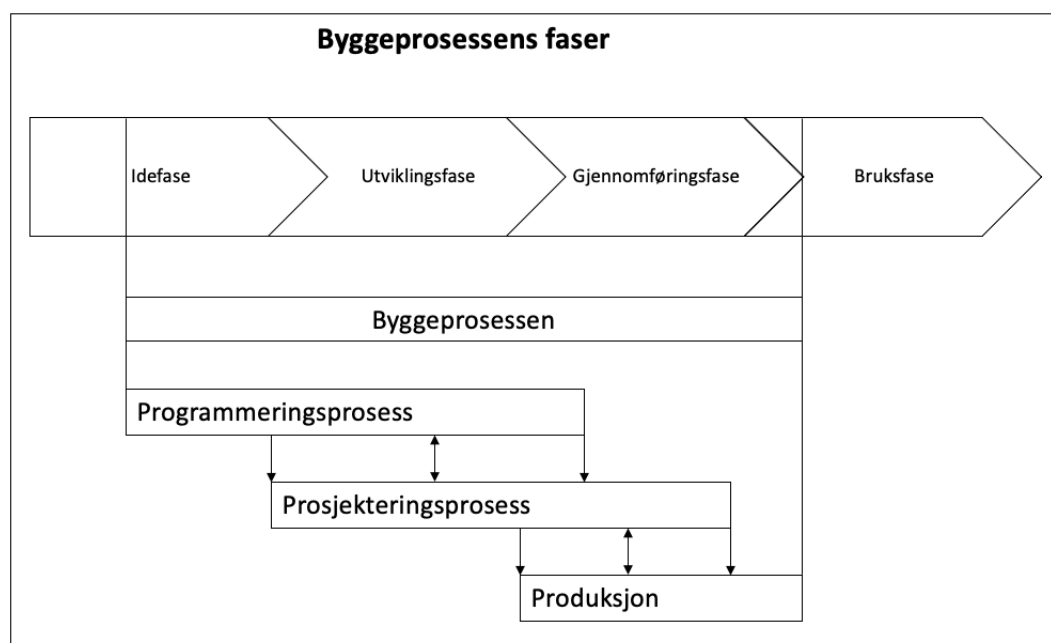
Denne måten å dele opp prosjekter på er også relevant for private byggherrer. Per T. Eikeland (1998) har beskrevet en overordnet inndeling av byggeprosessens faser slik:

- Idefase: Identifiseringsfase, visjon, mål, rammer
- Utviklingsfase: Defineringsfase, fysiske løsninger
- Gjennomføringsfase: Detaljprosjektering, fysisk produksjon
- Bruksfase: Reklamasjoner

Videre deler Eikeland (1998) inn byggeprosessen inn i tre prosesser som går over i hverandre:

- Programmeringsprosess
- Prosjekteringsprosess
- Produksjon

Dette blir illustrert i figur 1. Hvor programmeringsprosessen overlapper med prosjekteringsprosessen som igjen overlapper med produksjon. Det viser at entreprenøren ofte er delaktig i flere prosesser enn produksjonsprosessen.



**Figur 1:** Byggeprosessens faser, modifisert etter Eikeland (1998).

En nyere prosjektmodell er laget i veilederen "Neste Steg" som er utarbeidet av Bygg21 (2015). Her deler de opp et prosjekt opp i åtte steg fra fire ulike perspektiv. Den er utarbeidet slik at en må ved hver fase gjøre beslutning om en skal gå videre til neste ved hjelp av den informasjonen en har tilgjengelig. Neste Steg lister opp de fire ulike perspektivene som er byggeprosjektets primære interessenter: eierperspektivet, brukerperspektivet, det utøvende perspektivet og det offentlige perspektivet (Bygg21, 2015).

Bygg21 (2015) og Neste Steg lister opp følgende åtte steg:

1. Behov
2. Konseptutvikling
3. Konseptbearbeiding
4. Detaljprosjektering
5. Produksjon
6. Overlevering
7. Bruk
8. Avvikling

Det utøvende perspektivet er deltagende fra steg 2 til steg 6. Det vil dermed være i disse stegene konflikter mellom entreprenør og byggherre kan oppstå. Det kan oppstå konflikter om reklamasjonstvister i steg 7 bruk, men reklamasjonstvister i bruksfasen er det ikke satt søkelys på i oppgaven.

Hvor tidlig entreprenøren kommer inn i prosjektet avhenger av flere valg byggherren må ta. Blant annet hvilken type avtale som blir gjort for prosjekteringsfasen og hvilken entrepriseform som blir valgt. Hvordan byggherren velger å gjennomføre prosjektet på vil også kunne diktere hvilke potensielle konflikter som kan oppstå i løpet av prosjektet. Denne oppgaven ser på alle mulige konflikter som kan oppstå mellom byggherre og entreprenør. Det betyr at det kan være konflikter som oppstår i utviklingsfasen og programmeringsprosessen helt til overtagelse og sluttoppgjør.

### **3.2 Organisering av byggeprosjekter**

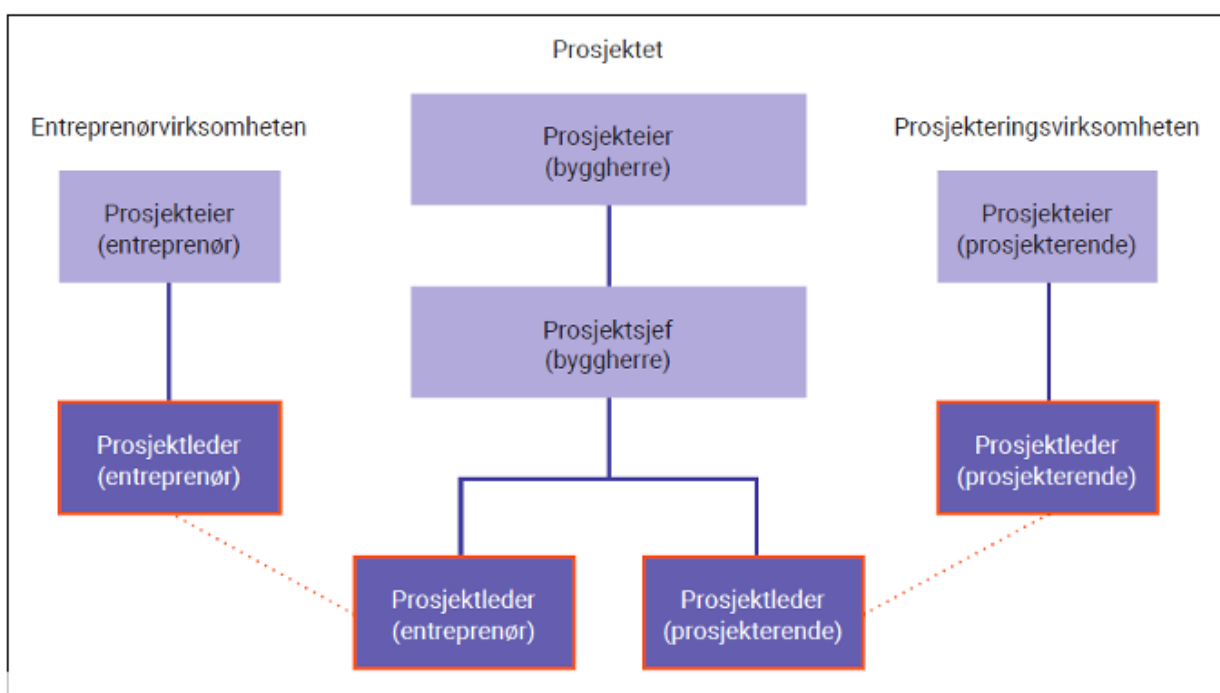
Hvert prosjekt har en unik prosjektorganisasjon og den oppløses ved prosjektets slutt. Prosjektorganisasjoner og dermed organiseringen av et byggeprosjekt betegnes som midlertidige organisasjoner (Eikeland, 1998). Alle byggeprosjekt har en prosjekteier eller byggherre. Avhengig av valgt gjennomføringsmodell innhenter byggherren en eller flere entreprenører som gjennomfører prosjektet. Her vil typisk prinsipal-agent-teori være relevant, som vil bli forklart nærmere i kapittel 3.6. Byggherren kan selv stå ansvarlig for prosjekteringen eller innhente en eller flere entreprenører som kan være ansvarlig. De ulike aktørene som er til stede i organisasjonen har ulike roller og oppgaver, som også i løpet av prosjektet vil endre seg i relevans og betydning (Eikeland, 1998). Det kan oppstå små og store konflikter mellom alle de ulike aktørene i prosjektorganisasjonen.

Hvordan byggherren ønsker å organisere byggeprosjektet spiller på mange ulike faktorer. Mye står på hvilken gjennomføringsmodell byggherren velger. Hynne et al. (1998) viser til åtte

faktorer som må vurderes før byggherren gjør valget om gjennomføringsmodell, noe som igjen bestemmer hvordan prosjektet blir organisert. De åtte faktorene er:

- Egenart
- Styringsbehov
- Kunnskap
- Oppportunisme / tillit
- Leveringstid / hyppighet
- Konkurransforhold
- Usikkerhet
- Skjult informasjon

I figur 2 hentet fra Bygg21 (2019a) viser hvordan byggherre og entreprenør er organisert uavhengig av gjennomføringsmodell og hvordan rapporteringslinjene er i et byggeprosjekt. I en totalentreprise vil prosjekteringsvirksomheten være under totalentreprenøren. Under prosjektleder for entreprenør vil videre organisering av prosjektet med anleggsledere, arbeidsledere, underentreprenører og leverandører være. Oppgaven fokuserer på konflikter som oppstår i leddet mellom entreprenør og byggherre.



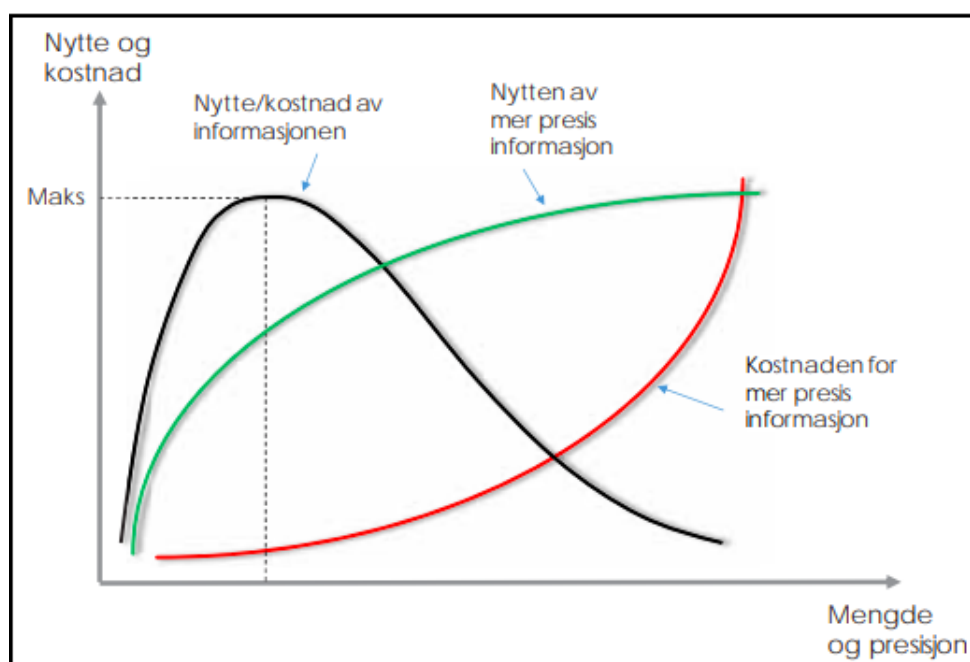
**Figur 2:** Organisering og rapporteringslinjer i et byggeprosjekt, hentet fra Bygg21 (Bygg21, 2019a).

I en typisk totalentreprise vil en totalentreprenør ha mange underentreprenører der det potensielt kan oppstå konflikter. Disse er ikke undersøkt i denne oppgaven. Likevel kan forholdet og de kontraktuelle forpliktelsene mellom en totalentreprenør og en underentreprenør, og en byggherre og entreprenør, ha flere likheter (Codex Advokat, 2022). Det medfører at mange av funnene i oppgaven vil ha relevans for konflikter mellom totalentreprenør og underentreprenør.

### 3.3 Usikkerhet og risiko i prosjekter

Usikkerheten i et byggeprosjekt er størst i idéfasen og reduseres i takt med fremdriften gjennom fasene. I gjennomføringsfasen er usikkerheten i byggeprosessen lav (Eikeland, 1998). Det kommer av valg og avgrensninger som blir gjennomført i idé- og utviklingsfasen som videre reduserer usikkerheten.

Usikkerheten i et prosjekt reduseres med informasjonsmengden som kommer inn. Informasjonsmengden og kvaliteten av denne øker i takt med kostnaden for å innhente den (Samset, 2018). Det er dermed en balanse mellom hvor mye informasjon som er nyttig for prosjektet å innhente med tanke på kostnaden. Denne sammenhengen mellom nytte og kostnad kan være utfordrende for partene å avklare. Sammenhengen mellom nytten og kostnaden for informasjon vises i figur 3. Kostnaden av for lite informasjon vil også være høy. Byggherre og entreprenør har i hvert prosjekt utfordring med å vurdere hvor mye informasjon som må til for å redusere usikkerheten til et tilfredsstillende nivå for begge parter.



**Figur 3:** Nyttens av informasjon i forhold til kostnaden ved å innhente den, hentet fra Samset (2018).

Alle byggeprosjekt er unike og har sin særegne geografi, tidshorisont, økonomi og kompleksitet. Det medfører at et prosjekt har sin unike usikkerhet (Klakegg et al., 2018). Usikkerhet i byggprosjekter kan også være knyttet til marked, myndighetsbehandling, mangler i prosjekteringsgrunnlaget og grunnforhold (Bygg21, 2019b). Dette er usikkerhet som skaper risiko i prosjektene. Risikoen må behandles og fordeles mellom byggherre og entreprenør. Bygg21 (2019b) viser til at 2 av 3 opplever at risikoen i prosjekter er høyere enn det som ble forespeilet på forhånd.



Balanserte kontrakter mellom byggherre og entreprenør skaper forutsigbarhet og tillit mellom partene. Det sørger for at risikofordelingen oppleves lik og fornuftig. Standardkontraktene NS8405 og NS8407 balanserer ansvar og risiko mellom partene (Bygg21, 2019a).

I utgangspunktet er byggherren den som sitter på all risiko, og må velge hvordan den ønsker å overføre deler av risikoen på entreprenøren. Ofte gjøres det ved en standardkontrakt, men byggherren kan forsøke å overføre mer ansvar over på entreprenøren (Lædre, 2009). I et byggeprosjekt bør parten som står nærmest risikoen være bæreren av den. Slik at grunnforhold bør være en risiko som byggherren er ansvarlig for, gitt at grunnundersøkelsene ikke er grundige nok til at entreprenøren kan ta over risikoen. Avtaleloven er også utformet slik at forpliktelsene i et kontraktsforhold ikke kan bli for ubalanserte. Valgene partene tar ved inngåelse av kontrakt og fordelingen av risiko i kontrakten kan i noen tilfeller skape grobunn for konflikter (Lædre, 2009).

### 3.4 Byggherre og entreprenør

Det er flere typer byggherrer, men man skiller de ofte opp mellom de private og offentlige. Det er også mange engangsbyggherrer på det private markedet. Byggherre er den som bestiller og betaler for byggeprosjektet. Han har det overordnede ansvaret overfor kommunen at arbeidet som utføres er i henhold til gjeldende lover, forskrifter og planer. Byggherren sammen med sine rådgivere har ansvar for at bygget tilfredsstiller gjeldende byggteknisk forskrift samt oppfyller kravene i byggherreforskriften (Dibk, 2017) (Arbeidstilsynet, 2022b). Det er ikke nødvendigvis byggherren som skal være bruker av bygget ved endt byggeprosjekt. For å ivareta brukerne av bygget sine interesser opprettes ofte brukergrupper eller så kan byggherren i noen tilfeller ta vare på disse interessene selv. I mange byggprosjekt trenger ikke brukernes interesser å være sammenfallende med byggherrens, noe som kan skape utfordringer og endringer i løpet av et byggeprosjekt (Wigen, 1990).

#### Offentlige byggherrer

Offentlige byggherrer er finansiert av det offentlige og er ansvarlig for bygging av offentlig infrastruktur og bygninger. Det betyr at de også er underlagt regelverket for offentlige anskaffelser. Omtrent 40% av den samlede omsetningen i bygg- og anleggsnæringen bestilles av offentlige byggherrer (EBA, 2022). Offentlige byggherrer skiller seg fra private byggherrer ved at de blir finansiert via offentlige budsjetter og politiske vedtak.

For å finansiere ett offentlig prosjekt må man få gjennom et politisk vedtak som gir et budsjett for prosjektet. Det må utføres i forkant av prosjektet og vil dermed være et estimat på et forprosjektstadium. Her benyttes ofte et P50-estimat for kostnaden av prosjektet. En utfordring her kan være *"The planning fallacy"* som sier at det er en tendens til at man ofte underestimerer tid, kostnad og risiko i fremtidige prosjekt, samt at man overvurderer fordelene med prosjektet (Lovallo and Kahneman, 2003). Ved å undervurdere tid og kostnad i prosjektene kan det oppstå

flere problemer i prosjekteringen og i gjennomføringen av prosjektet. Byggherren kan også overføre disse problemene over på entreprenøren, noe som videre kan være en kime til uenigheter og konflikt.

### **Private byggherrer**

Private byggherrer er profesjonelle byggherrer som utvikler og finansierer byggeprosjekt for videre å benytte og drifte bygget eller selge det videre etter fullført byggeprosjekt (Wigen, 1990). Private byggherrer har som fokus å utvikle tomter og eiendommer slik at de kan skape større verdier enn den opprinnelige utgiften. De er også opptatt av at alternativkostnaden skal være så lav som mulig. For private byggherrer vil det være viktig å utvikle et bygg som er attraktivt for sluttbrukeren eller kunden som skal kjøpe bygget. Dermed har ofte private byggherrer, i likhet med offentlige, ett stort fokus på sluttbruker og dens involvering i tidligfase av prosjekter for å sørge for ett så formålstjenlig bygg som mulig.

### **Engangsbyggherre**

Engangsbyggherrer klassifiseres som en forbruker som ønsker å bygge et bygg til eget bruk og ikke i tilknytning til næringsvirksomhet. Slike byggherrer er beskyttet i større grad enn private profesjonelle byggherrer. Blant annet gjelder forbrukerlovene bustadoppføringslova og håndverkertjenesteloven for disse byggherrene. Dette fører til at utførende har et sterkere krav til lojalitets- og aktsomhetsplikt ovenfor en slik byggherre (Wigen, 1990). I masteroppgaven er prosjekter med engangsbyggherrer ikke undersøkt, og oppgaven har derfor større relevans for prosjekter med profesjonelle byggherrer.

### **Entreprenør**

Entreprenøren er den som priser og utfører prosjektet på bestilling fra byggherren. I denne delen av prosjektet overfører byggherren deler av risikoen over på entreprenøren, avhengig av entreprisedetallet og kontraktsunderlaget. Entreprenører har mange ulike måter å organisere seg på, en typisk totalentreprenør har administrasjon og fagarbeidere innen enkelte fag som tømmer og betong. Videre belager en totalentreprenør seg på underentreprenører til de andre fagene i et byggeprosjekt, som vil innebære blant annet elektro, rør og ventilasjon.

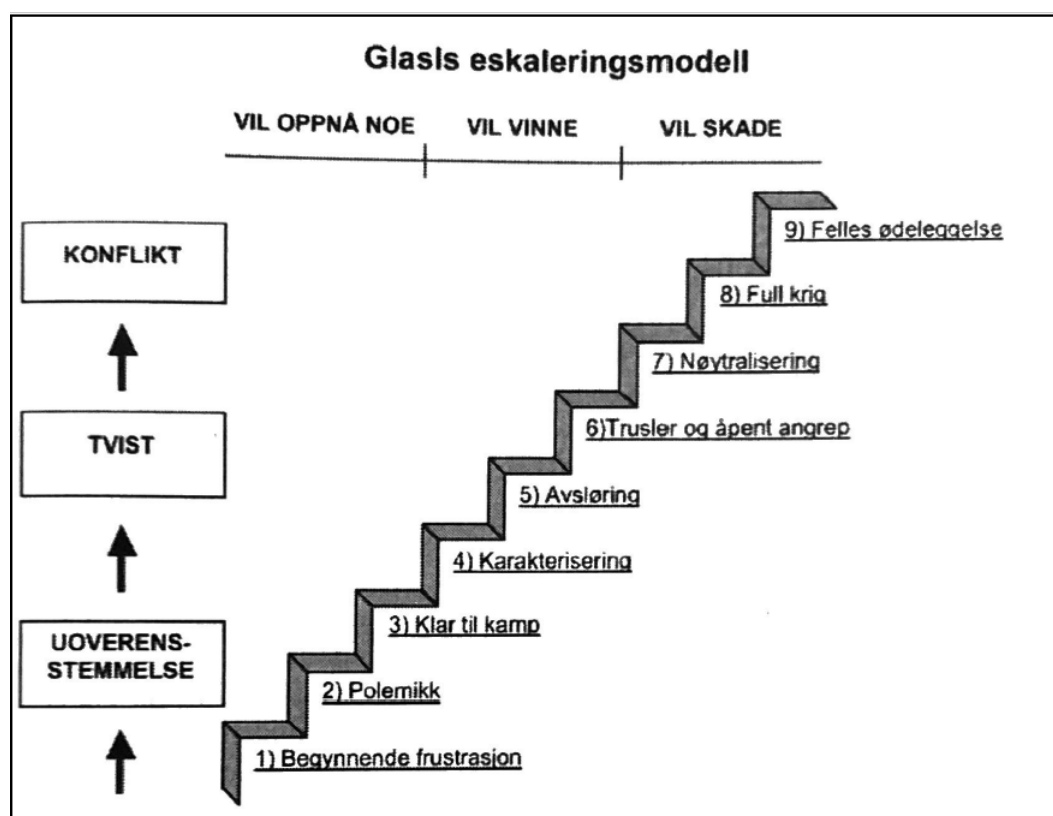
Dersom prosjektet er organisert som en delentreprise styrer byggherren selv de ulike kontraktene med de ulike fagene. Her er det typisk en kontrakt for tømmerarbeid, en for det elektriske arbeidet osv. Her er fordelingen av ansvar og risiko ulik enn f.eks. en totalentreprise. Denne oppgaven ser på konflikter som kan oppstå mellom entreprenør og byggherre. Det betyr at konfliktene kan være mellom byggherre og en totalentreprenør, samt byggherre og en entreprenør for et enkelt fag.

Ved prising av prosjekter kan også entreprenør havne i ”The planning fallacy” (Lovallo and Kahneman, 2003). Dersom entreprenøren undervurderer risikoen i prosjektet og priser seg lavt vil det prege prosjektet og kunne skape et utfordrende samarbeidsklima mellom entreprenør og byggherre.

### 3.5 Hva er en konflikt?

Store norske leksikon definerer en konflikt ved at det *er en tilstand hvor to eller flere motstridende ønsker, impulser eller motiver er til stede samtidig* (Svartdal, 2020). I temaet konflikt i byggebransjen benyttes flere ord som blir brukt om hverandre. Konflikt, tvist, uoverensstemmelse og uenigheter er alle ord som benyttes i litteraturen og i forum der dette temaet diskuteres. Glasls (1999) sin eskaleringsmodell illustrerer hvordan en kan definere de ulike uttrykkene i henhold til hverandre og hvilke følger og handlinger de kan føre til. Når konflikter eskalerer til et nivå der det går utover personene involvert og prosjektet generelt kan det kalles skadelig konflikt. Slike skadelige konflikter kan gå utover HMS og andre viktige nøkkeltall i prosjektet, slik som kvalitet, kostnad og fremdrift (Brockman, 2014).

I figur 4 vises Glasls eskaleringsmodell som viser stegene til hvordan en uoverensstemmelse kan vokse til en konflikt. Her illustreres det også hvordan man kan skille mellom en uoverensstemmelse, tvist og konflikt.



Figur 4: Glasls eskaleringsmodell hentet fra Er det noen sak? av Lædre (2009).

Når en tvist først er oppstått er det lett for at de utvikler seg til dype konflikter. Glasl (1999) har laget en liste med selvforsterkende mekanismer når en tvist er oppstått. Disse er listet opp i tabell 4.

**Tabell 4:** Gjensidig avhengige mekanismer som kan føre til eskalering av konflikter dersom de får virke fritt (Friedrich Glasl, 1999) hentet fra boka *Er det noen sak?* av Lædre (2009).

Snøballeffekten:	Partene inkluderer flere kontroversielle saker i tvisten
Økende forenkling:	Partene får større vansker med å sette seg inn i hverandres argumenter
Utvidelse av arenaen:	Flere personer blir dratt inn i tvisten
Økende personifisering:	Diskusjonene går mer på person enn på sak
Pessimistiske antakelser:	Partene har pessimistisk tro på fremtidig utvikling i tvisten
Selvoppyllende profetier:	Partene er oversensitive når de tolker hverandres oppførsel

En konflikt er en ikke-verdiskapende prosess og vil binde opp ressurser for alle involverte parter. Kostnadene som en konflikt kan binde opp deles inn i tre kategorier: ressurskostnad, kapitalkostnad og følgevirkninger (Ibenholt and Kostøl, 2018). Dersom konfliktene eskalerer til et nivå slik at de må opp i rettssystemet påfører det også kostnader for samfunnet. Noe som ikke er hensiktsmessig i et samfunnsøkonomisk perspektiv.

Lædre (2009) skriver i sin bok at uoverensstemmelser kan gi både positive og negative virkninger for partene i et prosjekt. Det er et tydelig skille mellom konstruktiv uoverensstemmelse og destruktiv konflikt. De konstruktive virkningene av uoverensstemmelser er at dette kan føre til at det utvikles bedre løsninger for begge parter (Lædre, 2009).

### 3.6 Konfliktnivå

I en rapport fra EBA peker de på at det er flest konflikter i byene. Årsakene til at det er flest konflikter i byene er at det er mange tilbydere og høy konkurranse. Dette fører til at mange entreprenører må prise seg lavt for å vinne anbud. Utenfor byene oppleves konfliktnivået som lavere. Årsakene til det lave konfliktnivået er at aktørene kjenner hverandre godt og det er tillit mellom partene. Det er heller ikke like spiss konkurranse mellom entreprenørene utenfor byene (EBA, 2019).

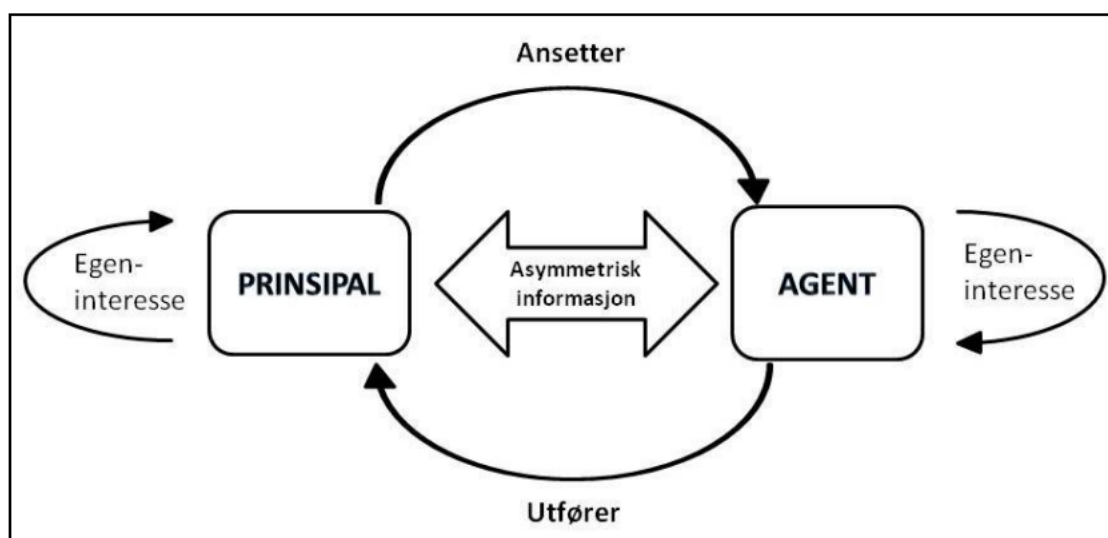
Gjennom workshops gjennomført i regi av Byggenæringens Landsforening (BNL) i 2018 skiller Oslo seg negativt ut med tanke på konfliktnivå. De mener at det er sammensatte årsaker til dette, men at større konkurranse og mer innslag av utenlandske entreprenører uten kjennskap til norsk arbeidsmetode kan ha noe av skylden. De uttaler at det høye konfliktnivået i byggebransjen er mer et Oslo-fenomen enn et landsfenomen (Aga, 2018).

I Engen og Sæthas (2020) masteroppgave undersøkte de konfliktnivået i 25 Betonmast-prosjekter gjennomført i tidsrommet 2014 til 2018. Her blir 19 av 25 prosjekt kategorisert som gjennomført

med et lavt konfliktnivå. Generelt finner de at prosjektene hos Betonmast blir gjennomført med et lavt konfliktnivå, men at noen prosjekt får problemer og konflikter. De finner heller ingen sammenheng mellom økt kompleksitet og konfliktnivå (Engen and Sætha, 2020). Resultatene står i kontrast til hva som kommer frem i media og bransjeforum rundt byggebransjen og hva som kom frem i intervjuene i fordypningsoppgaven (Resell, 2021).

### 3.7 Konfliktårsaker

Prinsipal-agent teorien handler om at to parter er avhengig av hverandre for å oppnå egne mål, som er en sentral teori innen byggebransjen. Hvor byggherren er prinsipalen og entreprenøren er agenten. Hvordan forholdet mellom prinsipalen og agenten er, blir illustrert i figur 5. Hvor godt byggherren oppnår sin måloppnåelse er avhengig av entreprenørens arbeid og innsats. Prinsipalen og agenten har en egeninteresse i prosjektet (Laffont and Martimort, 2001). Agentens, altså entreprenørens, egeninteresser er ikke nødvendigvis sammenfallende med prinsipalens, byggherrens mål. Når agenten i større grad opererer etter egeninteresse som ikke sammenfaller med prinsipalens mål vil det kunne oppstå utfordringer (Ross, 1973). Informasjonsflyten mellom prinsipalen og agenten er asymmetrisk, noe som kan gi grobunn til mistenkeliggjøring fordi agenten sitter på mer kunnskap enn prinsipalen om det agenten leverer. Dette er prinsipal-agent-problemet.



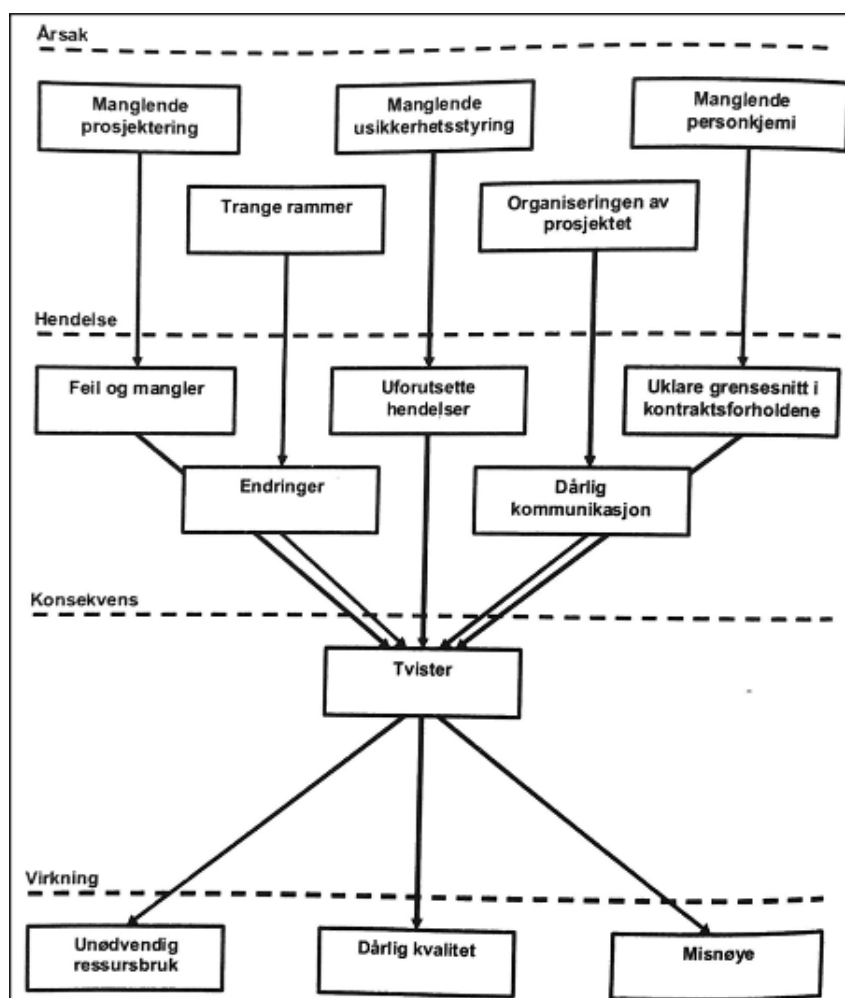
**Figur 5:** Prinsipal-Agent forholdet i henhold til Jensen og Meckling´s (1976) definisjon hentet fra Halvorsen og Hansen (2013).

I et byggeprosjekt vil byggherren ønske et bygg med høyest mulig kvalitet til lav pris, mens entreprenøren ønsker å levere kravene byggherren har beskrevet til lavest mulig kostnad. En konfliktårsak her kan være om entreprenøren spekulerer i å levere lavere kvalitet for å få lavere kostnader. Det kan være utfordrende for prinsipalen, byggherren, å oppdage.

I boka *Er det noen sak?* av Lædre (2009) legger han frem flere årsaker til at tvister oppstår. Disse er:

- Trange rammer
- Manglende prosjektering
- Manglende usikkerhetsstyring
- Dårlig personkjemi mellom deltakerne i prosjektet
- U hensiktsmessig organisering

Videre viser Lædre (2009) hvilke konsekvenser og virkninger disse årsakene kan gi. Figur 6 viser skjemaet Lædre har satt opp fra årsak via hendelse og konsekvens til virkning. Tvister har generelt negative virkninger for prosjekt og det er derfor hovedregel at parter i et prosjekt bør unngå tvister (Lædre, 2009).



**Figur 6:** Årsaker til og virkninger av tvister, hentet fra *Er det noen sak?* (Lædre, 2009).

Kumaraswamy (1997) deler opp hovedårsakene til konflikter i byggebransjen i henholdsvis grunnleggende årsaker og nærliggende årsaker til konflikter og krav. De mest vanlige årsakene til konflikter og krav i byggebransjen er vist i tabell 5.

**Tabell 5:** Hovedårsaker til konflikter og krav i byggebransjen (Kumaraswamy, 1997).

Grunnleggende årsaker til krav	Uklar risikofordeling Urealistisk tid/kostnad/kvalitet Motstridende industrikultur Urealistisk anbudsprising Bruk av upassende kontraktstype Manglende kompetanse hos prosjektdeltakere Manglende profesjonalitet hos prosjektdeltakere Byggherrens mangel på informasjon eller besluttsomhet
Nærliggende årsaker til krav	Dårlig kommunikasjon Egne interesser Endringer av byggherre Treg byggherrespons Feilestimering Utilstrekkelig kontraktsadministrasjon Unøyaktig projekteringsgrunnlag Ufullstendig anbudsgrunnlag

Arcadis (2021) publiserer årlige rapporter som tar for seg konflikter i byggebransjen. Her undersøker de årsaker, kostnad og lengde til konfliktene og sammenlikner dette med resultater fra tidligere år. Tabell 6 viser de tre hovedgrunnene til at konflikter oppstår i byggebransjen på et globalt plan i 2020 (Arcadis, 2021). Her er tredjeparts- eller force majeure hendelser kommet på topplisten for første gang. Det har sammenheng med koronapandemien som herjet i 2020. Hovedgrunnene til at konflikter oppstår i byggebransjen er forskjellige for de ulike verdensdelene og de mest vanlige konfliktårsakene i Europa er listet i tabell 7. Et annet funn de har gjort i undersøkelsen er at de gjennomsnittlige omstridte beløpene er mer enn doblet fra 2019 til 2020, med en gjennomsnittlig konfliktverdi på 54,4 millioner dollar (Arcadis, 2021).

**Tabell 6:** Rangerte hovedårsaker til konflikter i byggebransjen globalt (Arcadis, 2021).

Plassering	Konfliktårsak
1.	Byggherre/Entreprenør/Underentreprenør forstår ikke og/eller overholder sine kontraktsmessige forpliktelser
2.	Byggherrestyrte endringer
3.	Tredjeparts- eller force majeure hendelser

**Tabell 7:** Rangerte hovedårsaker til konflikter i byggebransjen på Fastlands-Europa (Arcadis, 2021).

Plassering	Konfliktårsak
1.	Byggherrens manglende evne til å administrere kontrakten.
1.	Byggherrestyrte endringer
2.	Feil og mangler i kontraktsgrunnlaget
3.	Ulike forhold på byggeplassen

Bygg og anlegg - Rekruttering og kompetanseutvikling (BAROK) prosjektet gjennomførte en undersøkelse i 1999 i samarbeid med store norske aktører på entreprenør og byggherresiden (BAROK, 1999). Selv om det er en noe utdatert undersøkelse er funnene relevant både for å forstå konfliktårsaker og hvordan disse har utviklet seg siden 1999. BAROK undersøkelsen finner i likhet med Kumaraswamy (1997) grunnleggende- og nærliggende årsaker til konflikter. Undersøkelsen rangerer funnene etter frekvens for årsakene. I tabell 8 er de grunnleggende årsakene til konflikter listet opp etter frekvens. I tabell 9 er de nærliggende årsakene til konflikt listet opp etter frekvens.

**Tabell 8:** Grunnleggende årsaker til konflikter i norsk bygge- og anleggsbransje (BAROK, 1999).

Rangering	Konfliktårsak
1.	Anbudsspesifikasjon og kontraktsforståelse
2.	Endringer
3.	Uforutsette forhold (grunnforhold, vær, etc.)
4.	Kvalitet på utført arbeid
5.	Administrasjon generelt og/eller administrasjon knyttet til kontrakt

**Tabell 9:** Nærliggende årsaker til konflikter i norsk bygge- og anleggsbransje (BAROK, 1999).

Rangering	Konfliktårsak
1.	Ufullstendig anbudsinformasjon
2.	Lite tid
3.	Manglende kompetanse, erfaring og samarbeidsevne hos de deltagende parter
4.	Ensidig beskyttelse av egne interesser
5.	Kontraktsavvik
6.	Manglende økonomisk overskudd
7.	Anbudsmetode, valg av lavest bydende
7.	Uklar risikofordeling i kontrakten

Omar Sabri et al. (2019) publiserte en studie på årsaker til konflikter i norske vei- og tunnelprosjekter. I studiet ble 25 nøye utvalgte personer intervjuet. Intervjuobjektene ble utvalgt for å



sikre seg bred dekning av interessenter i anleggskonflikter. De utvalgte personene har bekledd roller som entreprenør, byggherre, advokat, akademiker og konsulent, gjerne med lang erfaring med anleggsprosjekter og konflikter. Gjennom dette studiet identifiserer de 16 konfliktårsaker. Fire av de stikker seg ut ved at de frekventerer mer enn de andre. Disse årsakene er:

- Anbudsspesifikasjon og kontraktsforståelse
- Sluttoppgjør, relatert til betaling
- Endringer i prosjektet
- Lavt prisede kontrakter

I rapporten *Kostnadsstyring i entreprisekontrakter* skrevet av Welde et al. (2018) finner de at det store prispresset i konkurransen om entreprisekontrakter gjør at entreprenørens lønnsomhet presses mot null. For å skaffe seg den nødvendige marginen i prosjektene blir de nødt til å benytte krav om tillegg. De finner også eksempler på taktisk prising der entreprenøren har planlagt å få lønnsomhet i prosjektet ved tilleggskrav. Dette gir entreprenøren en lav terskel for å sende krav til byggherren, som videre vil kunne skape et høyt konfliktnivå mellom partene (Welde et al., 2018).

I Tanriverdi et al. (2021) artikkel har de gjort en studie på konfliktårsaker i byggeprosjekt og forsøkt å finne mønstre i hvordan konflikter oppstår i praksis. I artikkelen deler de inn konfliktårsaker i tre deler:

- Prosessårsaker
- Prosjektårsaker
- Menneskelige årsaker

Tanriverdi et al. (2021) lister opp følgende prosessårsaker til konflikter i forprosjekt:

- Byggherre med urealistiske forventninger
- Manglende involvering av alle grupper
- Utilstrekkelig økonomisk planlegging
- Feil i konseptdesign og planlegging
- Prosjektusikkerhet
- Anbudsutvikling / Estimering av feil
- Ukjent med lokale forhold

*I byggekontrakten:*

- Uklar definisjon av omfang
- Uklarheter i kontraktsdokumentet
- Dobbeltbetydning av spesifikasjoner
- Endring av omfang
- Endringsordrer
- Forskjellig evaluering av endringer
- Manglende formell konfliktløsningsprosess
- Urealistiske forpliktelser
- Ubalansert risikofordeling
- Ulik tolkning av eskalering

Videre lister Tanriverdi et al. (2021) opp konfliktårsaker til konflikter i prosjektet og deler de inn i eksterne og interne årsaker.

*Eksterne årsaker:*

- Variasjoner på grunn av eksterne hendelser
- Uforutsette grunnforhold
- Dårlig vær
- Miljøproblematikk
- Forsinket eller begrenset tilgang på tomt.
- Offentlige forstyrrelser, kommunale godkjenninger
- Byggeplassbegrensninger, ustabile forhold

*Interne årsaker:*

- Designfeil av entreprenør
- Ufullstendig informasjon
- Info som ikke oppfyller standard
- Størrelse, prosjektets omfang
- Lav kvalitet på utført arbeid av entreprenør
- Forsinket prosjekteringsgrunnlag/tegninger
- Ingen sammenlignbare prosjekt
- Designkompleksitet, byggbarhet
- Forskjell i byggeteknikk

Tanriverdi et al. (2021) lister opp følgende konfliktårsaker grunnet menneskelige forhold.

*Entreprenør:*

- Entreprenørens dårlige ledelse
- Liten erfaring med prosjekt/kontraktstype
- Entreprenørens inkompetanse
- Entreprenørens kjennskap til lokale forhold
- Utilstrekkelig byggeplassledelse
- Entreprenørens uaktsomhet
- Forsinkelser av entreprenøren
- Ikke tilstrekkelige økonomiske ressurser
- UEs ineffektivitet

*Samarbeid og forretningsforbindelse:*

- Manglende lagbygging
- Ikke samarbeidet tidligere
- Ingen forventninger om videre arbeid
- Ingen forventning om langsiktig relasjon
- Konkurrerende holdning
- Opportunistisk oppførsel
- Manglende kommunikasjon mellom partene
- Overdreven korrespondanse

Tanriverdi et al. (2021) finner også at konfliktårsaker er et resultat av flere faktorer som videre trigger nye konflikter. Forekomsten av konflikter avhenger ikke utelukkende av en enkelt årsak, men en kombinasjon av flere årsaker som sammen med mange faktorer bidrar til at konfliktene oppstår. For at en konflikt skal oppstå i et byggeprosjekt er det ofte kombinerte årsaker til at de oppstår (Tanriverdi et al., 2021). Det øker kompleksiteten og viser at konflikter i byggebransjen er sammensatt og består av mange fasetter.

Tanriverdi et al. (2021) understreker viktigheten av program og prosjekteringsarbeid, menneskelige faktorer og kontraktsvilkår for å unngå konflikter. Det er i disse tre områdene at konfliktene får sin fremvekst.

### 3.8 Kommunikasjon og tillit

Kommunikasjon og tillit i prosjektarbeid er et viktig suksesskriterium. I Concept-rapport nr. 55 (2018) trekkes frem byggherrens og entreprenørens evne og vilje til samarbeid som et gjennomgående tema for å unngå konflikter. Partenes personlighet, kommunikasjonsform og personkjemi er avgjørende faktorer for om det oppstår konflikter i prosjektene. Dersom kommunikasjonen mellom partene svikter vil det kunne medføre ineffektiv drift, forsinkelser og en eskalering av krav og motkrav (Welde et al., 2018).

Den norske anleggsbransjen har et dårlig renommé når det kommer til konfliktnivå og konflikter. Erik Frogner i AF Gruppen var prosjektleder for utbyggingen av E18 mellom Tvedestrand og Arendal. Han gikk ut i Byggeindustrien og mente at en ikke får løst det høye konfliktnivået i anleggsbransjen med nye kontraktsformer. Det er personene i prosjektet og kommunikasjonen mellom de som er avgjørende for hvordan konfliktnivået blir (Homleid, 2017).

*"Det kan godt hende at de nye kontraktsformene vil gi færre konflikter, men all min erfaring tilsier at prosjekter handler desidert mest om mennesker og menneskelige relasjoner. Det er med andre ord menneskene vi setter sammen i prosjektene som må få større fokus hvis vi skal redusere antallet konflikter."*

- Erik Frogner, AF Gruppen (Homleid, 2017)

I samme artikkel trekker Frogner frem betydningen av god bedriftskultur, prosjektkultur, samhandlingsprosesser og bruk av prosjektintegreert megling (PRIME) som måter å redusere konfliktnivået og skape gode prosjekter mellom byggherre og entreprenør. Ruth G. Haug i Nye Veier er enig med Frogner i hans syn på sammensetningen av mennesker i prosjektene som det viktigste for å unngå konflikter (Homleid, 2017).

*"Kontraktstypene er selvsagt viktige verktøy i forhold til å oppnå gode prosjekter, men menneskers evne til samarbeid og hvordan du setter de riktige menneskene sammen i team betyr mye mer."*

- Ruth G. Haug, Nye Veier (Homleid, 2017)

Det viser viktigheten av kommunikasjon og tillit i prosjektarbeid. Byggeprosjekter benytter mye av de samme kontraktstypene og organisering av prosjektene som anleggsprosjekter gjør. Det kan dermed være en sterk kobling i hvor mye personene i prosjektene betyr for konfliktnivået også i byggeprosjekter.

Advokat Lars Kristian Hunn (2021) skriver i et debattinnlegg i Finansavisen at bygge- og anleggsbransjens største utfordring er manglende tillit mellom aktørene. Videre beskriver han situasjonen slik:

*”Byggherren ser på entreprenørene som kjeltringer, mens entreprenørene ser på byggherren som en tyrann.”*

Ved en slik holdning blant aktørene er det ikke langt fra en uenighet til en konflikt. Det påpekes også at tillit ikke kan skapes gjennom kontrakter, den må bygges gjennom adferd og praksis (Hunn et al., 2021).

Byggherre og entreprenør er gjennom standardkontraktene pålagt å gjennomføre regelmessige møter (Standard Norge, 2008)(Standard Norge, 2011). Hvordan partene velger å organisere disse møtene er forskjellig fra prosjekt til prosjekt. Disse møtene er ofte kalt for byggherremøter, og skal gå gjennom prosjektering, fremdrift og utførelse. Det er viktig at det er personer med beslutningsmyndighet som er med i disse møtene. Disse møtene gjør at partene blir tvunget til å kommunisere, men kommunikasjonen utenfor disse møtene er også viktig for et godt samarbeid.

I Bygg21s (2019c) veileder ”Vi bygger best - med åpenhet og tillit” viser de til hvor viktig tillit er for god samhandling og at god samhandling skaper tillit. For å skape tillit må partene ha respekt for hverandres risiko, muligheter og særinteresser. Man må også være åpne, ærlige og løsningsorienterte ovenfor hverandre (Bygg21, 2019c). Utfordringen med tillit i byggeprosjekt er at den må skapes, også gjenskapes på ny i neste prosjekt, fordi i nye prosjekter kommer nye personer og organiseringer. Et prosjekt uten tillit mellom partene blir mest sannsynlig et mislykket prosjekt.

Prosjekter inneholder usikkerheter og ulik usikkerhet for de ulike partene i prosjektet, slik som forklart i kapittel 3.3. For å håndtere denne usikkerheten og eventuelle uforutsette hendelser kreves det at dette håndteres fortløpende i prosjektene. Dette krever tydelig og presis kommunikasjon mellom partene (Bygg21, 2019c).

Tillit utvikles mellom entreprenør og byggherre ved at partene (Bygg21, 2019c):

- Aksepterer hverandres forskjellige roller og interesser.
- Oppfyller sine forpliktelser overfor hverandre.
- Er rettferdige, åpne og ærlige.
- Ikke utnytter eventuelle svakheter hos andre parter til egen fordel.
- Har takhøyde og respekt for uenighet, og løser potensielle konflikter underveis.
- Stoler på hverandre og ikke er redde for å bli lurt.
- Er kompetente, viser velvilje og har integritet.

Det er mange positive effekter ved tillit i prosjektarbeid mellom to parter. Blant annet gir det lettere konfliktløsning og høyere grad av samarbeid (Ring and Ven, 1992) Ved lettere konfliktløsning vil også konfliktnivået i prosjektene med høy tillit mellom partene være lavere.

Bygg21 (2019c) gir seks hovedanbefalinger for å skape god samhandling og kommunikasjon mellom partene som igjen skaper tillit. De seks anbefalingene er:

1. Definer tydelige mål som alle parter jobber for å nå.
2. Sett sammen et godt fungerende prosjektteam.
3. Etabler faste samhandlingsarenaer.
4. Gjennomfør felles usikkerhetsstyring for prosjektet.
5. Lag gjennomtenkte planer og definer klare grensesnitt.
6. Sørg for presis, rettidig og løsningsorientert kommunikasjon.

Ved å ha åpenhet og tillit som grunnstein i prosjektene legger det grunnlaget for et suksessfullt prosjekt der uenighetene løses raskt og uten at de skaper konflikter.

### 3.9 Hoppeplikten

I NS8405 og NS8407 i henholdsvis punkt 26.1 og 35.1 blir entreprenørens plikt til å utføre endringer eller utbedringer selv om det foreligger en uenighet om hvorvidt det er en mangel eller hvordan denne skal kompenseres for beskrevet.

Ordlyden i NS8407 er (Standard Norge, 2011):

*Hvis totalentreprenøren mottar avslag på et varsel om endring etter 32.2, plikter han likevel å utføre eller fortsette å utføre det omtvistede arbeidet. Det samme gjelder dersom uenigheten gjelder størrelsen av kravet på fristforlengelse og vederlagsjustering.*

*Byggherren kan pålegge ham å utsette arbeidet*

Det er også en tilsvarende bestemmelse under punkt 26.1 i NS8405 (Standard Norge, 2008).

Disse bestemmelsene kalles for utførelsesplikten eller hoppeplikten og er en viktig mekanisme mellom byggherre og entreprenør i byggeprosjekter.

Hensikten med hoppeplikten er å beskytte byggherren mot at entreprenøren utnytter sin posisjon til å presse byggherren med vederlagskrav eller fristforlengelseskrav. Hoppeplikten fører til at byggherren kan pålegge entreprenøren å utføre et arbeid uten å være enig om kompensasjon. Denne diskusjonen kan gjøres senere i prosjektet eller gjennomføres i sluttoppgjøret etter endt prosjekt. Dette kan påvirke likviditeten til entreprenøren ved at den må legge ut for et arbeid

uten å få vederlag for det. Det kan også skape en usikkerhet hos entreprenøren om det er en endring og hvilket tilleggsvederlag en får.

Hoppeplikten har vært omtalt som en av årsakene til det økende konfliktnivået i byggebransjen. Et tiltak EBA har kommet med for å få effektive prosjekter med lavere konfliktnivå er at hoppeplikten ikke må brukes kynisk (EBA, 2019). En annen konsekvens av hoppeplikten som kan medføre et økt konfliktnivå i prosjektene, er når byggherrene utsetter å løse omtvistede saker som dermed akkumuleres til sluttoppgjøret (Riksrevisjonen, 2020). Det kan forsure samarbeidet underveis i prosjektet, og føre til en stor sluttoppgjørskonflikt.

### 3.10 Konfliktforebygging

Konfliktforebygging er viktig i prosjekter og et godt arbeid i tidligfasen av et prosjekt vil kunne spare prosjektet for store utgifter senere. Som Zack (1997) skriver i sin artikkel om unngåelse av krav:

*'For every 1\$ you spend on claims management during the front-end of the project, you save at least \$20 to \$25 in claims during construction.'*

Her understrekes viktigheten av forarbeid og planlegging av hvordan en skal og ønsker å behandle krav og endringer.

I boka Introduction to Construction Dispute Resolution av Pena-Mora et al. (2003) viser de til flere forebyggingsteknikker. De mest fremtredende forebyggingsteknikkene boka introduserer er: Viktigheten av å evaluere tilbud på en hensiktsmessig måte og å lage et godt prosjekteringsunderlag; Fordelene med tilstrekkelig risiko- og usikkerhetsdeling; Byggherrens rolle i å redusere konflikter mellom partene; Relevansen av å innlemme mekanismer i kontrakten for å hjelpe til å håndtere områder med mulig konflikt; Positive effekter av å benytte insentivprogrammer for å oppnå objektiv tilpasning og lagbygging (Pena-Mora et al., 2003). Boka nevner også parameterne tydelig og adekvat kommunikasjon mellom partene, byggherreinvolvering og justering av mål som de tre mest avgjørende variablene for flere av forebyggingsteknikkene.

Ved Bygg21, NKF og EBAs konferanse om konfliktløsning i bygg og anlegg listet Nils Solbraa fra Hamar kommune opp en liste med tiltak byggherre kan iverksette for å redusere konfliktnivået i deres byggeprosjekter (Hubener, 2018, 56:38):

- Lag gode realistiske fremdriftsplaner.
- Lage gode budsjetter i forkant av prosjektet.
- Benytte usikkerhetsstyring som en del av budsjettprosessen.
- Lage gode beskrivelser/kontrakter.
- Ryddige anbudsprosesser.

- Fokus på samarbeidsklima fra dag én.
- Bruke jurist i forkant av uklar sak.
- Løse tvistesaker fortløpende.
- Dersom det ikke oppnås enighet, er oppmannsavgjørelse en god måte å få dette til på.

Solbraa lister opp følgende tiltak entreprenør kan iverksette for å redusere konfliktnivået i deres byggeprosjekter (Hubener, 2018, 59:55):

- Lage gode kalkyler, unngå å levere "0" gevinst prosjekter.
- Være god på planlegging.
- Ledelse på byggeplass.
- Fokus på samarbeidsklima fra dag en.

Advokat Harald S. Kobbe (2015) lister opp flere forhold for hvordan uenigheter, tvister og konflikter kan unngås. Kobbe deler opp hvordan disse kan unngås fra byggherre- og entreprenør-siden.

Byggherren kan unngå konflikter ved å (Kobbe, 2015):

- Hold på eller vær fair og bevisst på risikofordelingen.
- Vurder konkurransekriterier, og vær bevisst på den risiko prisfokus innebærer.
- Ta den tid som er nødvendig til forberedelser og planlegging.
- Vær bestemt overfor rådgivere mht. kvalitet på beskrivelsen, -Konvensjonalbot?
- Vær nøye på at kontrakten presist angir arbeid (SoW) og ansvar.
- Ha klare beslutningsprosedyrer.
- Kontroller at disse følges og at beslutninger tas.

Entreprenøren kan unngå konflikter ved å (Kobbe, 2015):

- Ha en god risikovurdering og risiko-gjennomgang.
- Ha kontroll på egen produktivitet.
- Ta grep med en gang eller snarest mulig. -Ikke utsett noe.

I boken Er det noen sak? lister Lædre (2009) opp flere tiltak til forebygging av konflikter. Lædre påpeker at det er best for prosjektet dersom partene tar tak i uenigheter eller konflikter så tidlig som mulig. De fem hovedtiltakene med følgende underpunkter som er nevnt i boka er:

- Tilstrekkelig prosjektering
  - Unngå prosjekteringsfeil
  - Unngå byggefeil
  - Klare mål
  - Kontroll på endringer
  - Gode rutiner for endringshåndtering
  - Brukerinitierte endringer må komme tidlig
  - Oversikt over endringers ringvirkninger
- Rammebetingelsene for partene
  - Byggherren må ha tilstrekkelig økonomi
  - Entreprenøren må ha tilstrekkelig økonomi
  - Tilstrekkelige tidsfrister og kapasitet
  - Tilstrekkelig kompetanse på utførelsesmetoder
- Usikkerhetsstyring
  - Unngå uforutsette hendelser
  - Fortløpende oppfølging av usikkerheten
- Organiseringen av prosjektet
  - Kontrahering av rett entreprenør
  - Key Performance Indicators og nøkkeltallsindikatorer
  - Leverandørdatabaser
  - Kontraktsforholdet mellom byggherre og entreprenør
  - Klart tilbudsgrunnlag
  - Klare grensesnitt
  - Klare ansvarsforhold
  - Bruk av partneringbestemmelser
  - Unngå suboptimalisering
  - Beslutningstrapp i organisasjonen



- Personkjemi
  - Partene må følge opp fortløpende
  - Forståelse av hverandres roller
  - Kommunikasjon
  - Rettidige avklaringer
  - Rettidig betaling

En utfordring med konfliktforebygging er at det er en innrømmelse av at det kan oppstå uønskede situasjoner. Det man ønsker er å unngå konflikter og de negative konsekvensene som da vil oppstå. De involverte partene i et byggeprosjekt kan underdrive konsekvensene av konflikter og tenke at de største konfliktene ikke vil oppstå i deres prosjekter. Partenes utilstrekkelige kunnskap om fordelene ved konfliktforebyggingsteknikker, i samråd med lite investeringsvilje til forebygging i startfasen av prosjekter kan gi grobunn for problemer senere i prosjektene (Pena-Mora et al., 2003).

Sabri og Torp (2022) har gjennom 58 semi-strukturerte intervju funnet hvilke tiltak som kan gjøres for å forebygge konflikter i norske byggeprosjekt, og hovedsakelig anleggsprosjekt. Her finner de tiltak som kan gjøres for å unngå de fire rotårsakene de har funnet til konflikter i byggeprosjekter (Sabri et al., 2019). Rotårsakene er beskrevet i kapittel 3.7. Konflikttiltakene de har identifisert er:

- Anbudsspesifikasjon og kontraktsforståelse:
  - Godt utarbeidet konkurransegrunnlag
  - Kunnskapsutvikling innen kontraktsstyring for alle parter
  - Bedre dialog og kommunikasjon mellom byggherre og entreprenør
  - Bygge tillit mellom byggherre og entreprenør
- Sluttoppgjør, relatert til betaling:
  - Løs konflikter underveis i prosjektet
  - Bygge tillit mellom byggherre og entreprenør
  - Bedre dialog og kommunikasjon mellom byggherre og entreprenør
  - Uenigheter avklares underveis i prosjektet
- Endringer i prosjektet:
  - Bedre dialog og kommunikasjon mellom byggherre og entreprenør

- Løs konflikter underveis i prosjektet
- Kunnskapsutvikling innen kontraktsstyring for alle parter
- Rimelige krav fra entreprenøren
- Lavt prisede kontrakter:
  - Unngå tildeling til laveste pris
  - Tildel til laveste pris med bruk av pre-kvalifisering
  - Bruk BVP eller lignende system for valg av entreprenør klokt
  - Bygge tillit mellom byggherre og entreprenør

To tiltak som går igjen for de fleste rotårsakene i artikkelen er bygging av tillit og bedre dialog mellom byggherre og entreprenør (Sabri and Torp, 2022). Dersom dette kan etableres kan mange konflikter i norsk byggebransje unngås. Kommunikasjon og tillit i byggebransjen er beskrevet nærmere i kapittel 3.8.

### 3.11 Standardkontrakter og fordeling av risiko

Standard Norge har utviklet mange standardkontrakter som benyttes i norske bygge- og anleggsprosjekt (DFØ, 2021a). Kontraktene er utarbeidet sammen med representanter fra byggherre- og entreprenørsiden på et nasjonalt nivå. Standardkontraktene er utformet i den hensikt at avtalen er balansert med hensyn til partenes rettigheter og plikter. På denne måten skal risikoen i prosjektet være fordelt på en rettferdig og sunn måte.

Ett problem i bransjen har vært at for mange byggherrer avviker fra standardkontraktene og overfører mer risiko til entreprenørene (Brekkehus, 2014). Flere entreprenører opplever at dette gjør at balansen i avtalen mellom byggherre og entreprenør blir skjev. I stortingsmelding 22 (2018-2019) skriver Nærings- og fiskeridepartementet at det benyttes for mange avvik fra standardkontraktene og at byggherren må vurdere om avviket virkelig er nødvendig eller hensiktsmessig. Særlig må tilpasninger i standardkontrakten som skyver på risikobalansen mellom partene være særlig begrunnet. Følgene av en justert risikobalanse vil være at entreprenørene øker prisene sine, eller at de unngår å gi tilbud fordi de anser risikoen som for høy. Ved å benytte avvik fra standardkontraktene vil en også i større grad være utsatt for kostbare konflikter (Meld. St. 22, 2018-2019). I Bygg21s rapport om samhandling i byggeprosjekter er råd 1 (Bygg21, 2019b):

1. Bruk standardkontrakter. Eventuelle endringer og tilføyelser skal være saklig begrunnet og balanserte.

### 3.12 Konfliktbehandling og løsning

Dersom konflikten først har oppstått er det mest gunstig for begge parter dersom den løses gjennom tvisteløsning uten domstol. Dersom det ikke lar seg gjøre må partene løfte saken opp til en domstolsavgjørelse. For partene vil det være en økonomisk og ressursmessig påkjennelse dersom konflikten må gjennom en domstol. Å løse konflikten i minnelighet, så raskt som mulig etter den oppsto, er som regel den beste løsningen for begge parter (Lædre, 2009).

I EBAs veileder om samspillsentreprise (2021) legges det opp til at eventuelle tvister skal løses hurtigst mulig på et lavest mulig nivå. Konfliktene må løses raskt eller løftes opp og ut av prosjektet. I veilederen anbefaler de en trappemodell for konfliktløsning der konflikten har én uke på å bli løst på ett nivå før den må løftes opp. Trinnene er produksjonsledelsen, prosjektledelsen og styringsgruppen. Dersom disse stegene ikke fører til en løsning må konflikten videre til mekling eller behandles etter reglene i Norsk Standard (EBA and Brodtkorb, 2021). Om en ikke kommer til en løsning må konflikten videre til domstolene.

Det er etablert mange ulike metoder for parter i et byggeprosjekt å komme til en løsning på en konflikt før det blir løftet opp til en domstolsavgjørelse. Flere av disse er også implementert i standardkontraktene NS8405 og NS8407. NS8405 har en bestemmelse som sier at byggherre og entreprenør skal tilstrebe å løse sine tvister i minnelighet (Lædre, 2009). Andre metoder som kan benyttes er ekstern megler, advokatmekling, oppmann, kontaktgruppe eller prosjektintegret mekling (PRIME) (Lædre, 2009).

I Statsbyggs "Blåboka" benytter de avvik fra NS8405 som sier at punkt 26.2 Midlertidig tvisteløsning utgår. De endrer også punkt 43.2 Foreløpig oppmannsavgjørelse til at bestemmelsen får anvendelse dersom *begge* parter i hvert enkelt tilfelle er enige om å forelegge tvisten for en oppmann (Hubener, 2018, 1:03:08). Dette er endringer i standardkontraktene som gjør det mer utfordrende å løse tvister underveis i prosjektene.

Lar ikke konflikten seg løse mellom partene må domstolen inn som en ekstern og objektiv part for å slutte en avgjørelse. Dette er ressurskrevende for partene og det offentlige rettsvesenet. Samtidig kan det gi et dårlig rykte for de involverte partene og bransjen. Desto høyere i rettsvesenet konflikten går, jo mer ressurskrevende er det for alle instanser. Trappetrinnene i rettsvesenet er konfliktrådet, forliksrådet, tingretten, lagmannsretten og høyesterett. Voldgiftsavgjørelse kan også benyttes, dette er en privat rettergang der en til slutt inngår en voldgiftsavtale (Lædre, 2009).

Advokat Harald S. Kobbé lister opp hvordan konflikter kan løses, og deler de opp i to hovedmetoder. Løsning mellom partene eller ved hjelp av ekstern bistand. Mellom partene nevner Kobbé (2015):

- Ha forståelse og respekt for hverandres utgangspunkter og posisjoner.
- Hold en adekvat form i all kommunikasjon.
- Forsøk å unngå posisjonering.
- Ha fokus på produksjon, produktivitet og praktiske løsninger.
- Kommer man til enighet om de praktiske grep er det enklere å løse det formelle (vent med jussen og kontrakten).
- Sett av egne møter.
- Sørg for at beslutningstakerne deltar.
- Gi dem gjerne i mandat å komme frem til en løsning.
- Begynn med de små utfordringene og løs dem først.

Med ekstern bistand (Kobbé, 2015):

- PRIME eller løpende konfliktløsningsråd.
- BFJR (Byggebransjens Faglige Juridisk Råd)
- Oppmann
- Mekling
- Voldgift
- Almennelige domstoler

### 3.13 PRIME

Prosjektintegret megling (PRIME) har sitt opphav fra internasjonale kontrakter og fra petroleumskontrakter fra 2000-tallet (Sulland et al., 2018). Formålet med PRIME er at det skal bidra til forebygging og løsning av konflikter og tvister (Barbo, 2015). Metoden kan deles opp i tre hovedelementer:

1. Det skal være én eller flere meglere.
2. Meglerne skal trekkes inn fra begynnelsen av prosjektet.
3. Det skal være en løpende kontakt mellom parter og meglere uavhengig om det foreligger en konflikt.

Sentralt i bruken av PRIME er at den skal gi et positivt bidrag til prosjektet, ikke bare være et fordyrende og trenerende element (Sulland et al., 2018). PRIME er også notert som punkt 50.2 i NS8407. PRIME er blitt benyttet i flere store veiprosjekt i regi av Nye Veier med stor suksess. Metoden har løst betydelige hindre i veiprosjektene, og har forhindrede store konflikter i sluttoppgjøret. Både entreprenør og byggherre er fornøyd med hvordan meklingen utføres og løses underveis i prosjektet (Homleid, 2020). PRIME vil være noe kostnadsbærende og dermed være mer egnet for store prosjekter. Likevel er det mange positive effekter ved å ha et tilleggsforum i prosjekter, og dermed kan det være gunstig å etablere en forenklet form for PRIME i prosjekter med kontraktssum ned mot 100 millioner kroner (Sulland et al., 2018). Slik vil PRIME også være veldig aktuelt i mange byggeprosjekter. En av de viktigste aspektene ved PRIME er at meklerne som er involvert i møtene kan gi råd om løsning, men bestemmer ikke. Det er de involverte partene som sammen må bli enige om løsningen (Kaasen et al., 2021).

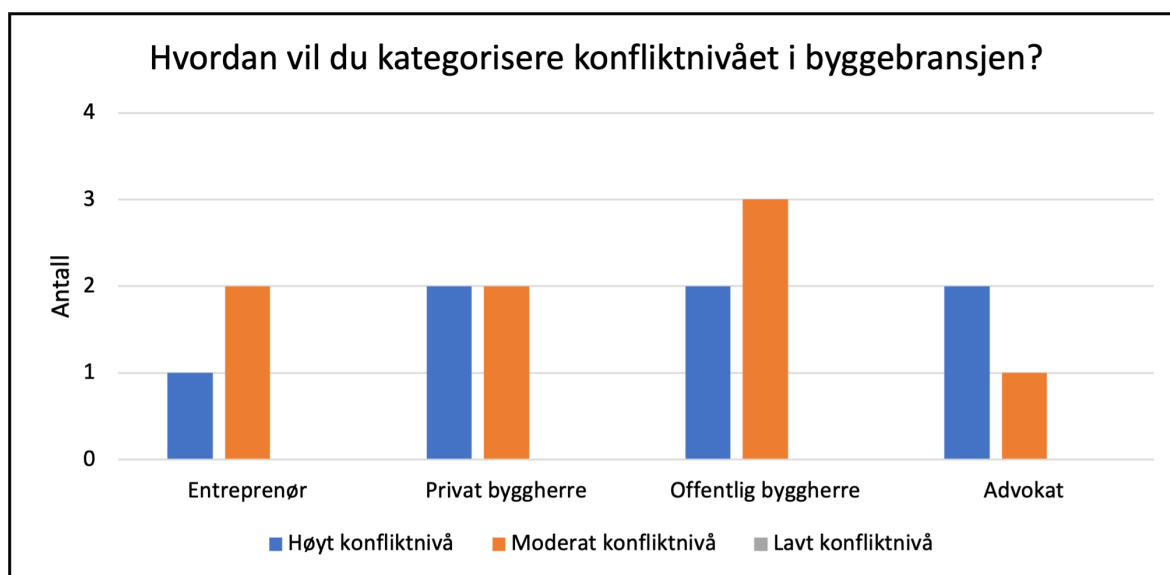
## 4 Resultat

Det er blitt gjennomført dybdeintervju med 15 personer tilknyttet byggebransjen. Disse er videre sortert inn i gruppene entreprenør, privat byggherre, offentlig byggherre og advokat. Det er intervjuet tre entreprenører, fire private byggherrer, fem offentlige byggherrer og tre advokater. Flertallet av intervjuobjektene har over 20 års erfaring fra bransjen og har roller i byggeprosjekt som gjør at de har et overordnet blikk på deres situasjon i bransjen, samt bransjen generelt. En fullstendig liste over intervjuobjektene er tilgjengelig i figur 3. Intervjuguiden benyttet i intervjuene er tilgjengelig i vedlegg 2.

I fordypningsprosjektet som ble skrevet høsten 2021 ble det gjennomført ni dybdeintervju. Her ble det intervjuet en entreprenør, en privat byggherre, seks offentlige byggherrer og en advokat. De mest relevante resultatene fra fordypningsoppgaven vil bli gjenbrukt i resultatkapitlet, disse vil bli referert til og tydelig henvist at kommer fra fordypningsoppgaven. Intervjuprotokollen benyttet i fordypningsoppgaven er tilgjengelig i vedlegg 1.

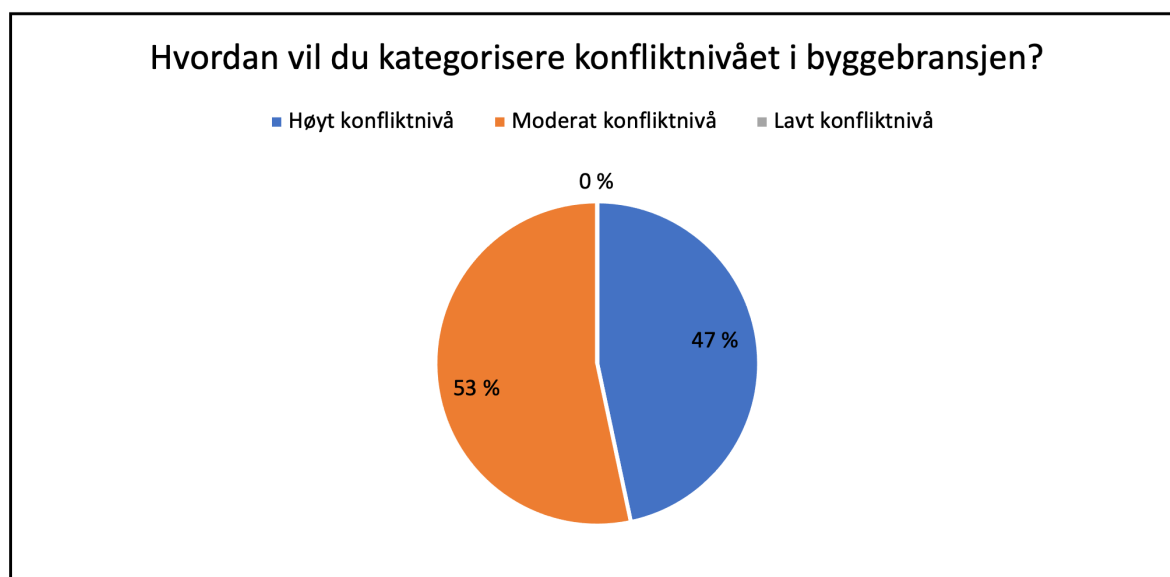
### 4.1 Konfliktnivå i byggebransjen

I intervjuene ble intervjuobjektene bedt om å kategorisere konfliktnivået i byggebransjen fra lavt til høyt konfliktnivå. I figur 7 er svarene sortert etter rolle i byggeprosjekt.



**Figur 7:** Intervjuobjektene kategorisering av konfliktnivået fordelt for roller.

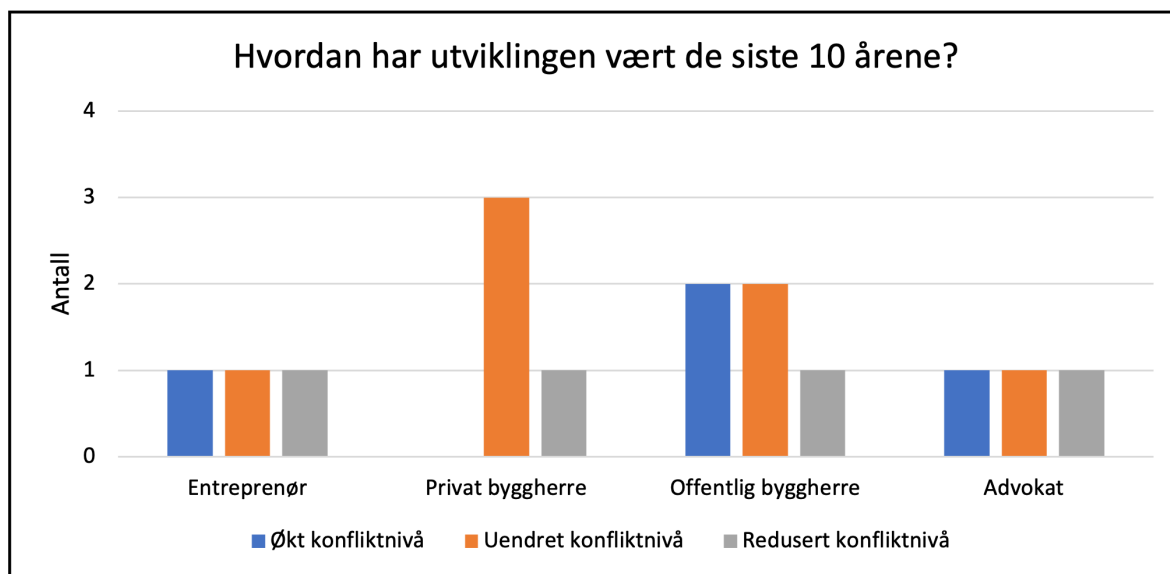
I figur 8 blir det illustrert hvordan intervjuobjektene mener konfliktnivået er i bransjen. Her er det omtrent halvparten som kategoriserer konfliktnivået som moderat, mens den andre halvparten kategoriserer det som høyt. I fordypningsoppgaven besvarte syv av intervjuobjektene at konfliktnivået i bransjen er høyt, en mente konfliktnivået var moderat og en privat byggherre mente konfliktnivået var moderat til lavt (Resell, 2021). Har disse intervjuene blitt tatt med i grafen ville det vært i underkant av 60% av intervjuobjektene som kategoriserer konfliktnivået i byggebransjen som høyt.



**Figur 8:** Intervjuobjektene kategorisering av konfliktnivået i byggebransjen.

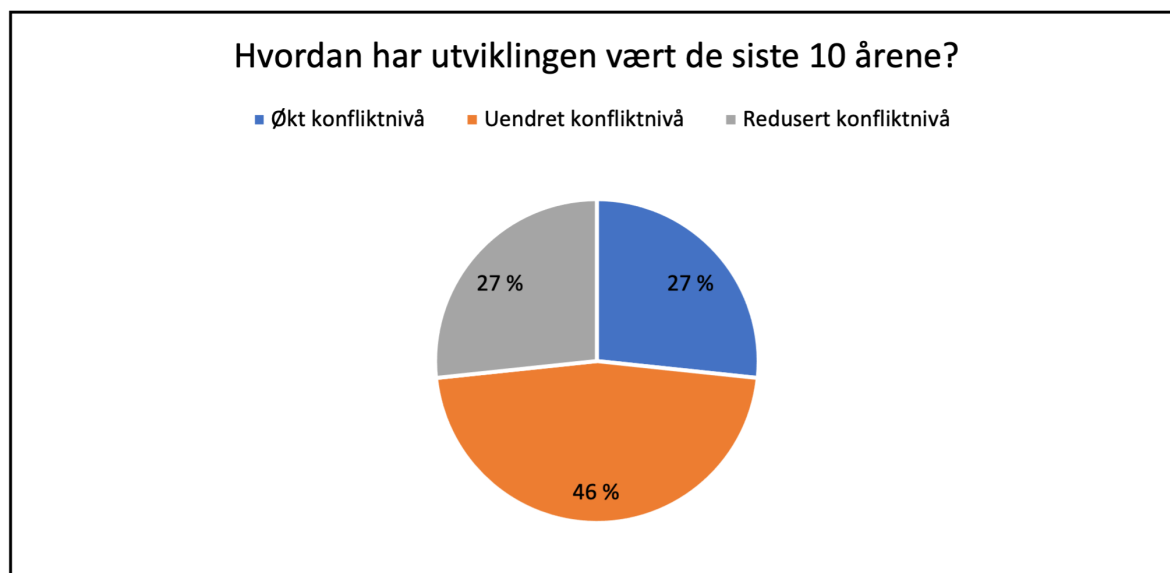
Ingen av intervjuobjektet kategoriserer konfliktnivået i byggebransjen som lavt. Det er flere som nevner at det er moderat, samtidig som de påpeker at de selv har ett noe lavere konfliktnivå enn det som de oppfatter at andre i bransjen har. Mange nevner også at de observerer eller vært delaktig i anleggsprosjekter som har et enda høyere konfliktnivå enn i byggebransjen. Flere intervjuobjekt påpekte at de tror konfliktnivået er et større problem på anleggs- og infrastrukturprosjekter enn i byggeprosjekter. Likevel sier de at det er et konfliktnivå i enkelte byggeprosjekt som er høyt. Det har mange negative konsekvenser for bedriftene. Prosjektene blir ikke lønnsomme, personer som må slutte i prosjektene eller i jobben, samt store kostnader på ikke-verdiskapende arbeid.

I figur 9 vises hvordan intervjuobjektene mener utviklingen i konfliktnivået har vært.



**Figur 9:** Utviklingen av konfliktnivået i byggebransjen.

I figur 10 vises fordelingen av svarene blant intervjuobjektene.



**Figur 10:** Fordelingen av svarene på utviklingen av konfliktnivået i byggebransjen.

Omtrent halvparten mener at utviklingen av konfliktnivået i bransjen har vært tilnærmet uendret. Fire intervjuobjekt mener konfliktnivået har blitt økt, mens fire mener det er blitt redusert de siste 10 årene. Her er det veldig sprikende svar, og det kan ha mye å si med personlige opplevelser i de prosjektene de selv har vært involvert i. Noen kan ha vært involvert i svært konfliktfylte



prosjekt for 10 år siden, og etter det gjennomført tiltak som har ført til at konfliktnivået for de er blitt redusert. Dette kan være årsak til at man har en opplevelse av at konfliktnivået er redusert. For noen andre som har ikke hatt noen problemer tidligere, men som nylig har opplevd store konfliktfylte prosjekt, kan føle at utviklingen har gått i motsatt retning. Dette burde vært etterspurt i intervjuet.

Noe som er interessant er at det er veldig fordelt blant rollene hvordan de mener utviklingen har vært. Blant entreprenørene, offentlige byggherrene og advokatene mener noen at den har økt, noen at den er uendret og noen at den er redusert. De private byggherrene mener at konfliktnivået har vært uendret eller blitt redusert. Årsakene til så splittede svar kan være mange, dette blir drøftet videre i kapittel 5.

Intervjuobjekt 12 mener at konfliktnivået har blitt noe redusert de siste 10 årene.

*"En helt annen vilje til å finne minnelige løsninger i dag enn for 4-5 år siden."*

- Advokat, intervjuobjekt 12.

Det er forsøkt å gjennomføre mange tiltak i bransjen for å redusere konfliktnivået og skape mer samarbeid i byggeprosjektene. Dette har medført flere ulike gjennomføringsmodeller for byggeprosjekter med fokus på risikofordeling, incitament og samarbeid. Intervjuobjekt 13 mener at det av og til kan være vanskelig for begge parter å følge opp disse tiltakene.

*"Bygg21 - Bygger best med tillit og åpenhet. Intensjonene er gode, men av og til vanskelig i praksis."*

-Prosjektdirektør, offentlig byggherre, intervjuobjekt 13.

En privat byggherre mener at de i deres prosjekt har et lavere konfliktnivå enn i bransjen generelt, og at dette kommer fra målrettet arbeid. Å sørge for god kommunikasjon, forutsigbarhet for entreprenøren, samt et ønske om en langsiktig relasjon har gjort dette mulig.

*"Jeg opplever at vi har et lavere konfliktnivå enn det som er generelt i bransjen, det er mitt klare inntrykk."*

-Viseadministrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 5

Intervjuobjekt 8 har en analogi mellom japansk og norsk byggebransje.

"For noen tiår siden var Japan landet med minst konflikter i byggebransjen. Bransjen var preget av "shake hands" og var man enig om en pris og en avtale, så utførte man denne jobben ikke som. Gjennomsnittlig lå japanske entreprenører 15% over i pris. De hadde lagt inn en større risikomargin for å være sikker på at de kunne bygge for den prisen til tross for overraskelser. I dagens norske marked kan man ikke tillate seg å prise seg slik, da får man ingen jobber. Konsekvensen av at man må prise ned til beinet med lavest mulig margin er at dersom det skjer noe uventet må man løpe etter hver eneste krone man kan hente. Det er en stor årsak til at

konfliktnivået i den norske byggebransjen har økt de siste 20 til 30 årene."

Intervjuobjekt 8 mener at en av de store årsakene til at konfliktnivået er som det er i byggebransjen er de pressede marginene entreprenørene har. I 2020 hadde de 100 største bygge- og anleggsbedriftene en gjennomsnittlig resultatmargin på 4,5%. Her er det et par aktører som drar opp snittet, slik at de fleste ligger i underkant av 4% (Byggeindustrien, 2022). I 2018 var gjennomsnittlig resultatmargin nede i 2,3% (Brekkehus, 2019). Dersom entreprenørene hadde høyere marginer ville de hatt mer spillerom dersom noe skal gå galt. Intervjuobjekt 8 mener at dette ville redusert konfliktnivået betraktelig.

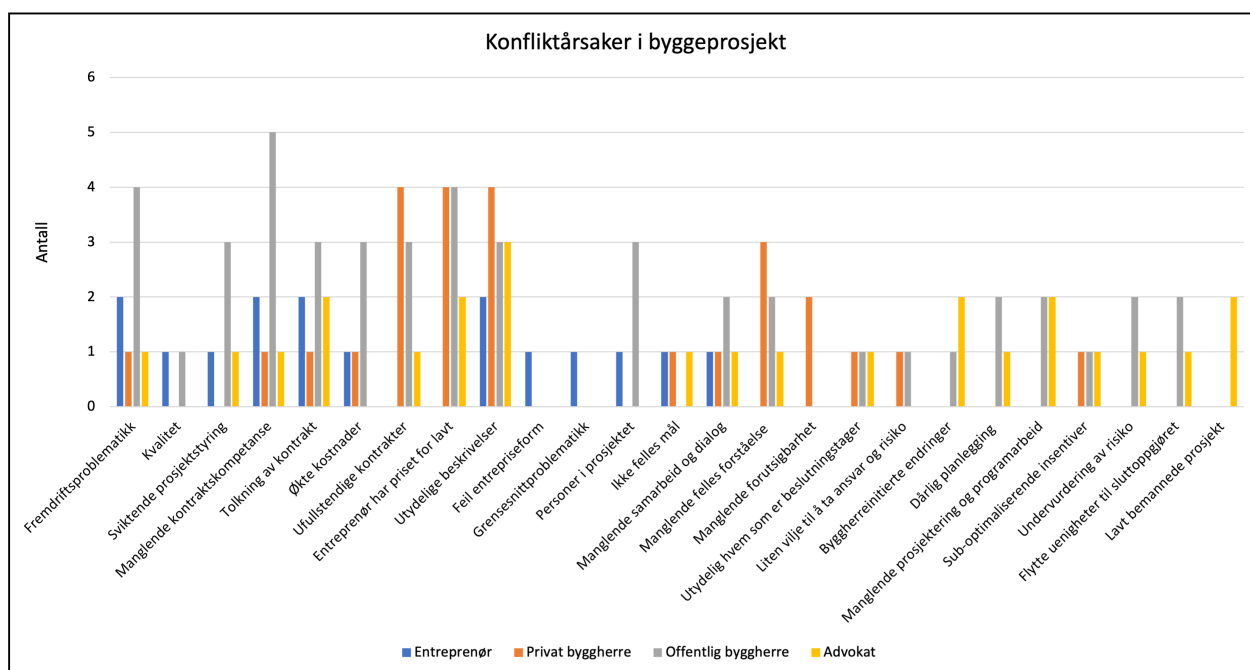
*"De siste 20 årene har kontraktsformene og modellene som benyttes økt samarbeidsviljen og samarbeidsevnen til partene og har senket konfliktnivået betraktelig. Dette er en ønsket utvikling for oss, og vi ønsker å ta på oss prosjekt hvor vi kan utnytte disse faktorene for et vellykket prosjekt."*

-Regionsdirektør, entreprenør, intervjuobjekt 4.

Intervjuobjekt 4 viser til hvordan hans firma har tatt tydelige valg i hvilke byggherrer og type prosjekt de ønsker å involvere seg i. Ved at de i tidligere fase av prosjektet kan bli involvert så klarer de å bygge et bedre bygg til en lavere kostnad, med et lavere konfliktnivå.

## 4.2 Konfliktårsaker

I vedlegg 18 ligger rådataene for konfliktårsakene som er nevnt i intervjuene. Konfliktårsakene som er listet opp i vedlegget er silt ned til færre og mer overordnede punkter slik som forklart i kapittel 2.5. I figur 11 vises konfliktårsakene som blir nevnt av intervjuobjektene fordelt etter hvilken rolle de innehar i byggeprosjekter.



**Figur 11:** Konfliktårsakene i byggeprosjekt fordelt etter hva de ulike rollene har besvart.

I tabell 10 er konfliktårsakene listet opp etter frekvens fra intervjuene. Utydelige beskrivelser og entreprenør som har priset seg for lavt er de to konfliktårsakene som blir nevnt flest ganger i intervjuene.

**Tabell 10:** Konfliktårsaker i byggebransjen nevnt av intervjuobjektene og frekvens av årsakene

Konfliktårsak	#		#
Utydelige beskrivelser	12	Utydelig hvem som er beslutningstager	3
For lavt priset entreprenør / taktisk prising	10	Byggherreinitierte endringer	3
Manglende kontraktskompetanse	9	Dårlig planlegging	3
Fremdriftsproblematikk	8	Sub-optimaliserende incentiver	3
Tolking av kontrakt	8	Undervurdering av risiko	3
Ufullstendige kontrakter	8	Flytte uenigheter til sluttoppgjøret	3
Manglende felles forståelse	6	Kvalitet	2
Sviktende prosjektstyring	5	Manglende forutsigbarhet	2
Økte kostnader	5	Lite vilje til å ta ansvar og risiko	2
Manglende samarbeid og dialog	5	Lavt bemannede prosjekt	2
Personer i prosjektet	4	Feil entreprisform	1
Manglende prosjektering / programarbeid	4	Grensesnittproblematikk	1
Ikke felles mål	3		

I fordypningsoppgaven ble følgende konfliktårsaker funnet som de mest betydningsfulle (Resell, 2021):

- Kontraktsforståelse og anbudsspesifikasjon
- Feil og mangler i kontraktsgrunnlaget
- Konkurransen på pris, taktisk prising
- Sviktende kommunikasjon og samarbeid
- Manglende kompetanse
- Økende kompleksitet i prosjektene

Intervjuobjekt 2 understreker at selv om et høyt konfliktnivå og konflikter i prosjektene ikke er ønsket, må en av og til ta konflikten. Det er blant annet i tilfeller der entreprenørene ikke forholder seg til kontrakter og avtaler. Det blir en utfordring over tid om en er for konfliktsky også.

*"Må stå opp for seg selv når noen ikke følger reglene, det er ikke greit."*

-Prosjektdirektør, privat byggherre, intervjuobjekt 2.

Intervjuobjekt 4 påpeker problemet ved at de på byggherresiden av og til arbeider på timesbasis, mens de på entreprenørsiden arbeider på fastpris. Dette gir ulike insentiver, konsulentene på byggherresiden vil kunne ønske å bruke flest mulig timer, som igjen fører til at entreprenøren må bruke flere timer enn han ønsker. Dette påvirker direkte bunnlinjen til entreprenøren og kan være frustrerende.

*"Mest vanlig er at "smarte" eller lure byggelederfirma som driver lite verdiskapning, men som heller manipulerer. Innleide kan ha et insentiv om å arbeide flest mulig timer, entreprenøren ønsker å arbeide færrest mulig timer. Dette henger ikke sammen."*

-Regionsdirektør, Entreprenør, intervjuobjekt 4.

Intervjuobjekt 8 viser til hva som genererer konflikter. Flere av intervjuobjektene er innom at så lenge en uenighet ikke berører noen av disse punktene vil ikke uenigheten eskalere.

*"Det er endringer, vederlag for endringer, tidskonsekvenser og økonomiske konsekvenser av tidskonsekvenser som genererer konflikter."*

-Advokat, intervjuobjekt 8.

Flere byggherrer opplever at entreprenøren så raskt kontrakten er signert, begynner å sende ut endringskrav for ulike mangler i kontraktsgrunnlaget. Dette fører til at prosjektet allerede er i en ansent situasjon før en har tatt første spadetak. Intervjuobjekt 11 skylder på entreprenøren for denne konfliktårsaken. Likevel bør det være kompetanse på byggherresiden til å kunne plukke opp slike feil og mangler i kontraktsgrunnlaget. Eller så bør det være et tilstrekkelig

tillitsforhold mellom entreprenør og byggherre i slike kontrakter. I kapittel 3 i NS8407 og kapittel 5 i NS8405 understrekes plikten til samarbeid og lojalitet mellom partene (Standard Norge, 2011, s.9)(Standard Norge, 2008, s.5).

*Partene er forpliktet til å samarbeide og vise lojalitet under gjennomføringen av kontrakten.*

Det kan spekuleres i om plikt til samarbeid og lojalitet er brutt i enkelte prosjekter.

*"Føler av og til entreprenører spekulerer i feil og mangler i kontraktsgrunnlaget og går løs på de med engang kontrakten er signert. Dårlig start og "ansvaret" her ligger på entreprenør."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 11.

En gjenganger i prosjekter som havner i konflikt er at en er for rask til å sette i gang prosjektet. Dette peker flere av intervjuobjektene på, som igjen fører til at prosjektet ikke er godt nok gjennomarbeidet og forankret hos byggherren. Det kan føre til at kontraktsgrunnlaget og prosjekteringsgrunnlaget er for tynt, samt at byggherren kan oppdage andre eller nye behov underveis i prosjektgjennomføringen. Dersom byggherren må inn å endre på prosjektet underveis vil dette medføre økte kostnader, mer usikkerhet og diskusjoner rundt vederlag og fristforlengelse mellom byggherre og entreprenør.

*"Mange byggherrer tror at jo forttere man får spaden i jorda, jo mer penger sparer man. Mer korrekt er nok jo forttere man får spaden i jorda, jo mer betaler man. Forarbeidet er veldig viktig for prosjektets utvikling i gjennomføringen."*

-Prosjektjef, offentlig byggherre, intervjuobjekt 14.

Dersom tilliten er fraværende og dialogen mellom partene begynner å skorte, starter man på hver sin side å trekke ned i skyttergravene for å beskytte seg selv. Flere av intervjuobjektene peker på at dette er en ond sirkel som gjør at partene drar lengre og lengre fra hverandre. Manglende tillit mellom oppdragsgiver og utførende er ødeleggende for prosjektet.

*"Manglende tillit gir en dominoeffekt i prosjektene. Blir at man bygger opp sak på hver sin side av bordet."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 15.

Flere av advokatene og byggherrene mener at personlige insentiver hos personer i prosjektene er noe som skaper konflikt. Det kan medføre at noen skriver endringsmeldinger med gaffel eller at de er mer aggressive og ønsker å tyne mest mulig ut av enhver situasjon. Det kan også være med å skape store problemer mellom byggherrepräsentanten og entreprenøren dersom alle negative beskjeder entreprenøren får påvirker den personlige bonusen hans. Slike insentiver kan få folk til å gå det ekstra steget for å få suksess, noe som kan gå på bekostning av alt annet.

*"Personlige økonomiske interesser i utfallet av prosjekter kan være negativt."*

-Advokat, intervjuobjekt 12.

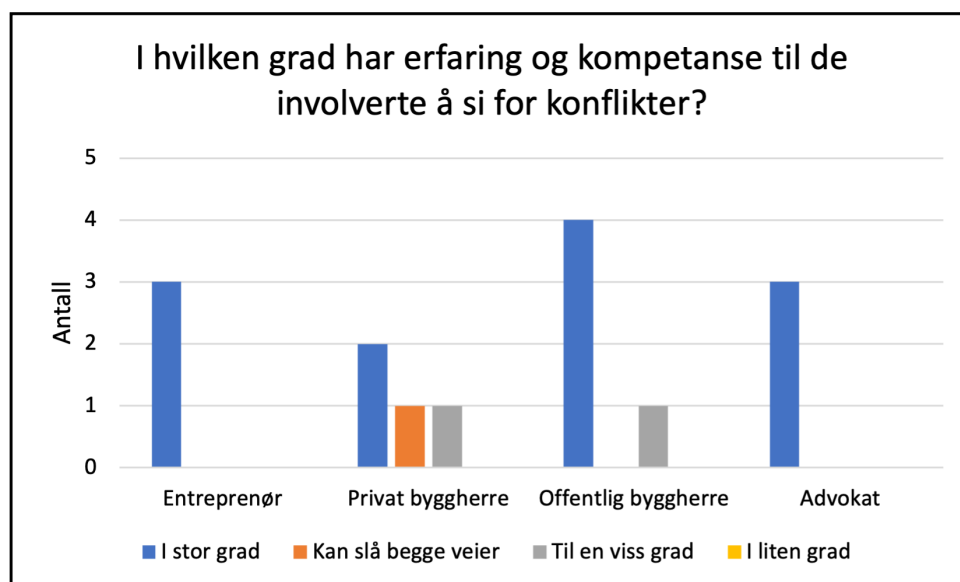
Ifølge flere intervjuobjekter oppleves det som at byggherren av og til gaper over for mye. Byggherren har ikke kompetansen eller mulighet til å følge opp det prosjektet han har satt i gang. Dette kan potensielt skape store problemer i prosjekteringen og gjennomføringen av prosjektet. Det er viktig for byggherren å være klar over sin kompetanse og sine begrensninger. Inkompetanse er dyrere enn å innhente kompetanse.

*”Viktig at byggherre har kompetanse og kapasitet til å følge den entreprisformen han velger.”*

-Advokat, intervjuobjekt 12.

### 4.3 Kompetanse og erfaring

I intervjuet blir intervjuobjektene spurt hvorvidt kompetanse og erfaring hos de involverte i byggeprosjekt å si for konflikter og konfliktnivået. Resultatene er vist i figur 12 og figur 13. Hele 80% av intervjuobjektene mener at erfaring og kompetanse har i stor grad påvirkning på konflikter i byggeprosjekt.



**Figur 12:** I hvilken grad har erfaring og kompetanse å si for konflikter?



**Figur 13:** I hvilken grad har erfaring og kompetanse å si for konflikter, fordelt på svarene.

Ut fra intervjuene vil erfaring og kompetanse ha stor positiv innvirkning på konfliktene og konfliktnivået i byggeprosjekt. Det kommer frem fra intervjuene at en med stor kompetanse og erfaring har større ro i prosjektene, er mer sikker på seg selv, samt vet hva som er riktig og galt. Noe som også gir større tilbøyelighet til å gi etter dersom en innser at man har feil.

*"Erfaring og kompetanse har mye å si, forståelse både for kontraktene og prosjektgjennomførelsen. Forskjellig erfaring og kompetanse gir forskjellig forståelse av kontrakter og kontraktspunkter"*  
-Prosjekt sjef, entreprenør, intervjuobjekt 3.

Intervjuobjekt 3 viser til at forskjellig erfaring og kompetanse gir ulik forståelse av kontraktene. Dette er viktig å være klar over, slik at det ikke oppstår uventede problemer og misforståelser i løpet av prosjektene. Dette bygger videre på det intervjuobjekt 4 kommenterer. Det er viktig å sette sammen de rette folkene i et prosjekt, noe som innebærer forskjellig erfaring og kompetanse. På denne måten kan en skape større felles forståelse mellom partene og innad i prosjektorganisasjonene. Intervjuobjekt 4 trekker også frem at de personlige egenskapene er veldig viktige.

*"Viktig å sette sammen de rette folkene for et prosjekt. Ikke kun erfaring og kompetanse, også hvordan en fungerer som menneske."*

-Regionsdirektør, entreprenør, intervjuobjekt 4.

Advokatene opplever også at en lettere klarer å løse konfliktene i minnelighet dersom partene har tilstrekkelig kompetanse og relevant erfaring.

*"Med erfaring og kompetanse dempes konfliktnivået og utsiktene til å løse det i minnelighet øker."*

-Jurist, intervjuobjekt 7.

Intervjuobjekt 11 kommenterer at det nødvendigvis ikke er et likhetstegn mellom lang erfaring og kompetanse og et lavere konfliktnivå. Det som er viktigst er tilstrekkelig erfaring og kompetanse, er dette oppnådd vil det være personavhengig hvorvidt en evner å løse konflikter. Det kan også være tilfellet at yngre personer er mer tilbøyelige for å benytte nye samarbeidsmetoder og teknologi. Som yngre har man også større mulighet til å påvirke kulturen i det lange løp, og være foregangsperson for et lavere konfliktnivå.

*"Yngre prosjektledere både hos entreprenøren og byggherren kan ha en sammenheng med at konfliktnivået blir lavere. Mer åpen for nye samarbeidsmetoder, litt mer ydmyk ovenfor sin egen erfaring. Finner lettere kompromiss. Er veldig personavhengig også. Tror ikke en 55-åring er bedre på å løse konflikter enn en 35-åring."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 11.

Kompetanse på kontrakter er veldig viktig for å unngå konflikter. Intervjuobjekt 13 sier i intervjuet at de opplever at konflikter oppstår for forhold de mener inngår i kontrakten. Dersom en av partene ikke har oversikt eller forståelse over hva som de har signert på vil det oppstå problemer i gjennomføringen av kontrakten.

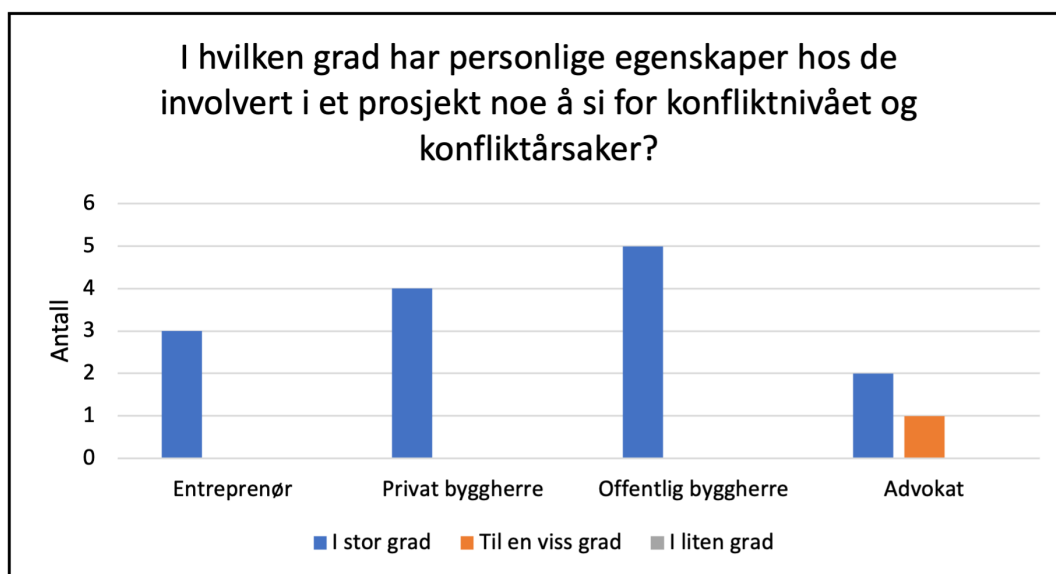
*"Har entreprenør en prosjektleder som ikke har kompetansen til hva kontraktene innebærer blir det konflikt. Da kommer det krav for ting som ligger i kontrakten."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 13.

#### **4.4 Personlige egenskaper**

Resultatene som figur 14 viser, er det tydelig at personlige egenskaper hos de som er involverte i byggeprosjekter er viktig for konfliktnivået og hvilke typer konfliktårsaker som oppstår. Det er en av femten intervjuobjekt som mener personlige egenskaper ikke påvirker konfliktnivået i prosjekter i stor grad.





**Figur 14:** Hvilken grad har personlige egenskaper å si for konfliktnivået?

Flere av intervjuobjektene mener at personlige egenskaper er viktigere enn kompetanse og selskapstilhørighet. Kjemien og samspillet mellom personene i prosjektene er kritisk for å skape et godt og smidig prosjekt uten store konflikter. Slik som intervjuobjekt 1 sier i intervjuet er at de kan ha gode prosjekt sammen med en byggherre eller en underentreprenør. Med nye prosjekt med de samme organisasjonene, men med ny bemanning, kan det oppstå konflikter og uenigheter på grunn av personlige gnisninger.

*”Konfliktnivå i prosjekt tror jeg er i større grad personavhengig enn selskapsavhengig. Kan ha veldig gode prosjekt sammen med en BH eller UE, også et nytt prosjekt som går til helvete, ulike personligheter som ikke matcher og så evner ikke ledelsen å gjøre noe med det.”*

-Prosjektssjef, entreprenør, intervjuobjekt 1.

Flere påpeker viktigheten av å sette sammen de riktige personene sammen i prosjektorganisasjoner slik at de utfyller hverandre på det personlige plan og kompetansemessig.

*”Er viktig med de rette folkene. Arrogante, krigerske folk skaper konflikter, trenger diplomater som klarer å samarbeide.”*

-Prosjektleder, entreprenør, intervjuobjekt 4.

Det å ha en personlighet som gjør at en finner løsninger sammen er viktig i prosjektarbeid, og spesielt viktig i byggeprosjekt der det oppstår utfordringer og problemer hver dag. Dermed er det viktig å ha personer på prosjektene som evner å finne løsninger på utfordringene og ikke kun ønsker å finne den som kan være skyldig i disse utfordringene.

*"Den som er utpekt som leder på hver sin side av bordet må ha menneskelige kvalifikasjoner til å bidra til å finne gode løsninger. Løsninger må finnes hver dag, veldig mye som skjer hver dag i byggeprosjekt"*

-Viseadministrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 5.

Mange av intervjuobjektene viser til viktigheten av personene i prosjektene. I perioder er det ulike entreprenørselskap som er "beryktet" i bransjen for å være mer konfliktorienterte enn andre. Likevel peker de fleste på at dette skyldes enkeltpersoner i disse firmaene og ikke selve organisasjonen. Dette understreker viktigheten av å ha de riktige personene i prosjektorganisasjonen for å skape et godt prosjekt uten store konflikter. Det er likeså viktig på byggherresidens prosjektorganisasjon som på entreprenørens prosjektorganisasjon ifølge intervjuobjektene.

*"Det at det blir konflikter skyldes som oftest ikke at det er PEAB, Skanska eller Veidekke som er entreprenør, men at det er Petter, Pål eller Herman som opptrer på vegne av disse."*

-Advokat, intervjuobjekt 8.

*"Alt i alt, personlige egenskaper har enormt mye å si. Å si at HENT er ubrukelige mens Veidekke er kjempeflinke mener sikkert mange, men det er veldig personavhengig."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 11.

*"Ofte ikke firmaårsaker til at det blir konflikter, det er person. Noen personer er beryktet i bransjen."*

-Prosjektdirektør, offentlig byggherre, intervjuobjekt 13.

*"Får man feil prosjektleder går prosjektet på trynet, da spiller det ingen rolle om entreprenørbedriften heter Veidekke, Skanska eller Hent."*

-Prosjektsjef, offentlig byggherre, intervjuobjekt 14.

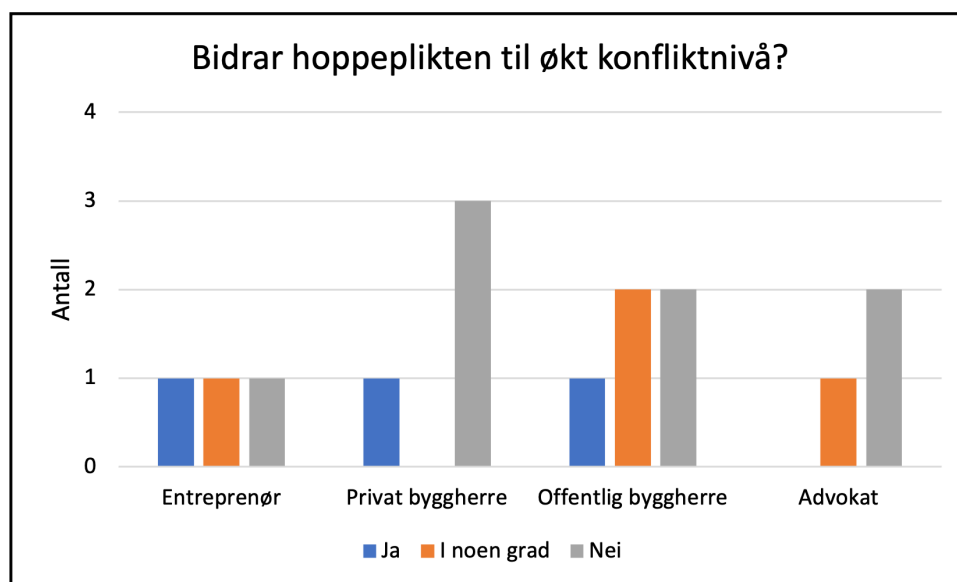
Intervjuobjekt 5 mener at selv hvor godt en har rigget prosjektet til suksess ved gode kontrakter, god planlegging, forarbeid og nøye gjennomgang sammen med entreprenør, vil det oppstå uenigheter underveis i gjennomføringen. Da er det lederegenskapene til de med beslutningsmyndighet i prosjektet som er kritiske for å sørge at prosjektet ikke stopper opp i uenigheter og konflikter. Har man ledere som er villige til å løse opp i uenigheter og er beslutningsvillig vil konfliktnivået bli redusert i prosjektene.

*"Selv om man har gode kontrakter og gjør det forarbeidet en skal gjøre, så får man endel større og mindre uenigheter. Det får man uansett. Da er det opp til evnen å løse det der og da. Da må noen ha myndighet til å si: Da gjør vi det sånn. Det er over på lederegenskaper til enkeltpersoner."*

-Viseadministrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 5.

## 4.5 Hoppeplikten

Figur 15 viser at tre av de femten intervjuobjektene mener hoppeplikten bidrar til et økt konfliktnivå.



**Figur 15:** Bidrar hoppeplikten til et økt konfliktnivå?

Det er også veldig spredning blant de ulike rollene for hvordan de mener hoppeplikten bidrar til et økt konfliktnivå. Entreprenør og byggherrene er splittet i hvordan de mener dette påvirker konfliktnivået, mens advokatene mener hoppeplikten i noen grad eller ikke bidrar til økt konfliktnivå i prosjektene.

De fleste intervjuobjektene som sier at hoppeplikten ikke bidrar til økt konfliktnivå, sier at det er viktig å bli enig om eventuelt vederlag eller fristforlengelse forløpende i prosjektet. Utsetter man dette til et sluttoppgjør kan prosjektet forsures og en kan lett få andre konflikter, samt et utfordrende sluttoppgjør.

*”Proff og skikkelig byggherre skaper en trygg entreprenør. En entreprenør skal få betalt for det den utfører, men også forholde seg til en avtale.”*

-Prosjektleder, privat byggherre, intervjuobjekt 2.

Flere påpeker at byggherre har et ansvar når han ser seg nødt til å benytte hoppeplikten. Så lenge en opptrer pålitelig og forutsigbart ovenfor entreprenøren, og blir enig om hvilke konsekvenser endringen som er påtvunget via hoppeplikten vil skape, vil ikke hoppeplikten være konfliktøkende. Mange av intervjuobjektene påpeker at uten hoppeplikten ville konfliktnivået vært betydelig høyere og entreprenøren ville vært i en monopol-lignende situasjon ved byggherreinitierte endringer.

*"Er byggherre fornuftig vil den ikke være det. Er derimot byggherre veldig urimelig og utnytter "gråsoner" til det ytterste vil det være konflikt drivende."*

-Prosjekt sjef, entreprenør, intervjuobjekt 3.

*"Man må ha denne retten som byggherre, men skyver man all betaling for dette til sluttoppgjøret er det en ufin tilnærming til hoppeplikten. Men dersom en benytter seg av hoppeplikten bør en som byggherre sette seg ned med entreprenør og finne konsekvensen av endringen. Gjør man dette er det en balanse i hoppeplikten."*

-Viseadministrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 5

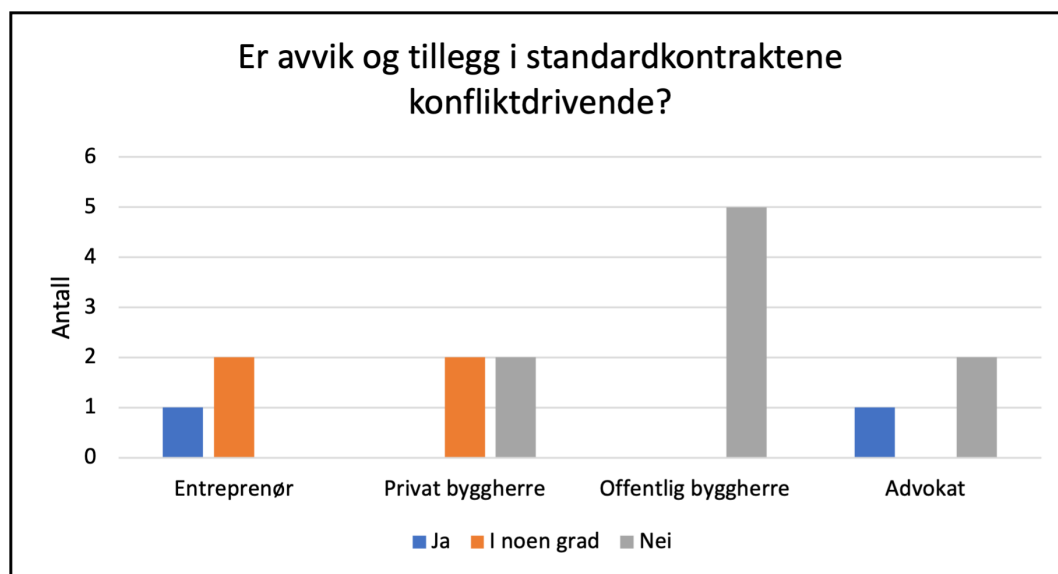
Hoppeplikten kan påføre entreprenøren et likviditetsproblem dersom den ikke får vederlag for endringen. Et par av entreprenørene og advokatene nevner i intervjuene hvordan entreprenøren kan havne i en likviditetsskvis. Frem til 1. januar 2021 måtte entreprenøren ved å fakturere for omtvistede krav også forskuttere merverdiavgift (Kaarbø, 2021). Dette førte til at entreprenøren ble dobbelt straffet og økte entreprenørens likviditetsbelastning. Samtidig kunne byggherre øke sin likviditet ved å kreve fradragsrett på merverdiavgiften. Intervjuobjekt 12 viser til hvordan en skviset entreprenør kan begynne å lete etter andre krav for å bedre sin likviditet. Dette kan ramme samarbeidsmiljøet i prosjektet og danne grunnlag for ytterligere uenigheter som kan utvikle seg til konflikter.

*"Hoppeplikten øker ikke konflikt nivået, men er klart at en entreprenør kan bli rammet hardt likviditetsmessig på denne måten og da kan han begynne å lete etter tilleggs krav på andre punkter for å øke sin likviditet."*

-Advokat, intervjuobjekt 12

## 4.6 Bruk av standardkontrakter

I figur 16 vises hvordan intervjuene stiller seg til om avvik og tillegg i standardkontraktene er konflikt drivende. Det er en tendens til at entreprenørene mener de er eller er i noen grad konflikt drivende, mens byggherrene og advokatene mener de ikke er det.



**Figur 16:** Er avvik og tillegg i standardkontraktene konfliktdrivende?

Det er gjennomgående at de offentlige byggherrene mener at dette ikke er konfliktdrivende. De sier at deres avvik og tillegg til standarden er transparente for entreprenørene fra start. Dermed skal entreprenøren ha mulighet til å vurdere disse avvikene og tilleggene, og eventuelt prise inn den tilleggsrisikoen det medfører.

Intervjuobjekt 3 viser til viktigheten av transparens ved avvik og tillegg samt at en skaper en felles forståelse av hva de innebærer. Dersom det oppstår gråsoner må disse opp på bordet og klargjøres slik at det ikke gir problemer senere i gjennomføringen.

*"Viktig å være klar over eventuelle endringer i standardkontraktene. Gå igjennom disse sammen med byggherre slik at en blir enig om hva disse innebærer."*

-Prosjektjef, entreprenør, intervjuobjekt 3.

Intervjuobjekt 4 viser til at standardkontraktene er gode og balanserte og at de ikke ser nødvendigheten med mange avvik fra dem. Ethvert avvik eller tillegg som er byggherreinitiert mener intervjuobjektet forskyver mer risiko over på entreprenør. Det blir nevnt at de offentlige, som har et overordnet samfunnsansvar i bransjen også benytter mange avvik og tillegg. Dette mener intervjuobjektet er en negativ tendens og at det drar med seg resten av bransjen i samme retning.

*"Vi synes at NS er så god og balanserende mellom byggherre og entreprenør at lange dokument med avvik fra standarden er bare tull. Det er ikke verdiskapning."*

*"Flere offentlige og statlige aktører opererer med flere avvik og tillegg fra norsk standard. Dette dytter risikofordelingen i disfavør entreprenørene. Dette er også rart med tanke på at offentlige byggherrer har et overordnet samfunnsansvar for å ta vare på regler og retningslinjer som er satt for bransjen. De setter "standarden" i bransjen."*

*"Først når det tas opp endringer fra standarden som står i liten skrift på baksiden av arket. Det er da konflikten starter og alle tenner på pluggene."*

-Regionsdirektør, entreprenør, intervjuobjekt 4.

Flere av de private byggherrene understreker at det kan være utfordrende å bygge opp gode og ryddige kontrakter. Det er derfor viktig at en har den nødvendige kompetansen og erfaringen til å utarbeide kontraktene. Likefylt er det viktig at entreprenøren og byggherren er overensstemt på hva kontraktene innebærer. Dette kan medføre avvik og tillegg fra standardkontraktene, men så lenge dette er transparent mener de at dette ikke medfører flere konflikter.

*"En kontrakt har en beskrivelse for hva som skal leveres, er denne bra og tydelig er man kommet langt. Hvis den er dårlig, utydelig og lite gjennomarbeidet blir det konflikt. Er nok mange uprofesjonelle byggherrer som roter det til. Å bygge opp store kontrakter på en strukturert, ryddig og logisk måte krever endel rutine, erfaring og kompetanse av et system."*

-Viseadministrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 5.

*"Selve kontrakten og kvaliteten på denne er viktigere. Forståelsen av kontrakten på begge sidene av bordet er viktigere. Noen avvik og tillegg kan være nødvendig for å få gjennomført prosjektet som ønsket. Da må ev. entreprenør ta seg betalt for denne ekstra risikoen."*

-Administrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 9.

Det har i stortingsmeldinger blitt oppfordret til å redusere avvik fra standardkontraktene i offentlige byggeprosjekt (Meld. St. 22, 2018-2019). Dette opplever intervjuobjekt 12 at ikke har skjedd. Det oppleves også at de i utilstrekkelig grad begrunner hensikten til avvikene.

*"Forutsatt fra departementet at offentlige byggherrer skal legge standardkontraktene til grunn uten særlig avvik og det driter de i."*

-Advokat, intervjuobjekt 12.

De offentlige byggherrene forklarer bruken av avvik og tillegg ved at det offentlige har et overordnet ansvar for å modernisere og utvikle bransjen. Intervjuobjektene mener at standarden ikke henger med i utviklingen og det medfører at de må justere på innholdet i kontraktene.

*"Mange av årsakene til tilleggene er at vi som offentlig byggherre skal være pådriver for alt nytt, f.eks. miljø og HMS. Har derfor behov for innskjerpinger fra standarden."*

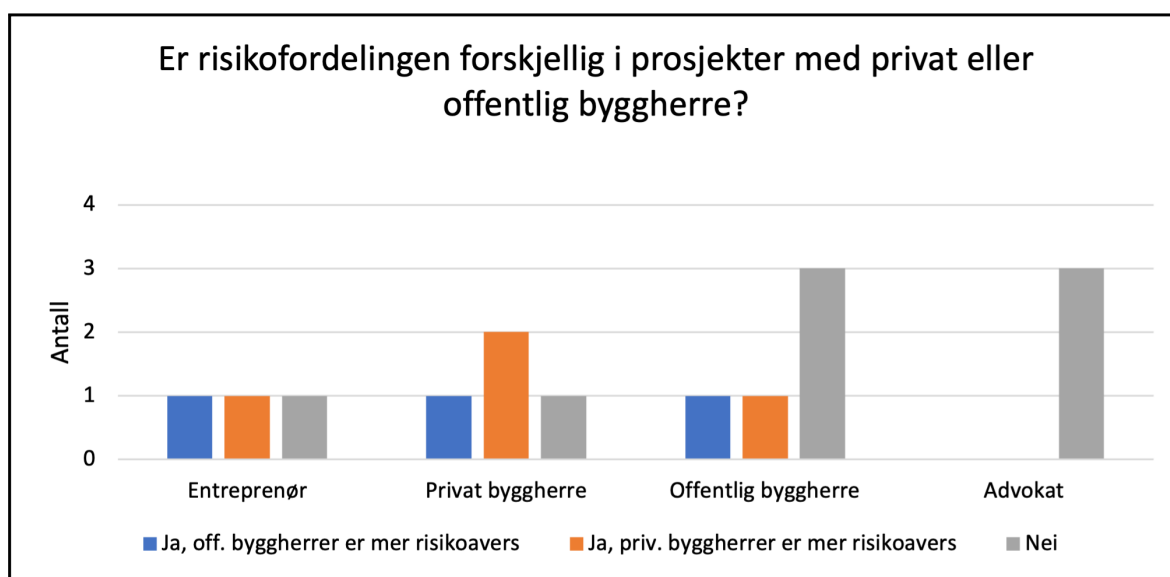
-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 10.

*"Standarden henger ikke med i utviklingen av bransjen. Må gjøre endringer for å tilpasse til det prosjektet man ønsker å bygge."*

-Prosjektdirektør, offentlig byggherre, intervjuobjekt 13.

## 4.7 Risikofordeling

I forbindelse med fordypningsprosjektet nevnte flere av intervjuobjektene at det kan være ulik risikofordeling mellom partene i prosjekter med offentlige og private byggherrer. En grunn til at dette kom frem var at det ene intervjuobjektet i fordypningsoppgaven som mente konfliktnivået var lavt, er en privat byggherre. Derfor ble intervjuobjektene i masteroppgaven spurt om det er forskjellig risikofordeling i prosjekter med offentlige og private byggherrer. Som figur 17 viser, mener åtte av femten at risikofordelingen er lik. Fire mener at private byggherrer er mer risikoaverse, mens fire mener at offentlige byggherrer er mer risikoaverse.



**Figur 17:** Er risikofordelingen forskjellig med privat eller offentlig byggherre?

Her er det veldig ulike svar mellom rollene. Entreprenørene og de private og offentlige byggherrene er delt i sine meninger om hvem som er mest risikoaverse eller om den er lik. Advokatene derimot mener at risikofordelingen ikke er forskjellig i private og offentlige prosjekt. Det ser ut til at risikofordelingen ikke er spesielt ulik i prosjekter med offentlige eller private byggherrer. Dette skyldes at en i de aller fleste tilfellene benytter standardkontraktene som grunnlag både i offentlige og private prosjekter.

Intervjuobjekt 2 mener at offentlige byggherrer ønsker å overføre mer risiko på entreprenøren for å sikre seg selv og budsjettene. Hos dem er de mer pragmatiske og ønsker å ta mer risiko selv fordi de mener de har kompetansen til å ha denne. Ved å ta risiko selv unngår man at entreprenøren tar større risikopremie og kan som byggherre potensielt spare penger.

*"Offentlige skal ha mer vanntette kontrakter, lempe mer risiko på entreprenøren. I det private kan det være noe mer pragmatisk"*

-Prosjektdirektør, privat byggherre, intervjuobjekt 2.

Flere av intervjuobjektene viser til at store private byggherrer har i større grad tilnærmet seg måten de offentlige byggherrene arbeider, og det har på denne måten blitt veldig likt hvordan prosjekter for disse utfolder seg. Det medfører at risikofordelingen også oppleves lik i disse prosjektene. Dette gjelder hovedsakelig for de større private byggherrene.

*"Vært mest i prosjekter med offentlige og store seriøse private byggherrer, de opptrer omtrent på samme måte. Flere av de store private byggherrene har like metoder å arbeide på som de offentlige."*

-Prosjektjef, entreprenør, intervjuobjekt 3.

De som mener at private byggherrer er mest risikoaverse viser til at dette kan ha med forutsigbarhet i prosjektene å gjøre. En ønsker å betale mer for forutsigbarhet, og at i enkelte tilfeller kan dette koste mer enn det smaker.

*"En tendens til at private byggherrer gjerne betaler mer for å oppnå mindre risiko og større forutsigbarhet i økonomien. Betaler for forutsigbarhet. Jeg synes det er litt merkelig at byggherrer er såppas redd for risiko som de er. Å selge risiko til entreprenøren tror jeg oftest koster mer penger enn om byggherre tar risikoen selv, og heller setter av en usikkerhetssum til risikoforholdet."*

-Prosjektleder, privat byggherre, intervjuobjekt 6.

Intervjuobjekt 8 mener at det ikke er en forskjell i risikofordeling i utgangspunktet for prosjektet, men at det underveis i prosjektet vil være en ulik maktfordeling for eventuelle tilleggskrav og vederlag. Der det private kan si at de ikke har mer penger, kan det i offentlige prosjekt bli fremstilt som veldig utfordrende å få gjennomslag for krav, fordi det må gjennom mange instanser. Det kan føre til at entreprenøren må gjennom mange prosesser som både er ressurskrevende og tidkrevende, for å få betalt de pengene som han har krav på. Dette kan i ytterste konsekvens være for sent for en entreprenør som ikke har likviditeten til å betale sine forpliktelser.

Advokaten mener også at offentlige byggherrer er tilbakeholdne på å inngå fornuftige forlik og at de ofte ikke vet hvor godt begrunnet eller underbygget argumentasjonen for å inngå forlik må være. Dette berører lov om offentlig anskaffelser, og mange offentlige byggherrer er ifølge advokaten redd for å bryte loven. Dette kan videre skape unødvendig ressursbruk for entreprenøren. I mange tilfeller vil et notat fra en advokat som anbefaler forliket være tilstrekkelig. Det kunne spart mange entreprenører og offentlige byggherrer for mye ressurser og tid.

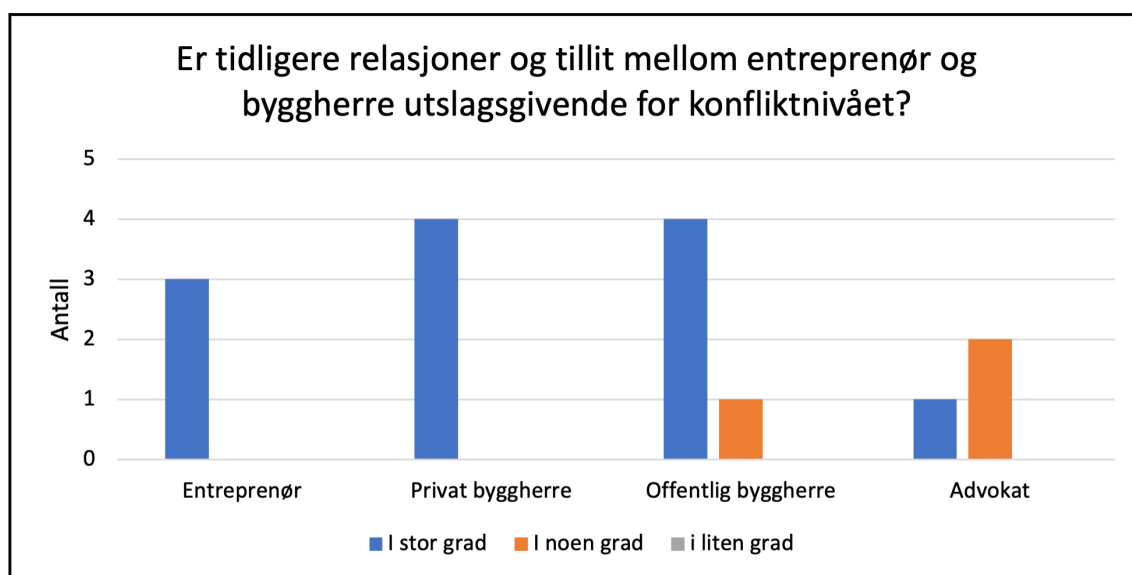


”Ikke risikofordeling, men rammeverket man opererer i, som bidrar til at maktfordelingen blir annerledes. Private kan bruke argumentet: ”Vi har ikke mer penger.” Offentlige: ”Nei, hvis du skal få gjennomslag for det kravet der må vi søke tilleggsbevilgning fra stortinget eller kommunen. Det tar lang tid og vi kan ikke anbefale dette”. Entreprenøren er da sjakk matt. Vet entreprenøren at han har rett så er pengene der og han vet han vil få dem ved en dom. Det er ingen forbud mot at offentlige byggherrer inngår fornuftige forlik. Mer enn tilstrekkelig at de graderer seg med et lite notat fra en advokat som anbefaler dette forliket.”

-Advokat, intervjuobjekt 8.

## 4.8 Relasjoner og tillit

I figur 18 vises hvordan intervjuobjektene mener tidligere relasjoner og tillit mellom partene er utslagsgivende for konfliktnivået. Her vises at 12 av intervjuobjektene mener det i stor grad er med på å redusere konfliktnivået.



**Figur 18:** Er tidligere relasjoner og tillit utslagsgivende for konfliktnivået?

Flere av entreprenørene nevner i intervjuet at byggherrer har i senere tid blitt mer og mer opptatt av hvilket personell som skal arbeide på prosjektet. De har også mer omfattende runder i forkant av prosjektene for å intervju og undersøke ulikt personell for å se hvem de tror kan være mest egnet til prosjektet.

Intervjuobjekt 2 sier til at man alltid er mer nervøs dersom man har et prosjekt med nye personer og entreprenører. Det er alltid bedre dersom en vet hvor en har hverandre, men det oppstår likevel konflikter dersom en bryter den opparbeidede tilliten. Tillit, integritet og rykte tar lang tid å opparbeide, men kan ødelegges på sekunder.

*"Tidligere relasjoner spiller en stor rolle, man har alltid piggene litt ute i første prosjekt sammen."*

*"Hvis man er bra på første prosjektet, men en kødd på det andre prosjektet blir det konflikt likevel."*  
-Prosjektleder, privat byggherre, intervjuobjekt 2.

Noen av intervjuobjektene er også klar på at det er mulig å gjenopprette tillit og relasjoner dersom en evner å kommunisere godt sammen. Slik at tidligere dårlige relasjoner ikke nødvendigvis ødelegger det neste prosjektet. Her kommer det menneskelige aspektet inn, og forskjellen mellom organisasjonelle- og personlige plan hos entreprenører og byggherrer.

*"Har man hatt negative erfaringer tidligere har ikke dette noe å si dersom man får prosjektorganisasjoner som evner å snakke sammen."*  
-Advokat, intervjuobjekt 8.

Det blir også trukket fram tilfeller der entreprenører og byggherrer har hatt så dårlige erfaringer med hverandre, at man bestemmer seg for å ikke arbeide sammen på en stund. De slutter å arbeide sammen fordi de vet allerede ved inngåelse av kontrakt at begge parter vil være vrang og eskalere uenigheter unødvendig.

*"Har opplevd at det har vært et så høyt konfliktnivå mellom offentlig byggherre og entreprenør at man har blitt enige om at man ikke skal prise noen prosjekt for denne byggherren på noen år. Da er det vært konflikter både på prosjektnivå og organisasjonsnivå som har vært så ansente at videre samarbeid var utfordrende."*  
-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 11.

Intervjuobjekt 14 viser til hvordan en ved å snakke sammen, ha uformelle kontaktpunkt, kan man skape en god relasjon og videre ufarliggjøre situasjoner som oppstår. Dette har for intervjuobjektet fungert veldig konfliktdempende og skaper gode prosjekter. Ved å snakke sammen dannes også tillit som er viktig i det aktuelle prosjektet, men også i fremtidige prosjekt.

*"Mange tror at man skal sitte på hver sin side av bordet, det er bare tøys. Skape en relasjon, sitte ved siden av hverandre, ha det samme målet."*

*"Noen tror at dersom man drikker kaffe med entreprenøren så sitter man i lommen hans. Det er ikke slik. Man skal sørge for at en holder seg innenfor de retningslinjene og rammene som er satt i prosjektet, og dette sikrer man best ved å snakke sammen."*  
-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 14.

## 4.9 Lov om offentlig anskaffelser

I intervjuet blir intervjuobjektene spurt om hvordan lov om offentlig anskaffelser påvirker prosjektene og hvordan det kan påvirke konfliktnivået. Noen av de private byggherrene mener at fleksibiliteten ved å ikke forholde seg til loven er god, og at ryddigheten som kommer ved å

benytte loven er viktig. Flere av de private byggherrene understreker viktigheten av ryddighet og reelle konkurranser, selv om de ikke benytter regelverket.

*"Vi slipper heldigvis å forholde oss til dette"*

-Prosjektdirektør, privat byggherre, intervjuobjekt 2.

*"Strengt ulovlig hos oss å gjennomføre konkurranser som ikke er reelle, da brenner man broer hos entreprenører. Ryddighet er viktig."*

-Viseadministrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 5.

Ett intervjuobjekt mener at konkurransegrunnlaget av og til blir tilpasset slik at en får den entreprenøren som en ønsker inn i prosjektet. Det er noe som han reagerer på, og mener er veldig negativt i de tilfellene det skjer. Dette undergraver hele det offentlige systemet.

*"Konkurransegrunnlaget kan skreddersys for å passe det selskapet man ønsker, slik at konkurransen ikke blir rettferdig likevel."*

-Prosjektleder, privat byggherre, intervjuobjekt 6.

De fleste intervjuobjektene er positive til regelverket, og mener det er et fornuftig regelverk som skaper rettferdige konkurranser. Det gjør også at statens midler blir benyttet mest hensiktsmessig og en får mest verdi for hver krone.

*"Opplevs at fordelene med regelverket oppveier ulempene."*

-Advokat, intervjuobjekt 8.

Flere peker på at utfordringene med lov om offentlig anskaffelse er at den ofte fører til at entreprenørene konkurrerer på pris. Det er også utfordrende at de ikke kan benytte tidligere erfaringer i bedømmingen. Dette kan ifølge intervjuobjektene føre til at man gang på gang tar inn entreprenører som har kvalifikasjonene til å ta prosjektet, men som det alltid blir store konflikter og utfordrende prosjekter med. Dette blir påpekt som en svakhet i regelverket, og Statens Vegvesen har benyttet en "karakterbok" i et forsøk på å ta høyde for slike parametere. Den har dog visst seg utfordrende å ta i bruk (Homleid, 2022).

Noen av intervjuobjektene mener lovverket fører til at entreprenører kan opptre på grensen til skamløst i prosjektene, fordi de vet at dette ikke vil påvirke utvelgelsen i neste prosjekt. Dette sier også en av entreprenørene i intervjuet at har vært tilfelle i enkelte prosjekt, men at det i nyere tid har blitt bedre. De offentlige byggherrene har blitt bedre på å benytte fleksibiliteten som er i regelverket.

*"Problemet kan være om en entreprenør priser seg mye lavere enn alle sammen, og har grei nok cv, og gjennomføringsevne, men man mistenker at dette kan gå galt. Man må likevel godkjenne disse. Det kan gi store utfordringer i prosjektgjennomføringen."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 11.

*"Off. byggherrer tildeler kontrakter med problematiske, kranglete entreprenører hele tiden. Gjør dette gang på gang fordi disse har den laveste prisen."*

-Advokat, intervjuobjekt 12.

*"Av og til kan det føles ut som entreprenørene får en belønning i offentlige prosjekt selv om de har oppført seg elendig i tidligere prosjekt."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 15.

Intervjuobjekt 12 og 13 mener at offentlige byggherrer må bli bedre til å benytte regelverket slik det er utformet. Det er større fleksibilitet enn det som de mener mange benytter. Intervjuobjekt 12 strekker seg til å si at det skyldes manglende kompetanse på byggherresiden. Dersom de benytter denne fleksibiliteten i anskaffelsen, vil prosjektene bli gjennomført bedre med et lavere konfliktnivå mener intervjuobjektene.

*"Skolering av offentlige byggherrer i den fleksibiliteten som ligger i lov om offentlig anskaffelser og at de bruker den. De har ikke nok kompetanse."*

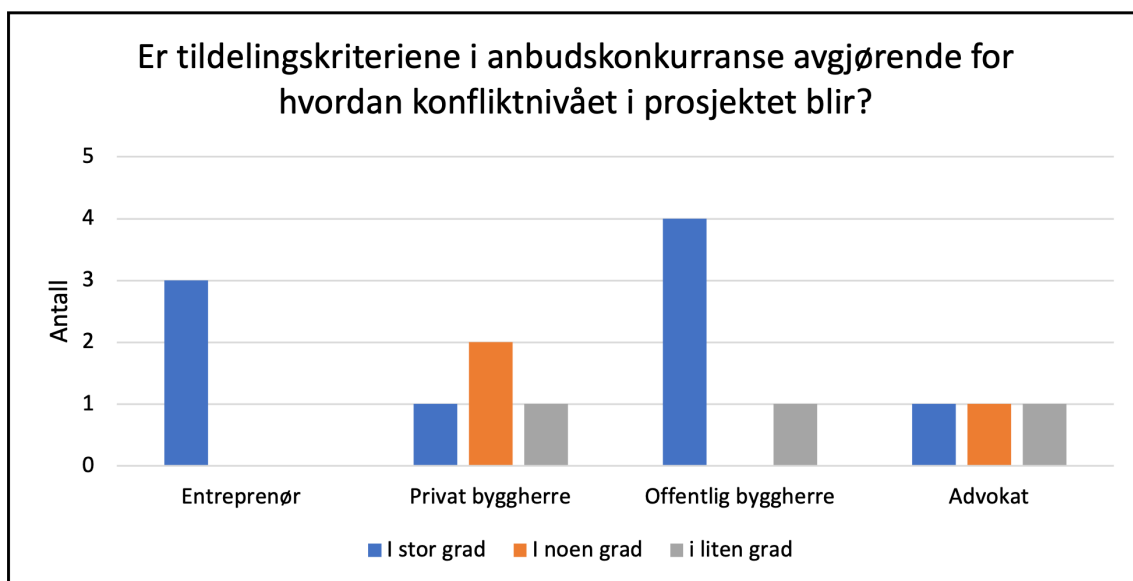
-Advokat, intervjuobjekt 12.

*"Offentlige byggherrer bør i større grad benytte seg av mulighetene som har åpnet seg i lov om offentlig anskaffelser. Ved å forhandle og prekvalifisere sikrer man seg entreprenører som er dyktige nok til å ta prosjektet og som vet hva det innebærer."*

-Prosjektdirektør, offentlig byggherre, intervjuobjekt 13.

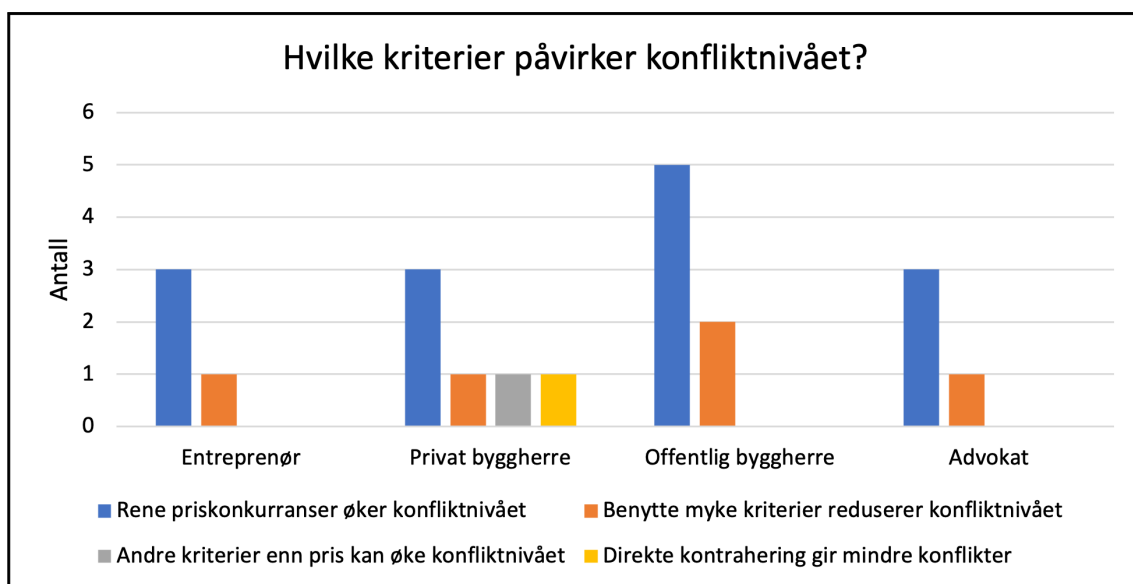
#### **4.10 Tildelingskriterier**

Figur 19 viser i hvilken grad intervjuobjektene mener tildelingskriteriene i anbudskonkurransen betyr for konfliktnivået i et prosjekt. Ni intervjuobjekter mener at dette er i stor grad avgjørende for hvordan konfliktnivået blir.



**Figur 19:** Er tildelingskriteriene avgjørende for hvordan konfliktnivået blir?

Fra figur 20 vises det at 14 intervjuobjekter mener at rene priskonkurranser øker konfliktnivået i byggeprosjekter. Rene priskonkurranser kan også kobles til flere av konfliktårsakene som er nevnt i kapittel 4.2. At en entreprenør har priset seg for lavt skyldes i mange tilfeller hard priskonkurranse. En hard priskonkurranse fører til at en må prise seg lavt nok til at en kan få prosjektet. Dette kan føre til at en må sikre fortjeneste i prosjektet på andre måter.



**Figur 20:** Hvilke tildelingskriterier påvirker konfliktnivået?

Flere av intervjuobjektene sier også at det å benytte myke kriterier som en del av tildelingskriteriene kan redusere konfliktnivået i prosjektene. Dette fører til at en kan tilpasse kriteriene slik at en får den sammensetningen av personell i prosjektene som en ønsker seg, samtidig som en sikrer tilstrekkelig kompetanse både på det menneskelige og organisasjonelle plan.

Intervjuobjekt 1 viser til hvordan offentlige byggherrer ved å i større grad benytte andre kriterier enn pris har gitt seg større spillerom. Det fører til at fokuset på et godt samarbeid blir større, også for å sørge for relasjoner i ett lengre perspektiv. Noe som tidligere utelukkende var fokuset med private byggherrer.

*"Viktig for oss å opprettholde et godt forhold også til det offentlige, før kunne man "drite" litt i det fordi de uansett ikke kunne legge vekt på slike følelser da de skulle velge."*

-Prosjekt sjef, entreprenør, intervjuobjekt 1.

Nesten alle intervjuobjektene mener kun konkurranse på pris skaper konflikter i prosjektene. Det kan føre til taktisk prising eller rett og slett feilprising som gjør at det blir uenigheter og konflikter om hver krone.

*"Offentlige byggherrer kan komme i en skvis om de kommer i prosjekter med kun laveste pris. Da kan en få "katta i sekken". Lite eller stort, det er vanskelig å detaljbeskrive et helt prosjekt. Prise et prosjekt på 3 til 4 uker så blir det noe som glipper eller blir utelatt. Da blir det konflikter, hvem skal ta kostnaden for feilen, mangel i beskrivelse eller mangel i prising?"*

-Prosjekt sjef, entreprenør, intervjuobjekt 3.

*"Prosjekter med kun lavest mulig pris er mulig dersom en benytter en pre-kvalifisering i forkant for å sile ut de entreprenørene med riktig CV, kompetanse, osv."*

-Viseadministrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 5.

*Med ren priskonkurranse er det en fare for at entreprenøren priser seg så lavt at den må gjøre andre tiltak for å berge omsetningen og ikke gå med tap."*

-Jurist, intervjuobjekt 7.

*"Åpent anbud gir ett skudd på mål, har man bommet på forståelsen er det krise."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 13.

Intervju 8 kommenterer også svakheten ved å benytte myke kriterier ved bruk av lov om offentlig anskaffelser. Det kan føre til falske konkurranser som er tilpasset den entreprenøren en ønsker skal vinne prosjektet.

*"Myke kriterier kan man begrunne hvordan som helst, og kan bli brukt som skalkeskjul for trynefaktor og andre subjektive meninger."*

-Advokat, intervjuobjekt 8.

Intervjuobjekt 14 viser til viktigheten av gode prosesser ved bruk av offentlige anskaffelser. En må være dyktig til å beskrive det en ønsker og bruke god tid på det. Som byggherre bør man også benytte det man har av kompetanse på å sette sammen kompetente og dyktige prosjektorganisasjoner. Det blir også trukket frem at erfaringsoverføringen fra vellykkede prosjekt ofte er for dårlig. Gang på gang gjentar de samme feilene istedenfor å gjenbruke prosessene fra de vellykkede prosjektene.

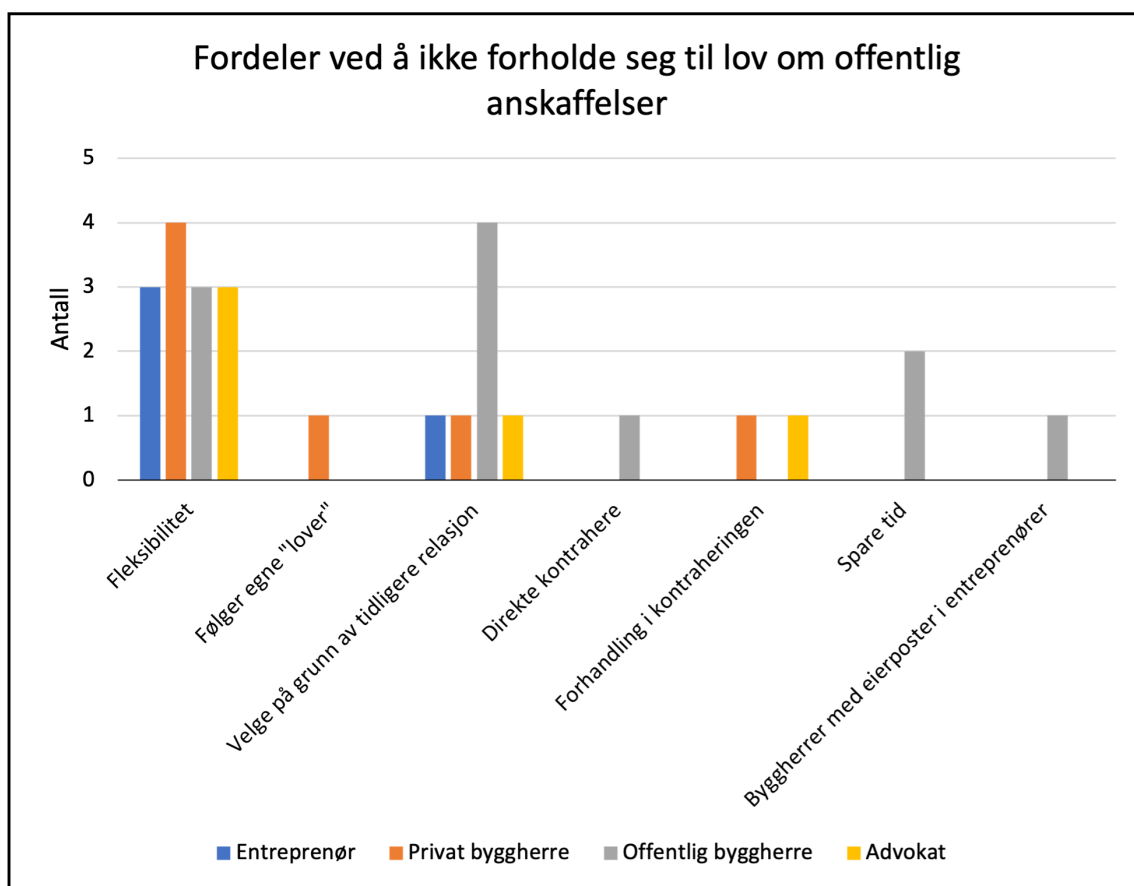
*"Skal man bruke offentlige anskaffelser riktig så må man beskrive det man skal ha og være flink til å beskrive prosessene. Bedre anskaffelse og bedre tid i forkant en gjør dette på. Henger mye sammen med videre konflikter i prosjektet."*

*"Benytter HR-personell som gjennomfører intervjuer, både 1 og 1, samt team-intervjuer. Dette som en del av utvelgelseskriteriet. Da finner man de riktige personene til prosjektet, og da går prosjektet godt. Her vurderes ikke pris til mer enn 10-30% av vektingen. Prosjektene går som det griner. Under tid, under budsjett med riktig kvalitet. Er det personer som ikke passer inn blir de byttet ut av prosjektet. Selv om det er veldig gode resultater ved å benytte reglementet rundt lov om offentlig anskaffelser slik og benytte fleksibiliteten av det, så er det for lite erfaringsoverføring hos mange av de store off. byggherrene. Selv om prosjektene har suksess blir det ikke videreført i stor grad, dessverre."*

-Prosjektsjef, offentlig byggherre, intervjuobjekt 14.

#### **4.11 Ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse**

Det fremheves at det er fleksibiliteten til de private byggherrene som er den store fordelene med å ikke må forholde seg til lov om offentlig anskaffelser. Dette vises i figur 21 der fordelene som er nevnt i intervjuene er listet opp. Velge på grunn av tidligere relasjon er også en fordel mange av intervjuobjektene trekker frem.



**Figur 21:** Fordeler ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse.

Selv om de fleste trekker frem fleksibilitet som en av fordelene ved å ikke forholde seg til regelverket mener mange at det offentlige også har fått en god del fleksibilitet i regelverket. Intervjuobjektene mener det er i stor grad positivt.

*"Kommet endel muligheter for de offentlige også. Fått større fleksibilitet."*

-Prosjektjef, entreprenør, intervjuobjekt 3.

*"Anskaffelsesverket har blitt mer fleksibelt. Forskjellene er ikke så store, mange private byggherrer gjennomfører konkurranser etter mal fra anskaffelsesverket uten å formelt følge det. At mange private gjør det på denne måten sier at anskaffelsesverket ikke er så ille."*

-Advokat, intervjuobjekt 8.

De store private byggherrene har tilnærmet seg anskaffelsesverket til det offentlige fordi dette gjør at de får bedre priser mener intervjuobjekt 11. Ved å ikke konkurranseutsette prosjektet kan en betale en høyere pris enn prisen som markedet kan gi. Derimot vil dette også medføre en risiko som noen private byggherrer ikke ønsker.



”Store private byggherrer har anskaffelser som er veldig lik de anskaffelsene det offentlige kjøper. Dårlig governance å utelukkende benytte entreprenør på bakgrunn av positive erfaringer tidligere, bør forsøke å få lavere pris også.”

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 11.

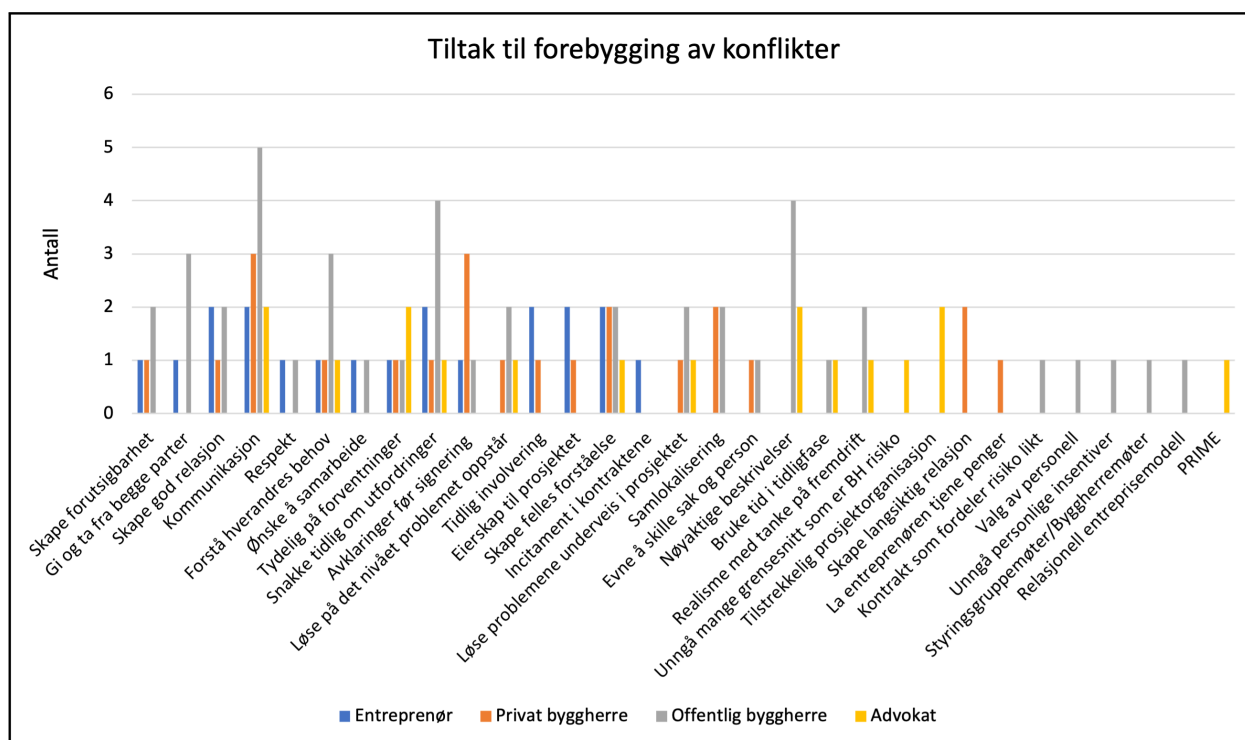
Intervjuobjekt 12 viser til hvordan mange av de store private byggherrene hadde en ”husentrepreneur” som bygde så å si alle prosjektene for byggherren. Dette mener intervjuobjekt 12 førte til et lavt konfliktnivå fordi begge så verdien i å ha en lengre relasjon. Da tar ikke entreprenøren krangelen om hver krone, men håper på å kunne tjene det inn igjen på neste prosjekt. Her kommer fordelene ved å kunne benytte mål om langsiktig relasjoner som en gulrot for å være samarbeidsvillig. Det danner ifølge flere av intervjuobjektene et lavere konfliktnivå og bedre samarbeidsklima i prosjektene. Denne gulroten kan ikke offentlige byggherrer friste med på grunn av regelverket.

”En tid der Veidekke bygde alle hotellene for Olav Thon, Veidekke måtte av og til svelge noen kameler, men de gjorde dette fordi de kunne tjene penger på neste hotell.”

-Advokat, intervjuobjekt 12.

## 4.12 Forebygging av konflikter

I figur 22 vises fordelingen av svarene intervjuobjektene ga for tiltak til forebygging av konflikter. Tiltakene er bearbeidet til disse tiltakene fra rådataen som er tilgjengelig i vedlegg 19. Denne rådataen er hentet fra de transkriberte intervjuene.



Figur 22: Tiltak til forebygging av konflikter i byggeprosjekt.

Tabell 12 viser tiltakene som er nevnt av intervjuobjektene i synkende frekvens. Tolv intervjuobjekt sier at kommunikasjon er et tiltak for å forebygge konflikter. Dette virker noe banalt, men å snakke tidlig om utfordringer nevnes av over halvparten av intervjuobjektene. Det er dermed tydelig at dette ikke alltid er like lett å utføre i praksis.

**Tabell 11:** Tiltak til forebygging av konflikter.

Tiltak	#		#
Kommunikasjon	12	Realisme med tanke på fremdrift	3
Snakke tidlig om utfordringer	8	Respekt	2
Skape felles forståelse	7	Ønske å samarbeide	2
Forstå hverandres behov	6	Evne å skille sak og person	2
Nøyaktige beskrivelser	6	Bruke tid i tidligfase	2
Skape god relasjon	5	Tilstrekkelig prosjektorganisasjon	2
Tydlig på forventninger	5	Skape langsiktig relasjon	2
Avklaringer før signering	5	Incitament i kontraktene	1
Skape forutsigbarhet	4	Unngå mange BH-styrte grensesnitt	1
Gi og ta fra begge parter	4	La entreprenøren tjene penger	1
Løse på det nivået problemet oppstår	4	Kontrakt som fordeler risiko likt	1
Løse problemene underveis i prosjektet	4	Valg av personell	1
Samlokalisering	4	Unngå personlige insentiver	1
Tidlig involvering	3	Styringsgruppemøter	1
Eierskap til prosjektet	3	Relasjonell entreprisemodell	1

I intervjuene gjennomført i fordypningsoppgaven kom det frem fem hovedtiltak for å forebygge konflikter i byggeprosjekt. Fordypningsoppgaven kom frem til følgende tiltak (Resell, 2021):

- Felles kontraktsforståelse
- Kvaliteten på anbudsutlysningen
- Kommunikasjon og samarbeidsvillighet
- Løse konflikter så raskt som mulig på lavest mulig nivå
- Dialog gjennom hele prosjektet

Intervjuobjekt 1 viser til viktigheten å snakke om utfordringene med en gang de oppstår. Samtidig understreker han at det er mange prosjekt der dette fungerer og dialogen mellom byggherre og entreprenør er god og tillitsfull. Likevel er det alltid prosjekt der en ikke klarer å ta tak i problemene før de allerede har eskalert.

*"Blåse ut fyrstikkene før det blir en brann"*

*"Mye god kommunikasjon og gode prosjekt i bransjen. En håndfull som er vanskelig, og der er det veldig vanskelig. Eskalerer, og de overordnede klarer ikke å ta tak i problemet før det er for stort."*

-Prosjektjef, entreprenør, intervjuobjekt 1.

De fleste intervjuobjektene trekker frem viktigheten av å ta opp problemene tidlig og diskutere de sammen. Dersom en forsøker å gjemme unna problemer for så å ta de opp senere vil det kunne skape et veldig betent forhold mellom partene. Det kan føre til at det underveis i prosjektet oppstår mange nye uenigheter som en ikke evner å bli enige om.

*"Få ting på bordet. Verste som fins er å starte med en kjempekonflikt helt i starten av et prosjekt. Dette er sjeldent lønnsomt også, får ingenting gratis i resten av prosjektet. Blir en kamp om hver endring og tillegg."*

-Prosjektdirektør, privat byggherre, intervjuobjekt 2.

*"Det viktigste våpenet er å snakke sammen. Da har man et godt fundament for det som er laget, man har brukt god tid, har gode kontrakter, beskrevet det man trenger for å levere det som er bedt om."*

-Prosjektjef, offentlig byggherre, intervjuobjekt 14.

Et problem som flere intervjuobjekter trekker frem er personlig tilknytning i form av økonomiske insentiv til prosjektet. Det kan føre til at en har sub-optimaliserende insentiv til å kjempe for tilleggsvederlag og endringer. Selv om en ikke skal ta ting personlig blir det ofte det som er tilfellet, da kan samarbeidsklimaet bli hardt. En bør etterstrebe å holde det personlige utenfor prosjektene, men det kan i mange sammenhenger være svært utfordrende.

*"Kan være vanskelig for entreprenører å ikke ta ting personlig. Prosjektets prestasjon måles ofte på det økonomiske og de kan også ha personlige insentiv for hvor godt de lykkes i prosjektet. Presses mer fra "oven". F.eks. prosjektbonus fungerer dårlig. Da kan endringsmeldingene eller avslag på endringsmeldingene bli tatt som et personlig angrep på deres eventuelle bonus."*

-Prosjektleder, privat byggherre, intervjuobjekt 6.

Flere av advokatene sier i intervjuene at de ser at det sjeldent blir bemannet tilstrekkelig i prosjektorganisasjonen dersom det oppstår uforutsette problemer. Både på entreprenør og byggherresiden blir det ikke satt på flere ressurser dersom prosjektet begynner å skli. Dette skaper utfordringer for de som allerede er i prosjektorganisasjonen som egentlig har nok arbeid i utgangspunktet. De samme må da også behandle problemene og uenighetene som har oppstått. Det er en ond spiral som ifølge advokatene ofte fører til at problemene til slutt havner hos nettopp dem. Problemet kunne istedenfor ha vært løst ved å sette på en ressurs til eller to i prosjektorganisasjonen.

*"Ha en tilstrekkelig prosjektorganisasjon til å håndtere konflikter. En prosjektorganisasjon som er rigget til å ha noe margin for å ta høyde for at det inntreffer noe uventet. Begge parter rigger prosjektorganisasjonene sine for et prosjekt som går noenlunde på skinner. Går det ikke slik må man sette på flere folk. Noe av det mest problematiske som finnes er overarbeidete prosjektledere. Har man f.eks. et prosjekt på 150 millioner og omtvistede saker på 20 millioner, bør man ta seg råd til å sette på ett årsverk for å ta unna mye av den ekstrajobben som er kommet. Kan spare seg for mye ubehageligheter i ettertid om man gjør dette. Ender med at man skyver det foran seg og tar det i sluttoppgjøret, slik ender man opp i en klassisk kjempestor sluttoppgjørskonflikt."*

-Advokat, intervjuobjekt 8.

Samlokalisering er også noe som flere trekker frem som positivt for konfliktnivået. Det gjør det lettere å kommunisere og ha en kontinuerlig dialog, både de formelle og uformelle samtalen. Noe som flere peker på gjør at en har større respekt for hverandre og videre behandler hverandre med større respekt i prosjektene. Det gjør det også lettere å ta opp problemer og andre ubehageligheter i et mer uformelt forum. Dette kan ufarliggjøre og avvæpne situasjoner som kan skape problematiske situasjoner dersom kravene kommer uten noen form for dialog i forkant. Intervjuobjekt 9 viser til at slike tiltak har fungert veldig godt i andre bransjer.

*"Samlokalisering, ha fysiske møter, mye lettere å være usaklig og skarp over mail. Må man spise lunsj sammen etterpå vil diskusjonen bli mer sivil."*

*"Selskaper i andre bransjer har benyttet samlokalisering med alle samarbeidspartnere i et prosjekt, leverandører, teknikere, underleverandører og oppdragsgiver på samme kontor/lokasjon. Disse prosjektene har blitt gjennomført med lavere kostnad for oppdragsgiver, med høyere kvalitet og med lavere konfliktnivå enn i tidligere prosjekter. Nærliggende å tro at dette vil også fungere godt i byggebransjen."*

-Administrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 9.

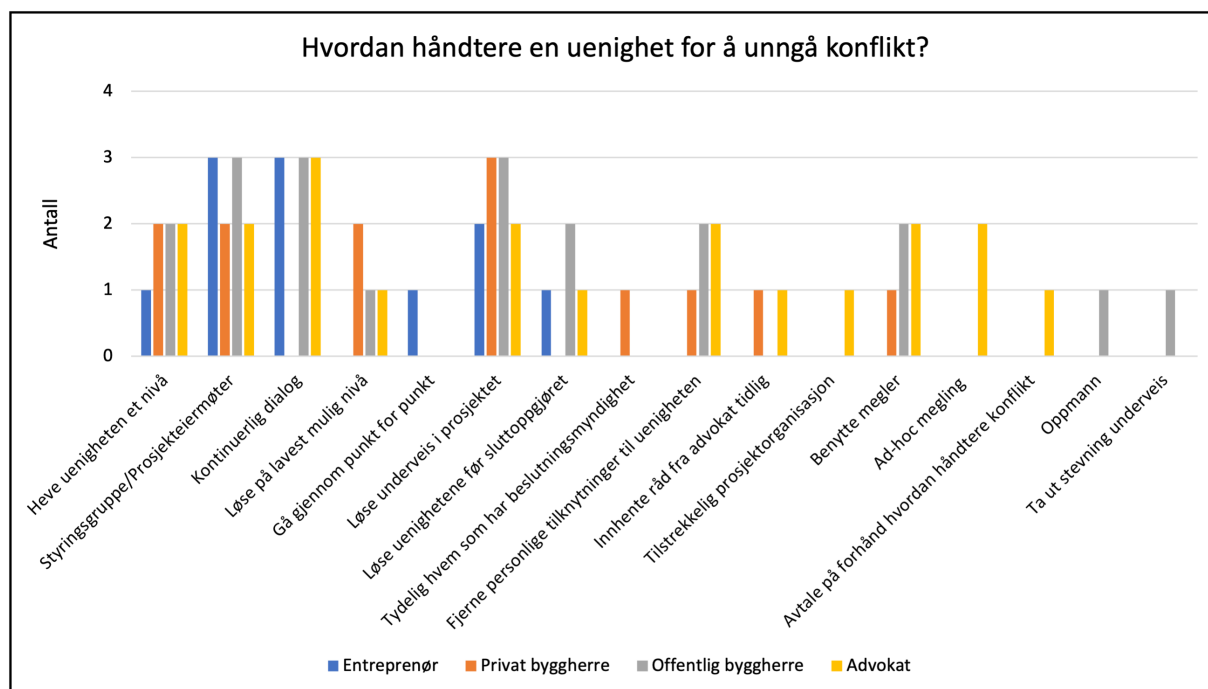
Intervjuobjekt 14 viser til at valg av entrepriseform ikke spiller så stor rolle for kostnaden. Det som betyr noe, er hvor godt grunnlag byggherren gir entreprenøren for å prise prosjektet. Dersom byggherren ikke er god nok til å beskrive sitt behov vil det kunne oppstå diskusjoner rundt vederlag og endringer som igjen vil kunne føre til uenigheter og konflikter. Det er derfor viktig for byggherren å kunne definere sine behov så godt som mulig for videre å spille entreprenøren god. Hvordan byggherren har organisert prosjektet sitt er ikke kritisk for konfliktnivået da, så lenge byggherren har kompetanse til å kjøre prosjektet slik som han velger.

*"Billigere å bruke byggherrestyrte delentrepriser, eller det er billigere å benytte totalentrepriser. TJA, det er helt avhengig av at man har klart å skape et godt grunnlag for entreprenøren å gi pris, og at man er flink nok til å beskrive og definere sitt eget behov. Da blir prisen bedre og risikoen mindre. Er man villig til å ta mer risiko selv, får man mindre risikopåslag."*

-Prosjekt sjef, offentlig byggherre, intervjuobjekt 14.

### 4.13 Konfliktbehandling

I figur 23 vises fordelingen av svarene intervjuobjektene ga for håndtering av uenigheter for å unngå videre konflikt. Måtene å håndtere uenighetene på er hentet fra rådataen som er tilgjengelig i vedlegg 20. Rådataen er bearbeidet til disse 16 metodene og måtene å håndtere uenigheter og konflikter på.



**Figur 23:** Hvordan håndtere en uenighet for å unngå videre konflikt?

Metodene er listet opp etter frekvens i intervjuene i tabell 12. ”Løse de underveis” og ”styringsgruppemøter” er de metodene som nevnes flest ganger. For å få til dette er det viktig at dialogen mellom partene er tillitsfull og kontinuerlig.

**Tabell 12:** Metoder for håndtering av uenigheter og konflikter.

Tiltak	#		#
Styringsgruppe/ Prosjekteiermøter	10	Innhente råd fra advokat tidlig	2
Løse underveis i prosjektet	10	Ad-hoc megling	2
Kontinuerlig dialog	9	Gå gjennom punkt for punkt	1
Heve uenigheten et nivå	7	Tydelig beslutningsmyndighet	1
Fjerne personlige tilknytninger	5	Tilstrekkelig prosjektorganisasjon	1
Benytte megler	5	Avtale på forhånd håndtering av konflikt	1
Løse på lavest mulig nivå	4	Oppmann	1
Løse uenighetene før sluttoppgjøret	4	Ta ut stevning underveis	1

Intervjuobjektene er klare på at konflikter må unngås så langt det lar seg gjøre, men at man av og til ikke kan være konfliktsky heller. Dersom en er konfliktsky så vil det også bli utnyttet. En må derfor alltid balansere på en fin linje mellom å ikke være for konfliktsky og heller ikke for konfliktskapende.

*"Møter man idioten fra helvette, og det gjør man innimellom, da skal man ikke inngå noen kompromiss."*

-Prosjektdirektør, privat byggherre, intervjuobjekt 2.

*"Noen konflikter må man ta når man er overbevist om at sin sak er riktig. Er viktig å ikke være konfliktsky heller, det kan også slå dårlig ut. Man må ikke fremprovosere konflikter heller. En må være ærlig på ting. Kan ikke la være å varsle om ting for å bygge opp en konflikt."*

-Prosjektsjef, entreprenør, intervjuobjekt 3.

*"Konflikter i byggeprosjekter kan være ødeleggende for samarbeidet, men jeg mener likevel at det er viktig at byggherre er villig til å ta konfliktene der hvor byggherre har en god sak. Jeg har vært borti personer på byggherresiden som er villig til å strekke seg langt for å ivareta «god stemning» i prosjektet, og derfor gir seg på konflikter der hvor de egentlig har en sterk sak. I det enkelte prosjekt har kanskje byggherre god nok økonomi til at de tåler å godta kostnader de kontraktuelt sett ikke trengte, men dersom flere og flere byggherrer opptrer slik bidrar det til en utvikling som ikke er bærekraftig. Det bidrar til at entreprenører i større grad sender uberettigede og oppblåste krav, samt at de oftere unnlater å følge bestemmelser i kontrakten."*

-Prosjektleder, privat byggherre, intervjuobjekt 6.

Det er viktig å løse ting underveis i prosjektene slik at det ikke akkumulerer seg med mange uenigheter mot slutten. Da vil det ofte bli store problemer. Ved å ha kontinuerlig dialog mellom byggherre og entreprenør kan man sørge for at begge partene er opplyste om situasjonen i prosjektet og hvordan hver part oppfatter situasjonen. Da blir det lettere å være på samme side når en skal forsøke å løse opp i problemene og uenighetene som oppstår. Problemene eskalerer når en ikke snakker sammen, men istedenfor begynner å bygge opp sak på hver sin side av bordet. Da kan det komme ut av kontroll og bli svært utfordrende å løse opp i.

*"Når ting blir "gammelt" eller ting som oppsto for ett år siden kommer opp og den ene parten ikke har oppfattet dette som en sak eller avvik. Da kan det ofte eskalere."*

-Prosjektsjef, entreprenør, intervjuobjekt 3.

*"Er en negativ ting når en begynner å bygge sak mot hverandre, drar i hver sin ende av tauet, når en til slutt krasjer så blir det en stor konflikt som kan havne ut av kontroll"*

-Prosjektsjef, entreprenør, intervjuobjekt 1.

*"Sette opp en dialog der en finner ut hva problemet er. Snakke sammen og finne en felles plan om hvordan en kan løse konflikten. Dersom dette ikke lykkes, kan en begynne med en mer løsningsbasert meglings situasjon."*

-Advokat, intervjuobjekt 12.

Intervjuobjekt 5 viser til at prosjekter med høyt konfliktnivå er tunge å gjennomføre og at det heller ikke er ønskelig i et lengre perspektiv. Byggebransjen er heller ikke veldig stor, det er stor sannsynlighet for at en skal ha nye prosjekter med de samme folkene. Samtidig påpeker intervjuobjekt 5 at man skal ikke være konfliktsky heller, fordi det kan slå feil ut.

*"Kjøre prosjekter med høyt konfliktnivå er noe en bør prøve å unngå. Dette er ikke fordi en er konfliktsky i seg selv, men fordi en skal kjøre prosjekter med de samme folka og samme entreprenørene på ny."*

-Viseadministrerende direktør, privat byggherre, intervjuobjekt 5.

Et problem flere tar opp er at det i tillegg er svært høy personlig prestisje i konfliktene. Dette gjør det svært vanskelig for partene å komme frem til en minnelig løsning fordi de føler at de taper den personlige kampen. Det bør etterstrebes å løse konfliktene på sak, men med mennesker som styrer prosjektene er det av og til utfordrende.

*"Konflikter må løses på sak og ikke person, men det er utrolig mange som synder mot dette. Denne typen hater jeg, jeg nekter å gi meg."*

-Prosjektleder, offentlig byggherre, intervjuobjekt 11.

Av og til opplever noen av intervjuobjektene at juristene ikke bidrar til å senke konfliktnivået, men heller er med på å gjøre problemene større.

*"Enkelte jurister har aldri tatt feil siden krigen, klart det ikke senker konfliktnivået"*

-Prosjektjef, offentlig byggherre, intervjuobjekt 14.

Avslutningsvis påpeker intervjuobjekt 14 at det tross alt er byggherren som ønsker seg et bygg og engasjert en entreprenør for å bygge dette for seg. Har man som byggherre gjort noe feil må man da ta ansvaret for dette. Det er en undertone i flere av intervjuene at byggherrene kan forsøke å dytte problemene over på entreprenøren selv om det er for forhold som de selv er skyldige i.

*"Aksepterer man som byggherre at man har "dritet seg ut" og så betaler man, så gjør entreprenøren det samme. Forsøk heller å bli bedre til neste gang."*

*"Det er byggherren som har bedt om et bygg, ikke entreprenøren. Da må man ta konsekvensen av dette dersom man har dritet seg ut."*

-Prosjektjef, offentlig byggherre, intervjuobjekt 14.

---

## 5 Diskusjon

I intervjuene er det intervjuet 15 personer fra byggebransjen som representerer rollene entreprenør, privat byggherre, offentlig byggherre og advokat. Intervjuobjektene innehar forskjellige ledende roller i byggeprosjekt og har lang erfaring fra bransjen. Majoriteten av intervjuobjektene holder til i Stor-Oslo, men det er også intervjuet personer som gjennomfører prosjekt på Vestlandet, Trøndelag og Nord-Norge. Det er stor spredning i hvilke type bygg disse bygger også, alt fra næringsbygg, leiligheter, skoler og sykehus.

Studien som er gjennomført kan dermed sees på som et utklipp av en representativ gruppe av norsk byggebransje. Resultatene kan sies å være delvis representativ for norsk byggebransje, men resultatene bør verifiseres og styrkes ved å gjennomføre undersøkelser på en større populasjon og av flere bedrifter i bransjen.

### 5.1 Konfliktnivå og utvikling

EBA har i flere forum hevdet at konfliktnivået i bygg og anleggsbransjen i Norge er høyt og så høyt at det er et problem i bransjen. Det skaper lavere lønnsomhet, sliter ut de som arbeider i bransjen og gjør den mindre attraktiv for rekruttering.

I oppgaven er det funnet at halvparten av intervjuobjektene mener det er et høyt konfliktnivå i byggebransjen, mens de resterende mener det er et moderat nivå. Flere påpeker også at de føler konfliktnivået er høyere i anleggsbransjen og at det er et større problem der enn i byggebransjen.

Sammenlignet med case-studien av 25 Betonmast-prosjekter (Engen and Sætha, 2020), der de finner at konfliktnivået i disse prosjektene jevnt over er lavt, viser denne studien at personer i bransjen mener at konfliktnivået er moderat til høyt. Det kan være flere årsaker til dette. Blant annet er nok mange av prosjektene intervjuobjektene gjennomfører vært uten særlig konfliktnivå. Dersom det hadde blitt gjort en case-studie av deres prosjekter istedenfor en mer overordnet undersøkelse av bransjen er det nærliggende å tro at resultatet ville vært nærmere case-studien til Engen og Sætha (2020). Slik som intervjuobjekt 1 sier i intervjuet så er det mange vellykkete prosjekt i byggebransjen, men en snakker for det meste om de som går veldig dårlig.

Resultatene fra intervjuene passer bedre sammen med EBAs rapporter fra bransjen, der de mener konfliktnivået er høyt. Samtidig peker de på at det er et større problem i de største byene, og ikke like stort utenfor. De fleste intervjuobjektene holder til, og arbeider med prosjekter som utføres i eller i nærheten av de største byene. Dette kan også være en grunn til at konfliktnivået som er funnet gjennom intervjuene sammenfaller med EBAs rapporter.



Ved å spørre om situasjonen i hele bransjen vil intervjuobjektene mest sannsynlig tenke på de prosjektene som ikke har gått bra, istedenfor å tenke på de prosjektene som har vært vellykket. Konfliktnivået er likevel høyt i nok prosjekter til at ingen av intervjuobjektene mener konfliktnivået er lavt i bransjen. De prosjektene der konfliktnivået er veldig høyt er det krevende for alle involverte parter. Det krever mye av ledelsen å involvere seg og forsøke å finne en løsning. Mange av intervjuobjektene i denne oppgaven er personer som blir involvert i prosjekter dersom det oppstår slike problemer, men som kanskje er mindre involvert dersom prosjektene flyter som de skal. Dette kan føre til at disse opplever mer konflikter og utfordringer enn vanlige prosjektmedarbeidere.

Halvparten av intervjuobjektene mener at konfliktnivået i byggebransjen har vært tilnærmet uendret de siste 10 årene. Fire mener at det har økt, mens fire mener det er redusert. Bakgrunnen til at synet på dette er så forskjellig kan skyldes mange årsaker. Det er også veldig spredt mellom de ulike rollene hvordan de mener konfliktnivået er utviklet seg i bransjen. Det er bare blant de private byggherrene ingen mener at konfliktnivået har økt.

Det er en entreprenør som mener konfliktnivået er redusert de siste 10 årene. Dette skyldes en valgt strategi de har gjennomført i deres firma. Denne strategien er en helhetlig strategi for hvordan de ønsker å gjennomføre prosjekt, fra idé hos byggherre til gjennomføring og overlevering. Strategien er satt for å få bedre prosjekt, med høyere kvalitet og et lavere konfliktnivå. Dette har medført at de føler jevnt over at prosjektene har et lavere konfliktnivå enn tidligere. Likevel medfører denne strategien at de må ekskludere enkelte byggherrer og prosjekter. Det er noe ikke alle entreprenørselskaper har soliditeten eller muligheten til å gjøre.

En av advokatene som er intervjuet mener at bransjen hadde en ”samling i bønn” i 2018 og at bransjen har klart å sette i gang tiltak som har bedret situasjonen siden. Det var på grunn av at man på alle sider av bordet forsto at utviklingen i konfliktnivået og omfanget av konfliktene ikke var bærekraftig. Skulle bransjen være levedyktig og attraktiv måtte ting skje, og intervjuobjekt 12 mener at bransjen har tatt tak, men at det fortsatt er en vei å gå.

En av årsakene til at det er et splittet syn på hvordan utviklingen har vært kan skyldes personlige erfaringer i sine respektive prosjekt i den siste tiden. Hvis en av intervjuobjektene kom rett fra et konfliktfylt prosjekt vil dette kunne farge deres oppfattelse av situasjonen i bransjen. En annen svakhet med spørsmålet kan være om de svarer konfliktnivået i prosjektene de selv kjører, eller om de forsøker å besvare for bransjen som en helhet.

For en advokat kan det også være utfordrende å vurdere hvordan konfliktnivået i bransjen er, selv om de kan vurdere ut fra antall saker som kommer inn. Likevel vil det som intervjuobjekt 8 kommenterte, dersom 9 av 10 byggeprosjekt går som smurt og ingen problemer oppstår, hører ikke advokaten om disse. Advokaten vil bare få servert det siste byggeprosjektet som ikke er vellykket, som har mange problemer og konflikter. Det kan dermed være utfordrende for

advokater å bedømme hvordan situasjonen er overordnet i bransjen. Personer i bransjen snakker likevel med hverandre, slik at de fleste har en viss innsikt i situasjonen.

Totalt virker det som utviklingen i konfliktnivået i bransjen ikke har vært veldig stor de siste 10 årene. Selv med mye fokus på området og med mange tiltak som Bygg21, seminarer og mye medieomtale oppfattes det som en utfordrende oppgave å redusere konfliktnivået. Det gjennomføres mange gode og suksessfulle prosjekter uten konflikter i dagens byggebransje, men det virker som det også er store problemer i en del prosjekter. Blant intervjuobjektene er det et ønske at konfliktnivået i bransjen skal ned, selv om det alltid vil oppstå noen uenigheter i prosjektene.

## 5.2 Konfliktårsaker

I teorien og litteraturen er det listet opp mange forskjellige konfliktårsaker i byggeprosjekt. Det er også ulikt hvordan disse påvirker de ulike partene i et prosjekt. Det er årsaker som er skyldes forhold på byggherresiden, entreprenørsiden og gjensidige årsaker. Noe som er utfordrende ved konflikter i byggeprosjekt er at de ofte er sammensatte og ikke har en årsak, men flere som sammen skaper konflikten. Gjennom intervjuene ble det funnet mange konfliktårsaker som var gjentakende blant intervjuobjektene. Årsakene som ble hyppigst nevnt er:

- Utydelige beskrivelser
- For lavt priset entreprenør / taktisk prising
- Manglende kontraktskompetanse
- Fremdriftsproblematikk
- Tolkning av kontrakt
- Ufullstendige kontrakter

Det er også funnet mange andre konfliktårsaker som er delaktig til å skape konflikter i norske byggeprosjekter. Dette henger sammen med Tanriverdi et al. (2021) sine funn. En konflikt oppstår ikke av en isolert konfliktårsak, men som følge av mange årsaker og faktorer som oppstår etter hverandre. Dette kommer også frem fra mange av intervjuene. Problematikken er sammensatt og har ingen enkle svar.

Starter prosjektet opp med en entreprenør som har priset seg for lavt kan entreprenøren begynne å lete i kontraktsgrunnlaget og beskrivelsene etter feil og mangler. Dersom det er feil og mangler her vil de videre kunne danne grunnlag for endringskrav. Her vil hvordan partene tolker kontraktene være avgjørende for hvilket standpunkt partene tar. Dette kan utvikle seg til steile fronter mellom byggherre og entreprenør, slik at kommunikasjonen svikter og de begynner å bygge sak på hver sin side av bordet. Når kommunikasjonen svikter kan enda flere problemer

oppstå og situasjonen blir enda mer anspent. Problematikken er dermed veldig sammensatt og vanskelig å forhindre når dominobrikkene først begynner å falle.

Det er derfor viktig å finne rotårsakene til at konfliktene oppstår for å kunne forhindre de i fremtiden. Her vil mye kunne bli forbedret dersom partene snakker sammen og er mer fortrolig med hverandre og hverandres rolle i prosjektene.

I Arcadis (2021) rapport finner de feil og mangler i kontraktsgrunnlaget som en av hovedårsakene til konflikter i byggeprosjekter i Europa. Intervjuobjektene påpeker at både utydelige beskrivelser og ufullstendige kontrakter er store konfliktårsaker i norske byggeprosjekter. Dette kan også kobles til en annen hovedårsak som er byggherrens manglende evne til å administrere kontrakten. Mangler byggherren kompetansen i forarbeidet av prosjektet, vil kan det oppstå feil og utydeligheter i kontrakten og beskrivelsene.

Det virker som mange byggherrer slurver og har det noe travelt i denne fasen av prosjektet, som gjør at det oppstår mange problemer i prosjekterings og gjennomføringsfasen. Som noen av intervjuobjektene nevner i intervjuene, så bør man gå en runde ekstra med beskrivelsene og kontraktene, istedenfor et hurtig arbeid for å kunne ta helg eller reise på ferie. Intervjuobjekt 6 sier han har opplevd ved gjennomlesning av beskrivelser og kontrakter at de fremstår som mangelfulle og med tydelige slurv og skrivefeil som ved enkel korrekturlesning kan fjernes. I disse tilfellene virker det som byggherren har hatt det for travelt med å lyse ut prosjektet.

For lavt priset entreprenør og taktisk prising skaper et konfliktnivå i prosjektene fordi det tvinger entreprenørene til å hente lønnsomhet gjennom endringsmeldinger og krav som er utenfor selve kontrakten med byggherren. Hvorvidt dette gjøres med overlegg fra entreprenør eller om de har priset seg feil varierer fra prosjekt til prosjekt, men den lave marginen de fleste entreprenørene opererer med er det nok utbredt med lav prising i prosjektene. Dette er et stort og aktuelt tema, og blir diskutert nærmere i kapittel 5.7 og 5.8.

Manglende kontraktskompetanse er koblet til manglende kompetanse generelt. Det oppfattes som mange inngår kontrakter de ikke vet omfanget av, noe som medfører mange misforståelser som videre kan utvikle seg til konflikter. Intervjuobjekt 13 sier at de opplever at enkelte prosjektledere ikke forstår eller har kompetansen til å forstå hva kontraktene innebærer. Dette gjør at det blir konflikter, fordi det fører til diskusjoner om hva som inngår og ikke. Kompetanse sin påvirkning på konfliktnivået og som konfliktårsak blir nærmere diskutert i kapittel 5.5.

Fremdriftsproblematikk og uenigheter mellom byggherre og entreprenør koblet til fremdrift er en årsak som flere intervjuobjekter trekker frem. Byggeprosjektene blir mer omfattende og komplekse, mens byggherrene presser på for å redusere byggetiden. En kjent utfordring her er dersom entreprenøren gir et tilbud med forbehold om byggetiden. Denne blir ofte automatisk forkastet, fordi entreprenøren har tatt forbehold. Dermed kan det være at byggherren ikke tar inn over seg hvorfor entreprenøren benytter forbeholdet. Byggherren har også en plikt å sørge for at

byggetiden ikke går utover det ufravikelige SHA-ansvaret byggherren har.

Fire av fem offentlige byggherrer som er intervjuet kommenterer fremdriftsproblematikk som en konfliktårsak. I offentlige anbud har byggherren rett til å forkaste ethvert tilbud med forbehold. Dette kan skape at de ”få” entreprenørene som satser på at de klarer det innenfor tidsrammen får tilbudet, men i løpet av prosjektet oppdager at de ikke klarer å forholde seg til den. Det kan få store konsekvenser for den offentlige byggherren dersom bygget må være ferdig til en viss ferdigdato. Et eksempel er skolebygg som ofte skal være ferdig til skolestart i august. Dersom entreprenøren ikke blir ferdig til forespeilet dato vil dette gi store konsekvenser, og da kan det oppstå konflikt om hvem som må stå til ansvar for ekstrakostnaden. I verste fall kan mange elever stå uten en skole å gå til, eller starte på en skole som fortsatt er en byggeplass.

Lædre (2009) viser til at trange rammer og kort byggetid i prosjektene er en konfliktårsak. Det er mange grunner til at byggherren ønsker kort byggetid. Det gir bedre lønnsomhet for byggherren ved at det går mindre byggrenter, rigg benyttes kortere og oppbundet kapital kan benyttes videre. Kumaraswamy (1997) og BAROK-undersøkelsen (1999) finner også urealistisk og liten tid som en av hovedårsakene for konflikter. Det oppfattes at byggherre bør estimere byggetid i samråd med entreprenør for å etterstrebe en realistisk byggetid. I et byggeprosjekt kan det skje mye uforutsette situasjoner som kan skape problemer med blant annet leveringstid. Flere av disse situasjonene kan ikke entreprenør holdes ansvarlig for. Relevant i dagens byggebransje er mangelen på råvarer som gjør at enkelte produkter nærmest er umulig å skaffe. Dette er utfordrende å ta høyde for, men om entreprenør i utgangspunktet er presset vil slike hendelser gjøre prosjektet umulig å levere til riktig tid.

Tolkning av kontrakt og kontraktsforståelse er en konfliktårsak som går igjen i mye av litteraturen. Sabri et al. (2019), BAROK (1999) og Tanriverdi et al. (2021) viser til tolkning og forståelse av kontrakten som en konfliktårsak i bygge- og anleggsprosjekt. Dersom partene har ulik forståelse av kontrakten, medfører dette også to forskjellige tolkninger av hva som skal leveres. Da er det ikke langt til det oppstår uenigheter som kan utvikle seg til konflikter. Utfordringen her, er som intervjuobjekt 3 peker på, med forskjellig kompetanse og erfaring fra byggeprosjekter, får man ulik tolking av kontrakter og beskrivelser. Det er gjennom dialog og klargjøring mellom partene at en kan sikre at tolkningen av kontrakten er felles mellom partene. Å skape felles forståelse mellom partene er en av tiltakene intervjuobjektene tar opp som tiltak for å forebygge konflikter.

Ufullstendige kontrakter og uklarheter i kontraktsdokumentet er også en konfliktårsak som hyppig blir nevnt av intervjuobjektene, som også finnes i litteraturen. Tanriverdi et al. (2021) viser til kontraktsvilkår som en av tre hovedårsaker til at konflikter oppstår og får sin fremvekst i byggeprosjekt. Arcadis (2021) undersøkelse viser at hovedårsaken til konflikter i Europa er byggherrens manglende evne til å administrere kontrakten, dette kan også innebære at de ikke klarer å utarbeide fullstendige kontrakter. Det sier seg selv at ufullstendige kontrakter eller

motsigende kontrakter kan skape diskusjon og konflikter. Dette gjør at det blir usikkerhet om hva som faktisk forventes av partene.

Som en av advokatene som ble intervjuet kommenterte, er det ingen kontrakter helt ”vanntette”, men det er likevel mulig å lage de så god som mulig. Samt forankre den slik at en sikrer felles forståelse for partene. Her kommer man langt med kommunikasjon og tillit. Har partene en god dialog og tillit til hverandre og det som blir levert, vil ikke kontraktsdokumentet i like stor grad bli gjennomgått med lupe.

Kumaraswamy (1997) og BAROK-undersøkelsen (1999) viser til anbudsspesifikasjon og ufullstendig anbudsgrunnlag som årsaker til konflikter. Ufullstendige kontrakter kan også falle under disse årsakene. Dette skaper usikkerhet for partene om hva avtalen faktisk innebærer og hva som til syvende og sist skal leveres til hvilken kostnad. Det er naturlig at dette kan skape uenigheter og konflikter dersom partene står langt unna hverandre i hvordan en tolker dette. Slik som intervjuobjekt 7 kommenterer, er alle seg selv nærmest, og vil dermed ofte tolke slike dokumenter i sin favør.

Arcadis (2021) finner at den tredje hyppigste årsaken til konflikter i byggebransjen globalt i 2020 var tredjeparts- eller force majeure hendelser. Det er nærliggende å tro at mye av dette skyldes koronapandemien som påvirket hele verden. Dette er en årsak som ikke har vært på listen tidligere år. Det er heller ikke en årsak som har kommet frem gjennom intervjuene. Med dagens situasjon i byggebransjen er det en mulighet til at dette blir en mer hyppig konfliktårsak også i norsk byggebransje. Koronapandemi, inflasjon, råvaremangel og høye energipriser er store utfordringer for entreprenørene og kan føre til at flere får utfordringer med å levere som avtalt. Hvorvidt det blir konflikter om disse temaene, er hvordan det blir behandlet av byggherre og entreprenør. Mange av prosjektene kan bli vesentlig mer kostbare, med større usikkerhet koblet til råvarepriser og leveranser.

### 5.3 Kommunikasjon og tillit

Tilnærmet alle intervjuobjektene mener at tidligere relasjoner og tillit er utslagsgivende for konfliktnivået i prosjektene. De som mener dette kun hjelper i noen grad er advokatene. En mulig årsak til det kan være at advokatene ikke får høre om prosjektene før tilliten er brutt og prosjektet trenger bistand fra en advokat. En langsiktig relasjon og et ønske om det virker konfliktdepende. Det er fordi en i større grad legger til rette for å samarbeide og kommunisere godt. En har også høyere takhøyde for hva en diskuterer og hva en sender inn endringer om. Partene kan også ta større tap eller problemer i et prosjekt i viten om at de kan tjene inn dette i neste prosjekt.

Det vises tydelig fra intervjuene at entreprenørene og de private byggherrene mener at et ønske om å skape en langsiktig relasjon slår positivt ut i prosjektene. Dette underbygger også Tanriverdi

et al. (2021) der ingen forventninger om videre arbeid eller langsiktig relasjon er en årsak til konflikt. Har man ingen forventninger til dette, kan en som entreprenør eller byggherre utnytte situasjonen og skvise den andre parten så langt det lar seg gjøre.

Utfordringen med tillit er at den må bygges på nytt i hvert prosjekt. I et prosjekt er det en unik prosjektorganisasjon som blir byttet ut med en ny organisasjon til et nytt prosjekt. Dette gjør at bygging av tillit mellom to parter i et byggeprosjekt er noe en må fokusere på hele tiden. Uten tillit får man ingen god samhandling som igjen fører til dårlig kommunikasjon.

Flere advokater, slik som Hunn (2021) viser til høy grad av mistro i bransjen. Byggherren ser på entreprenøren som kjeltring, og ønsker ikke at entreprenøren skal tjene penger. Entreprenøren ser på byggherren som en tyrann. Det er et dårlig grunnlag for et godt samarbeidsklima og kommunikasjon. Det går også over på menneskene i prosjektene og deres egenskaper. Slik som Frogner (Homleid, 2017) viser til, kan konfliktnivået og antallet konflikter i større grad reduseres med de rette menneskene og gode menneskelige relasjoner. Personene i prosjektene må evne å etablere tillit mellom hverandre, samt gjøre tiltak for at tilliten faktisk bygges og opprettholdes.

Concept-rapport nr. 5 (Welde et al., 2018) er også klar på at partenes personlighet, kommunikasjonsform og personkjemi er avgjørende faktorer for å unngå konflikter. Dette samsvarer godt med intervjuobjektene meninger om hvorvidt personlige egenskaper og tillit spiller inn på konfliktnivået. Personlige egenskaper og tillit mellom partene i et prosjekt gjelder ikke bare for byggebransjen, men for all prosjektbasert arbeid. Arbeidet utføres av mennesker i felleskap, og da er hvordan man forholder seg til hverandre en av de viktigste suksessfaktorene.

## 5.4 Personlige egenskaper

I intervjuene kommer det frem at personlige egenskaper hos de involverte i prosjektene, og da spesielt prosjektlederen hos begge parter, er svært viktig for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir. Flere mener også at det er mer personavhengig enn selskapsavhengig hvordan konfliktnivået blir. Det er også en årsak Lædre (2009) viser til. Er det dårlig personkjemi og konfliktvilje mellom prosjektlederne vil enhver uenighet kunne ende opp i konflikt. Dette kan føre til at det blir en personlig kamp å vinne enhver diskusjon.

Det er viktig det som intervjuobjekt 5 sier, lederne på hver side av bordet må ha menneskelige kvalifikasjoner som bidrar til å finne gode løsninger. Problemer oppstår hver dag i byggeprosjekter og da må de ansvarlige kunne finne gode løsninger og ta beslutningene sammen.

Det er med jevne mellomrom enkelte entreprenører blir nevnt som verre i klassen enn andre når det kommer til konflikter. Det er typisk for bransjen, og enkelte entreprenører har frynsete rykte i deler av landet. Dette kan skyldes mange forhold, men det mange intervjuobjekt påpeker er at konfliktene og konfliktnivået ikke skyldes selskapet. Ofte er de som gjennomfører prosjektet

på vegne av entreprenørselskapet eller byggherren som skaper konfliktene. Hvorfor disse lager de konfliktene kan være så mangt, men ofte er de presset for å levere og de kan like å stå i konfliktfylte situasjoner.

Kumaraswamy (1997) viser til at manglende profesjonalitet hos prosjektdeltakere er en grunnleggende årsak til krav og konflikter i byggebransjen. Profesjonalitet kan forstås i flere sammenhenger, det kan også gjelde personlige egenskaper. Det kommer også frem i intervjuene, der flere påpeker viktigheten av riktige personer i prosjektene. Som intervjuobjekt 13 sier, er enkelte personer i bransjen beryktet for å være konfliktskapende. Det vil disse personene være uavhengig om de arbeider hos Entreprenør A eller Entreprenør B.

## 5.5 Kompetanse og erfaring

Kompetanse og erfaring er intervjuobjektene så å si unisont enige om bidrar til et lavere konfliktnivå. De understreker at med kompetanse og erfaring har man større ro i situasjonene og en håndterer uroligheter bedre. Det flere påpeker er viktigheten av å sette sammen en prosjektorganisasjon med utfyllende kompetanse og erfaring. Det er også viktig med de riktige personlige egenskapene. Selv med god kompetanse og lang erfaring så vil personer som er konflikt drivende fortsatt skape et høyt konfliktnivå.

Kumaraswamy (1997), BAROK (1999) og Arcadis (2021) viser alle til manglende eller ikke tilstrekkelig kompetanse hos personer i prosjektene som en av hovedårsakene til konflikter i byggeprosjekter. Manglende kompetanse kan på mange måter slå ut negativt i prosjektene. Det er kompetanse på kontrakter, byggeskikk, beskrivelser og samhandling mellom partene. Tanriverdi et al. (2021) viser også til at inkompetanse er noe som skaper konflikter. Flere i bransjen er også sitert på dersom en tror at det er dyrt med kompetanse, så får man prøve med inkompetanse. Det er viktig med opplæring av ansatte, det kan oppfattes som dyrt, men ”ulærte” ansatte er enda dyrere.

Flere påpeker at det er nødvendig med tilstrekkelig kompetanse, ikke utelukkende mye kompetanse. Det samme gjelder på erfaring. Så lenge prosjektdeltagerne har tilstrekkelig erfaring er det med på å senke konfliktnivået. Det er dermed ikke en lineær graf der konfliktnivået går ned med antall års erfaring. Prosjektledere med mindre erfaring kan være mindre konflikt drivende enn de mer erfarne. De yngre prosjektlederne kan også være mer åpen for nye samarbeidsmetoder. Som intervjuobjekt 11 viser til, kan man som noe yngre være mer ydmyk til sin egen kompetanse og dermed lettere inngå kompromiss med den andre parten. De med lang fartstid i bransjen er nødvendigvis ikke mer løsningsorienterte enn de mer ferske.

Riktig kompetanse og tidligere erfaring er dermed svært viktig for å redusere konfliktnivået i prosjektene, men det er også mange andre faktorer som påvirker nivået. De menneskelige faktorene og personlige egenskaper hos de i prosjektene er like viktig, om ikke mer. Selv med

mye kompetanse og erfaring kan man være en skikkelig stabeis som ikke rikker en tomme ved enhver uenighet. Dette skaper ikke prosjekter med lavt konfliktnivå.

## 5.6 Hoppeplikten

Intervjuobjektene er veldig spredt i hvorvidt de mener hoppeplikter bidrar til å øke konfliktnivået. Blant de private byggherrene mente 3 av 4 at den ikke gjør det, mens de offentlige byggherrene var noe mer delt mellom ja, nei og i noen grad. Noe mer interessant var også spredningen blant entreprenørene, da hoppeplikten ofte kan være en konfliktårsak entreprenørene peker på, og som de kan mene byggherren utnytter til sin fordel.

Flere nevner også at et byggeprosjekt hadde vært vanskelig å realisere uten at byggherre hadde hatt denne evnen til å gjennomføre endringer. Slik som intervjuobjekt 2 og 3 påpeker, er hoppeplikten ikke noe stort problem dersom byggherren er fornuftig og proff. Det medfører at entreprenøren har tryggheten og tilliten til at den vil få en rettferdig kompensasjon dersom det foreligger en endring.

Utfordringen er dersom byggherre spekulerer eller utnytter hoppeplikten. Den kan gi en likviditetsbelastning hos entreprenøren som ikke er gunstig. Blir det mange uoppgjorte endringer som byggherren ikke viser noen vilje til å løse før et sluttoppgjør, kan det være en verkebyll underveis i prosjektet. Det kan føre til at entreprenøren, slik som intervjuobjekt 12 viser til, begynner å lete etter andre tilleggskrav og endringer for å øke sin likviditet. Dersom dette skjer kan prosjektet havne i en ond spiral der krav og motkrav mellom partene hagler uten at de blir løst.

Sabri et al (2019) finner at manglende betaling i sluttoppgjør er en hovedårsak til konflikter i norsk anleggsbransje. Mye av dette kan skyldes at byggherre ikke gjør opp for de endringene som er gjort underveis, slik at dette akkumulerer til sluttoppgjøret. Det kan skape en økt usikkerhet hos entreprenøren, noe som igjen kan svekke blant annet tilliten. Det oppleves at disse endringene som akkumuleres til slutten av prosjektene ikke er så store i omfang i byggeprosjekter som i anleggsbransjen. Derfor kan det også være noe mindre konflikt drivende i byggebransjen. Likevel kan summene bli store i forhold til opprinnelig kontrakt.

Hoppeplikten fremstår som balansert og som en nødvendighet i et byggeprosjekt, men byggherren har et ansvar hvis den går til det skrittet og gir entreprenøren utførelsesplikt. Byggherren må også være klar på om han mener det innebærer en endring eller ikke, samt hvilke konsekvenser dette medfører. Det fremstår som noe uproblematisk dersom dialogen og tilliten mellom partene er til stede. Hoppeplikten kan øke konfliktnivået hvis tilliten mellom partene er lav slik at den skaper usikkerhet for entreprenøren. Forutsigbarhet er noe alle parter i et byggeprosjekt er tjent med.



## 5.7 Tildelingskriterier

Tildelingskriteriene i en anbudskonkurranse påvirker konfliktnivået i byggeprosjekter. I de prosjektene der entreprenørene konkurrerer kun på pris mener mange av intervjuobjektene at konfliktnivået blir høyt. Dette kan føre til at entreprenørene enten priser seg taktisk eller at de går så lavt at de ikke får noen fortjeneste på prosjektet. Utfordringen rene priskonkurranser gir er at det blir en kamp mot null. Mange kan da forsøke å hente inn fortjeneste ved å be om tilleggsvederlag for endringer. Det fører ikke til et godt samarbeid mellom byggherre og entreprenør.

Urealistisk anbudsprising og lav fortjeneste hos entreprenør er en konfliktårsak som er hyppig nevnt i litteraturen. I BAROK undersøkelsen (1999) fant de at manglende økonomisk overskudd var en av årsakene til konflikt i norske byggeprosjekt. Tanriverdi et al. (2021) og i concept-rapport nr. 55 (2018) finner at lav lønnsomhet og en økonomisk presset entreprenør er en årsak til konflikt.

Mange av intervjuobjektene har gode erfaringer med myke kriterier i anbudskonkurransen, dette gjelder både entreprenørene og byggherrene. Det gir de mulighet til å bedømme andre faktorer enn kun pris, som kan gjøre at en finner den mest egnede entreprenøren til markedspris. Det gjør at entreprenørene kan til en viss grad ta seg betalt for den kompetansen de har, fordi byggherren også vektlegger dette.

Ved å benytte myke kriterier kan det oppstå andre problemer, i alle fall for offentlige byggherrer. Det åpner for subjektive vurderinger som kan gjøre vurderingsprosessen for byggherren utfordrende. Flere av entreprenørene kommenterer at de av og til føler seg urettferdig eller feilbehandlet. Likevel ønsker flere av entreprenørene at man skal bruke myke kriterier ved anbudskonkurranser, fordi de ser alle utfordringene som oppstår ved rene priskonkurranser.

## 5.8 Lave marginer

Slik som problematikken med tildelingskriterier og kun konkurranse på pris viser, er mange av entreprenørene sterkt presset på marginene sine i byggeprosjektene. I mange av prosjektene konkurreres det utelukkende på pris, og sammen med høy konkurranse fører dette til pressede marginer. Det spekuleres også i mange prosjekt om entreprenøren priser seg taktisk, for så å skulle innhente lønnsomhet i prosjektet på tilleggsvederlag for endringer (Welde et al., 2018). Dette skaper en negativ spiral der entreprenørene priser seg ned til beinet for å få arbeid.

I 2020 var gjennomsnittlig margin for de 100 største bygge- og anleggsbedriftene på 4,5%, og i 2018 var den nede i 2,3%. Med de økte råvare og energiprisene som har vært i 2021 og 2022 er det nærliggende å tro at marginene vil være enda lavere i 2022. Det medfører at mange av entreprenørene gjør det de kan for å holde hode over vann. I enkelte prosjekt kan entreprenørene være desperate for å hente inn ekstra fortjeneste. Det danner ikke et grunnlag for godt samarbeid

med byggherren. Kumaraswamy (1997) viser til at en grunnleggende konfliktårsak er urealistisk anbudsprising av entreprenør. Det var en hovedårsak i 1997, og i dag 25 år etter virker det som om dette fortsatt er et problem i bransjen. BAROK-undersøkelsen (1999) fant manglende økonomisk overskudd som en nærliggende årsak til konflikter i norsk bygge- og anleggsbransje, det ser ikke ut til noen bedring i fortjenesten på entreprenørsiden.

Intervjuobjekt 8 viser til et eksempel i intervjuet der Japan var det landet med minst konflikter innen byggenæringen. Kulturen i bransjen var slik at dersom en hadde inngått en avtale, så var det en avtale og man skulle gjennomføre jobben. Gjennomsnittlig hadde japanske entreprenører en margin på 15 %, som betyr at de hadde likviditet og kapital til å tåle uforutsette endringer og andre overraskelser. Mye antyder at når entreprenørene hadde en god fortjeneste ble det mindre konflikter. Det er noe som entreprenører i Norge ikke kan tillate seg i utstrakt grad. Dersom norske entreprenører hadde kalkulert med 15% fortjeneste i prosjektene sine ville de ha vunnet svært få priskonkurranser.

Slik som intervjuobjekt 8 understreker, er den lave fortjenesten hos norske entreprenører en av hovedårsakene til at konfliktnivået i bransjen har økt mye de siste 20 til 30 årene. Når en entreprenør har lave marginer kan dette lett føre til at mange av de andre konfliktårsakene som er funnet gjennom intervjuene kommer opp. I mange tilfeller vil ikke mangler i kontrakten, eller tolkningen av beskrivelsene komme opp på bordet dersom entreprenøren hadde 10% margin istedenfor 0%. Kultur kan også få noe av skylden. Dersom det har blitt vanlig å innhente lønnsomheten ved å undersøke beskrivelser og kontraktene for tolkningsmuligheter og endringsmuligheter, så blir dette hvordan en arbeider. Noen av intervjuobjektene strekker det så langt som å si at enkelte entreprenører har gått fra å produsere godt for å ha lønnsomhet, til å forhandle og tyne kontrakter for å skape lønnsomhet. Det er noe som legger grunnlag for et høyt konfliktnivå i prosjektene.

Det som derimot vil være utfordrende med denne konfliktårsaken er at byggherren alltid forsøker å få den rimeligste fornuftige prisen for det prosjektet han ønsker seg. Det gir større fortjeneste og er dermed naturlig for denne parten. Med den vedvarende høye konkurransen som er i byggebransjen, spesielt i byene, vil det være svært utfordrende for entreprenørene å øke sine priser. Øker de prisene sine vil det komme nye aktører som priser seg lavere. Dette blir nesten som fangens dilemma, hvor lavt vil det andre entreprenørselskapet være villige å gå for å vinne prosjektet.

Det vises også i noe av litteraturen, blant annet i rapporten fra EBA (2019), at utenfor de store byene er konfliktnivået lavere. Dette skyldes blant annet lavere konkurranse og høyere tillit mellom aktørene. Det gir mest sannsynlig en høyere fortjeneste for entreprenøren og god kommunikasjon mellom partene i løpet av prosjektene.

## 5.9 Offentlig og privat byggherre

I forkant av intervjuene var en av teoriene forfatteren satt med at det var lavere konfliktnivå i prosjekter med privat byggherre enn i prosjekter med offentlig byggherre. Bakgrunnen for denne teorien var at offentlige byggherrer er underlagt lov om offentlig anskaffelse og dermed ofte må setter ut prosjektene med konkurranse på pris. Det medfører også at langsiktige relasjoner mellom partene ikke er fokus, fordi dette ikke blir vurdert til neste prosjekt. Til fordypningsoppgaven ble en privat byggherre intervjuet, og han opplevde et lavt konfliktnivå i sine prosjekter. Dermed ble det noe som var ønskelig å se nærmere på.

I intervjuene besvarer de private og de offentlige byggherrene tilsvarende på hvordan de kategoriserer konfliktnivået i bransjen, de mener også at det er blitt færre forskjeller mellom store private byggherrer og de offentlige byggherrene. Det er også noe uenighet blant intervjuobjektene om private eller offentlige byggherrer er mest risikoaverse i prosjektene. Det er noe som mest sannsynlig er svært forskjellig mellom de private byggherrene og hvilken risikoprofil de har i sine prosjekt. De offentlige byggherrene er nok mer like i sin tilnærming til risikofordeling i prosjektene.

Advokatene som er intervjuet, er samstemte om at det ikke er noe forskjell i risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre i private og offentlige prosjekt. Mange sier også at de private så å si benytter oppsettet til anskaffelser slik som det er i regelverket. Det viser også at anskaffelsesverket er nokså godt og gjør at byggherren får inn gode tilbud.

Noen av de større private byggherrene har tilegnet seg "husentreprenører" som de har bygget opp en relasjon med over tid. Her har partene opparbeidet tillit og ønsker å ha lange relasjoner for å sikre fremtidige prosjekt. Her er det nærliggende å tro at konfliktnivået er svært mye lavere enn i andre byggeprosjekt. Her er nok partene mer villige til å ta noen smeller uten å ta kampen for å beholde det gode samarbeidet og relasjonen. Det kan gjøre at byggherren er villig å betale noe mer for prosjektet fordi han vet at prosjektet kommer til å bli vellykket og uten store problemer underveis.

En annen situasjon der det er nærliggende å tro at konfliktnivået i prosjektene er lave er i prosjekt der byggherren har store eierinteresser hos entreprenøren. OBOS er en byggherre som har store eierposter i Veidekke, AF-gruppen og indirekte i Betonmast. Konfliktnivået i prosjektene mellom disse partene er mest sannsynlig lavere enn i bransjen generelt. Dersom uenigheter oppstår i disse prosjektene har man mye større insentiv til å finne en rask og enkel løsning mellom partene enn man har dersom en ikke har eierinteresser i hverandre.

## 5.10 Avvik fra standardkontrakter

Det kommer frem fra resultatene at ikke så mange av intervjuobjektene mener at avvik og tillegg i standardkontraktene er konfliktdrivende. Derimot oppfatter flere av entreprenørene som er

intervjuet at disse kan være konflikt drivende. Det som kan være viktig for byggherren når de benytter seg av avvik og tillegg er å tydelig kommunisere ovenfor entreprenøren hvorfor disse er brukt, og være enda tydeligere på hvilke konsekvenser dette har for entreprenøren. Det vil skape større forutsigbarhet og forståelse for entreprenøren. Entreprenøren vil også få bedre mulighet til å ta inn over seg hvordan han skal ta høyde for disse tilleggene og avvikene.

Flere av de offentlige byggherrene som er intervjuet begrunner bruken av avvik og tillegg ved at de må gjøre dette for å modernisere hvordan de gjennomfører prosjektene. Offentlige byggherrer har større krav til HMS, miljøoppfølging, økt digitalisering osv. Det sørger de for ved å stramme inn, eller fjerne punkter i standardkontraktene. Dersom en kunne gitt entreprenør større innsikt i begrunnelsen til dette, vil også diskusjonene rundt disse reduseres. Det at flere av intervjuobjektene fra entreprenørsiden sier at de helst ønsker rene standardkontrakter, så kan det bety at de ikke har fått nok informasjon om hvorfor det offentlige benytter avvik og tillegg. De opplever avvikene og tilleggene som justering på risikobalansen mellom partene.

Bygg21s (2019b) råd om å bruk standardkontrakter og at endringene og tilføyelsene skal være saklig begrunnet og balanserte er dermed noe omstridt mellom intervjuobjektene. Mange av de offentlige byggherrene ønsker å benytte tilføyelser, innstramninger eller endringer fordi de mener dette må til for at de som offentlig byggherre skal utføre sin samfunnsplikt. For å sørge for at byggebransjen utvikler seg. Dette bør de i så fall kommunisere bedre til sine samarbeidspartnere og entreprenører, samt ta til orde for at deler av standarden revideres. Problemene oppstår når entreprenør ikke forstår eller tar inn over seg de endringene som er gjort i standardkontrakten. Det kan skyldes kompetanse, tidspress eller andre forhold. Kommunikasjon mellom partene kan derimot eliminere mange av disse faktorene og videre legge grunnlaget for et mer suksessfylt prosjekt.

## **5.11 Konfliktforebygging**

I intervjuene kommer det frem mange tiltak som kan forebygge konflikter i byggeprosjekter. Konflikter er sammensatte, og dette kommer frem i tiltakene for å forebygge dem. Mange av tiltakene er menneskelige tiltak, som sørger for at menneskene samhandler bedre og etablerer tillit. Følgende tiltak ble nevnt hyppigst i intervjuene:

- Kommunikasjon
- Snakke tidlig om utfordringer
- Skape felles forståelse
- Forstå hverandres behov
- Nøyaktige beskrivelser

I fordypningsoppgaven ble felles kontraktsforståelse, kvaliteten på anbudsutlysningen, kommunikasjon og samarbeidsvillighet, løse konflikter så raskt som mulig på lavest mulig nivå og dialog nevnt som de viktigste tiltakene for å forebygge konflikter mellom entreprenør og byggherre. Resultatene fra disse intervjuene er ganske sammenfallende og viser at 25 personer med lang erfaring fra bransjen har mange av de samme oppfatningene av hvordan en skal forebygge konflikter.

Kommunikasjon og kontinuerlig dialog er det som kommer opp flest ganger i intervjuene og det kommer også frem i teorien. Pena-Mora et al. (2003) sier at tydelig og adekvat kommunikasjon mellom partene er viktig for å forebygge konflikter. Dette er også noe som er relativt selvsagt. I alt av prosjektarbeid er kommunikasjon mellom deltagerne et kritisk suksesskriterium. Dersom alle i prosjektet til enhver tid er like opplyst om situasjonen, og man deler den informasjonen man har tilgjengelig blir prosjektet bedre. Dette gjelder i byggeprosjekt der kommunikasjonen mellom alle parter er viktig.

Kommunikasjon mellom partene kan bli en utfordring dersom de begynner å holde tilbake informasjon og mistenkeliggjør hverandre. Da er det lett for partene å gå i skyttergravene som enkelte intervjuobjekt sier, det gir en negativ spiral og gjør det som kanskje var en liten uoverensstemmelse vokser til en stor konflikt.

Snakke tidlig om utfordringer handler også om kommunikasjon mellom partene. Dersom man har jevnlig kontakt mellom byggherre og entreprenør vil det gjøre det lettere å ta opp problemer når de oppstår. Dette gjør også at en tidlig kan diskutere hvordan en skal løse dem uten store problemer. Nils Solbraa (Hubener, 2018) viser også til at fokus på samarbeidsklima mellom partene fra dag en er viktig for å forebygge konflikter. Kobbe (2015) viser til at man må ta grep med en gang, ikke utsette noe som er utfordrende

Skape felles forståelse er viktig i prosjektene og skaper forutsigbarhet for partene. Ved å snakke seg gjennom beskrivelsene og kontraktene kan man få større forståelse av hva partene tolker ut av ordlyden. Mennesker er forskjellige, og da blir det ulik tolkning og forståelse av beskrivelser. Derfor er det viktig i forkant av et prosjekt at partene setter seg sammen og skaper en felles forståelse av hva som faktisk skal gjennomføres. Ved å gjøre dette sikrer man seg i større grad mot ubehageligheter senere i prosjektet. Det virker som byggherren av og til har det for travelt i oppstarten av prosjektene til å sørge for å forankre prosjektet også hos entreprenøren. Dersom kommunikasjonen og dialogen mellom partene underveis i prosjektet også er haltende, vil ulik forståelse av prosjektet kunne skape store utfordringer og konflikter.

Forstå hverandres behov handler også om å skape forutsigbarhet gjennom kommunikasjon og tillit. Evner man som byggherre å se hva entreprenøren ønsker seg, og entreprenøren det motsatte, kan man spare seg for mange ubehageligheter. En entreprenør ønsker forutsigbarhet for det den skal produsere, slik at han klarer å produsere raskt for å skape lønnsomhet. Dersom

byggherren stikker kjepper i hjulene på entreprenøren vil dette raskt kunne eskalere. Entreprenør må også forstå at byggherren ønsker å få den kvaliteten som han har bestilt til den tiden han har sett for seg. Dersom man forstår hverandre, vil det også føre til at kommunikasjonen blir bedre, man gir den informasjonen som den andre parten faktisk ønsker og trenger.

Det sier seg selv at nøyaktige beskrivelser er forebyggende for konflikter. Er beskrivelsene tydelige så gir det ikke rom for tolkning eller andre oppfattelser av beskrivelsen. Da er det klart for både byggherre og entreprenør hva som skal leveres og til hvilken tid. Det gir forutsigbarhet og mindre spillerom for entreprenøren. utfordringen er å lage slike nøyaktige beskrivelser. Det forutsetter at byggherren vet hva han ønsker og har kompetanse til å beskrive dette på en nøyaktig måte. Både i litteraturen og fra intervjuene kommer det frem at byggherren av og til overvurderer sin kompetanse. Sabri og Torp (2022) viser til flere tiltak for å sikre nøyaktige beskrivelser. Nøyaktige beskrivelser og klart tilbudsgrunnlag viser Lædre (2009) at er et tiltak for å forebygge konflikter. Nils Solbraa (Hubener, 2018) mener også at gode beskrivelser og kontrakter reduserer konfliktnivået og forebygger konflikter

I Sabri og Torps (2022) artikkel finner de at å bygge tillit er et viktig tiltak for å forebygge konflikter. Gjennom intervjuene er det få intervjuobjekt som direkte nevner ordet tillit som et tiltak når de blir spurt om dette. Derimot er de spurt om hvorvidt tillit er viktig for å unngå konflikter tidligere i intervjuet. Dette kan ha påvirket svaret deres på spørsmål om tiltak som kommer senere i intervjuet. Mange av svarene intervjuene har gitt for tiltak til forebygging er noe som kommer med eller gjennom tillit. Kommunikasjon, felles forståelse, forstå hverandres behov og snakke tidlig om utfordringer er alle tiltak som bygger på tillit. Det er lettere å få til alle disse tiltakene dersom en har tillit, og tillit bygges ved at en iverksetter disse tiltakene. Tillit er diskutert nærmere i kapittel 5.3. At tillit og kommunikasjon er noe av de viktigste tiltakene for å forebygge konflikter virker noe banalt, men også utfordrende å få til i prosjektbasert arbeid.

PRIME nevnes av et intervjuobjekt for både å forebygge og håndtere konflikter. Dette kan være aktuelt i større byggeprosjekt, men også i en lettere form i mindre omfattende byggeprosjekt. PRIME kan fungere godt som en ventil som løser opp i problemene som oppstår underveis i prosjektet uten at det går utover prosjektets fremdrift. Det gjør at man også forhindrer at uenigheter akkumuleres til slutt oppgjøret. I mindre prosjekt kan det også benyttes slik at en har en PRIME-organisasjon klar dersom det oppstår uenigheter. Så lenge prosjektet går uten store problemer slipper man å engasjere disse meklerne. Som intervjuobjekt 12 sier så trenger ikke kostnaden med PRIME å bli så høy om man tilpasser det til prosjektets størrelse og behov.

## 5.12 Konflikthåndtering

Gjennom intervjuene kommer det frem flere metoder for å håndtere konfliktene på best mulig måte. De metodene som ble hyppigst nevnt er:

- Styringsgruppe / Prosjekteiermøter
- Løse underveis i prosjektet
- Kontinuerlig dialog
- Heve uenigheten et nivå
- Fjerne personlige tilknytninger
- Benytte megler

Styringsgrupper og prosjekteiermøter krever at partene har en dialog for at dette skal virke som en metode for å håndtere uenighetene og konfliktene. Disse møtene legger opp til at partene kan kommunisere og komme til minnelige løsninger. I disse møtene må det være personer med beslutningsmyndighet som deltar, slik at de faktisk kan ta en avgjørelse. Ved å ha slike møter kan en også fjerne noe av de personlige tilknytningene og prestisjen som kan gå i enkelte konflikter. Hvor godt disse møtene er til å løse konflikter vil være opp til hvordan partene organiserer møtene, og hvor hyppige disse møtene er.

Løse underveis i prosjektet er en god strategi som skaper forutsigbarhet for begge parter i prosjektet. Ved å gjøre dette unngår man at problemene akkumuleres til sluttoppgjøret. Unngår man å løse problemene underveis kan entreprenøren føle seg presset til å gjøre tiltak for å bli kompensert som ønsket. Dette kan medføre at entreprenør gjør irrasjonelle valg som igjen fører til økt spenning mellom partene. Det er flere viktige faktorer som må være på plass for at partene kan klare å løse problemene underveis i prosjektet. Dette forutsetter dialog og samhandling mellom partene, samt at de med beslutningsmyndighet har evnen til å inngå fornuftige løsninger. Lædre (2009) og EBA (2021) viser også til fordelen ved å løse saken så raskt som mulig. Det er ofte den beste løsningen for begge parter og reduserer ressursbruken på saken.

I enkelte situasjoner vil partene være så langt unna hverandre i størrelsen på kravene at det vil være svært utfordrende å komme til en enighet underveis i prosjektet. Da kan konflikten ofte bli utsatt til sluttoppgjøret. Det er mulig at konfliktnivået i prosjektet hadde blitt redusert om en hadde innhentet en megler eller oppmann som underveis i prosjektet kunne gitt rådgivning og en ”dom” som hadde gjort opp mellom partene før prosjektet er ferdig. Det kan spare begge parter for mye usikkerhet og nye konflikter. Det er da viktig at meglere eller oppmannen blir engasjert på rette premisser.

Kontinuerlig dialog er noe som er naturlig at er gunstig for å håndtere konflikter. Klarer partene å snakke sammen, er det større mulighet for at en klarer å finne en løsning som begge kan leve med. Kobbé (2015) viser til at holde en adekvat form i all kommunikasjon og forståelse av hverandres posisjoner som metoder for å løse konflikter. Ved å ha kontinuerlig dialog kan man med større sannsynlighet forstå hverandres posisjoner og ha respekt for dem. Med kontinuerlig dialog klarer man også å opplyse hverandre ved nye situasjoner. Ved at alle parter føler at de

har all informasjon som er tilgjengelig når den er tilgjengelig skaper trygghet og forutsigbarhet. Dersom entreprenør eller byggherre holder tilbake informasjon kan dette slå hardt tilbake. Ved å ha en kontinuerlig dialog kan man lettere skape tillit, som igjen gjør at det blir lettere å finne minnelige løsninger for konfliktene.

I intervjuene er det flere som mener at uenighetene bør løses på det nivået det oppstår. De som da er involvert må få muligheten til å løse opp i disse. Derimot er det i de tilfellene man ikke kommer til enighet flere mener at en må heve uenigheten, eller det som kan kalles en konflikt opp ett nivå. Dette kan skyldes flere forhold, men ofte kan det være sterke personlige tilknytninger til konflikten som gjør at en kan opptre noe urasjonelt og vise liten vilje til å finne løsninger. EBAs veileder (2021) viser at en bør raskt finne en løsning på det nivået konflikten oppsto, og dersom det ikke lar seg gjøre løfte konflikter opp i et nivå som ikke er med i daglig drift av prosjektet. Det virker som intervjuobjektene er enige i hvordan veilederen beskriver hvordan konflikter bør håndteres og løses.

Fjerne personlige tilknytninger er noe en bør sørge for, slik at en klarer å håndtere og løse konflikter i prosjektene. Som intervjuobjekt 11 viser til, oppleves det ofte som flere av konfliktene går på person og ikke sak. Sentrale personer i prosjektene klarer ikke å gi slipp eller komme til kompromiss. Det kan føre til mange urasjonelle valg og handlinger som kan akkumulere seg til store konflikter. Fjerne personlige tilknytninger kan gjøres ved å heve konflikten et nivå. Problemet med dette kan være dersom partene har uenigheter både på prosjekt- og organisasjonsnivå. Da vil det være svært vanskelig å få løst konfliktene. Dette viser intervjuobjekt 11 til, der en entreprenør og byggherre ble enige om å ikke arbeide sammen lengre og ta pause fra hverandre i en periode på grunn av et høyt konfliktnivå på prosjekt- og organisasjonsnivå.

Benytte megler kan i mange situasjoner skape det lettere for partene å belyse sin side av saken, samt få inn et objektivt blikk. Det er interessant at ingen av entreprenørene har nevnt megler som en metode å håndtere konflikter på. Det er advokater og offentlige byggherrer som i størst grad har nevnt megler som en god måte å håndtere konflikter på. Entreprenørene mener kontinuerlig dialog og løse konfliktene underveis i prosjektet er bedre løsninger. Ad-hoc megling er også flere advokater positive til i prosjektene. De har sett at dette fungerer godt for å komme til en minnelig løsning. Det er derimot noe rart at ingen av de andre intervjuobjektene nevner at dette kan være en god metode for å håndtere uenighetene.

Tilstrekkelig prosjektorganisasjon nevnes av en advokat. Dersom entreprenørene og byggherrene rigger prosjektet til en vanlig gjennomføring uten store problemer, vil denne prosjektorganisasjonen slite dersom det oppstår uenigheter og konflikter underveis. En utfordring advokaten ofte ser er at partene kvier seg for å gi prosjektene flere ressurser som kan være med å bidra i prosjektene som går dårlig. Dette fører til at de som allerede er i prosjektet blir overarbeidet og ikke får tid til å gjøre sine opprinnelige arbeidsoppgaver. Det gjør at nye konflikter kan oppstå, samtidig som de konfliktene som allerede er til stede blir vanskeligere å løse.



Intervjuobjekt 14 påpeker at det tross alt er byggherren som har bedt om et bygg og innhentet en entreprenør for å bygge dette. Har byggherren dummet seg ut, må han ta konsekvensen av det og ikke forsøke å dytte dette over på entreprenøren. Dette er det nok flere byggherrer som bør ta innover seg.

### **5.13 Usikkerhet og utfordringer ved metode og avgrensning av oppgaven**

Det er flere usikkerheter og utfordringer ved metoden som er benyttet i oppgaven. Blant annet er det ikke lik representasjon av entreprenører og byggherrer i oppgaven, da oppgaven ønsket å inkludere flere private og offentlige byggherrer. Dette kan gi noe skjevhet i resultatene mot et byggherreperspektiv.

Det er også begrenset og ulikt hvor godt intervjuobjektene forberedte seg til intervjuene. En annen usikkerhet i intervjuene er hvorvidt de generaliserte spørsmålene eller koblet de opp mot sitt firma og sine prosjekter. En utfordring er hvor åpne og ærlige intervjuobjektene besvarer spørsmålene, selv om de er anonymisert. Konflikter er et utfordrende tema, og dersom en uttaler seg feil eller blir misforstått kan det gi uønskede konsekvenser.

Avgrensning av oppgaven er også en utfordring. Temaet er vidt og veldig sammensatt, noe som gjør det utfordrende å ikke gape over for mye når en skal skrive om det. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer av mindre enn 5 personer fra hver rolle kan dette gi plass til mer personlige meninger enn det som er universelt for bransjen. Optimalt kunne flere fra hver rolle blitt intervjuet, men dette ville skapt store mengder data som kunne blitt vanskelig å analysere.

---

## 6 Konklusjon

Hensikten med masteroppgaven er å undersøke og innhente ny informasjon rundt konflikter i byggebransjen. Oppgaven skal finne konfliktnivået i dagens byggebransje, konfliktårsakene og hvordan en kan redusere konfliktomfanget. Ved hjelp av litteratursøk og 24 dybdeintervju med aktører i bransjen er det dannet et informasjonsgrunnlag til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Teori fra litteratursøket og andre kilder er drøftet opp mot resultatene fra intervjuene. I kapitlet vil en konklusjon av problemstilling samt konkluderende svar på forskningsspørsmålene bli presentert. Avslutningsvis kommer forslag til videre arbeid omkring konflikter i byggebransjen.

Problemstillingen som masteroppgaven skal besvare er:

*Hvordan er konfliktnivået i byggebransjen, hva er årsakene og hva kan gjøres for å forbedre dagens situasjon?*

For å besvare problemstillingen skal de tre forskningsspørsmålene som ble introdusert i kapittel 1.2 besvares og gis konkluderende svar.

### **Hvordan kategoriserer aktørene konfliktnivået i byggebransjen?**

Overordnet kategoriseres konfliktnivået i byggebransjen som moderat til høyt. I flere av intervjuene som er gjort anser de dette som et problem for bransjen. Det er også spredning blant aktørene for hvordan de kategoriserer konfliktnivået. Det pekes på at konfliktnivået oppleves høyere i anleggsbransjen enn i byggebransjen. Det er noe uenighet blant intervjuobjektene om utviklingen av konfliktnivået de siste ti årene, men nivået kan beskrives å ha vært stabilt.

### **Hva er årsakene til at konflikter oppstår mellom byggherre og entreprenør?**

Gjennom intervjuene er det funnet mange årsaker til konflikt i norske byggeprosjekter. De mest hyppige er utydelige beskrivelser, lave marginer hos entreprenør, manglende kompetanse på kontrakt, kontraktstolkning og manglende fremdrift. Alle disse er problemer som tidligere er beskrevet i litteraturen, men som fortsatt utgjør problemer i norske byggeprosjekt.

Høy konkurranse om prosjektene, sammen med ulike ønsker og tolkninger av kontrakt og beskrivelser, er det som skaper de fleste konflikter i byggeprosjektene. Det medfører at entreprenøren havner i en situasjon der han må tolke alle beskrivelser og kontrakter slik at han kan hente inn mer penger i tilleggskrav. Dette gjør at byggherren på sin side må alltid forhandle om hvordan kontrakten og beskrivelsen er formulert og kan tolkes. Problemene blir verre dersom det er svakheter og store tolkningsmuligheter i beskrivelsene.

Manglende planlegging, sviktende dialog, lav tillit og feil personell i prosjektene er også årsaker til at det oppstår konflikter. Prosjektlederne hos entreprenør og byggherre er veldig viktig for prosjektets suksess og konfliktnivå. Intervjuobjektene mener at personlige egenskaper er i stor

grad med på å styre konfliktnivået i prosjektene, faktisk viktigere enn kompetanse og erfaring i bransjen.

Konflikter og konfliktårsaker i byggeprosjekter er sammensatte, og kan ha en rotårsak som igjen fører til flere årsaker. Å peke på en isolert konfliktårsak vil derfor være vanskelig i et byggeprosjekt.

**Hvilke forebyggende tiltak kan benyttes av byggherre og entreprenør for å redusere sannsynligheten for konflikter?**

Ved å skape felles forståelse for hverandres ønsker med prosjektet og forståelse av hverandres behov, har man beredt grunnen for et godt samarbeid. Dette sikres ved å ha god kommunikasjon og dialog mellom partene. Gjennom dialog skapes tillit som videre reduserer usikkerheten hos partene. Dersom tillit mellom partene er etablert, har man lagt et godt grunnlag for et vellykket prosjekt. En byggherre som har utarbeidet nøyaktige beskrivelser og vet hva han skal ha før prosjektet begynner gjør prosjektet lettere for entreprenør å utføre. Engasjerer man de riktige personene med tilstrekkelig kompetanse på begge sider av prosjektet vil dette redusere sannsynligheten for konflikter.

---

## 7 Forslag til videre arbeid

Oppgaven har innhentet og bearbeidet en mengde informasjon og innsikt rundt konfliktårsaker i byggebransjen. Den er gått noe bredt ut ved å gjennomføre dybdeintervju med alle ulike rollene i ett byggeprosjekt. Det kunne vært interessant å gå inn fra en side i et byggeprosjekt og finne konfliktårsaker og tiltak for å redusere konfliktene fra et entreprenør- eller byggherresynspunkt. Dette kunne vært veldig interessant for så i ettertid å sammenligne en mer utvidet studie på entreprenørens og byggherrens synspunkt.

En grundigere undersøkelse av omfanget av konflikter i byggebransjen, samt forsøke å få innsyn i saker som er løst utenom rettsvesenet ville vært svært interessant. Mye av problemet ved gjennomgang av konflikter i byggeprosjekt er at mange av sakene virker løst utenfor rettsvesenet. I konflikter mellom to private aktører ønsker man hovedsakelig å bli enige bak lukkede dører slik at informasjonen om konflikten ikke blir offentlig.

Et annet interessant tema kan være PRIME, og bruk av PRIME eller PRIME-lignende løsninger i byggeprosjekt av mindre skala enn der det allerede har vært benyttet. Gjennom intervjuene har noen av advokatene vært svært positive til bruk av PRIME og dens effekter på samhandlingen mellom byggherre og entreprenør. Det ville derfor vært interessant å sett videre på om bruk av PRIME er noe som bransjen ser positivt på, og hvordan erfaringen med PRIME har vært i de prosjektene der det har vært benyttet.

Det ville også vært interessant å plukke ut noen prosjekt som har vært svært konfliktfylte og intervjuet personer som var delaktig i prosjektene. På den måten kan man finne spesifikt hva som gikk galt i prosjektene og sammenligne de opp mot hverandre. Dette for å finne ut rotårsak og årsak til at konflikten ikke ble håndtert bedre.

Et annet spennende studie er å undersøke hva kostnaden av konflikter i byggeprosjekter er når vi tenker på tap av ressurser og lav produktivitet. Dersom en klarer å finne en sterk kobling mellom konfliktnivå og produktivitet i prosjektene, samt tallfeste denne verdien kan det gi bransjen større insentiver til å forsøke å bedre situasjonen.

---

# Referanser

Aga, F. (2018), 'Konflikter er et sterkere oslo-fenomen enn et landsfenomen'.

**URL:** <https://www.bygg.no/konflikter-er-et-sterkere-oslo-fenomen-enn-et-landsfenomen/1372288/>

Arbeidstilsynet (2022a), 'Forskjellen på hms og sha'.

**URL:** <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/forskjellen-pa-hms-og-sha/>

Arbeidstilsynet (2022b), 'Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (byggherreforskriften)'.

**URL:** <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/forskrifter/byggherreforskriften/1/1/>

Arcadis (2021), *2021 Global Construction Disputes Report - The road to early resolution*, ARCADIS Publications.

Bakken, S. (2021), 'Staten bør gi bygg og anlegg et spark bak - og spare'.

**URL:** <https://www.dn.no/innlegg/bygg-og-anlegg/byggebransjen/digitalisering/innlegg-staten-bor-gi-bygg-og-anlegg-et-spark-bak-og-spare-milliarder/2-1-963044>

Barbo, J. E. (2015), 'Norske erfaringer med alternativ tvisteløsning i byggesaker'.

**URL:** <https://www.konfliktstrategi.dk/wp-content/uploads/2015/03/Advokat-og-mediator-Jan-Einar-Barbo.pdf>

Barbosa, F., Woetzel, J., Mischke, J., Ribeirinho, M. J., Sridhar, M., Parsons, M., Bertram, N. and Brown, S. (2017), 'Reinventing Construction: A Route to Higher Productivity'.

**URL:**

<https://www.mckinsey.com/media/mckinsey/business%20functions/operations/our20insights/-reinventing20constructionthrough20a20productivity20revolution/mgi-reinventing-construction-executive-summary.pdf>

BAROK (1999), *Konflikter i BA-bransjen?*, Bygg og Anlegg - Rekruttering og Kompetanseutvikling.

Brekkaus, A. (2014), 'For mange avvik fra standardkontraktene'.

**URL:** <https://www.bygg.no/for-mange-avvik-fra-standardkontraktene/1216853/>

Brekkaus, A. (2019), 'Foruroligende lave marginer'.

**URL:** <https://www.bygg.no/foruroligende-lave-marginer/1402052/>

Brockman, J. (2014), 'Interpersonal conflict in construction: Cost, cause, and consequence', *Journal of Construction Engineering and Management* **140**(2).

- URL:** <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84892928548doi=10.1061%2f%28ASCE%29CO.1943-7862.0000805partnerID=40md5=237aacc9f3676c8500abcae957f947a1>
- Bygballe, L. E., Grimsby, G., Engebretsen, B. E. and Reve, T. (2019), 'En verdiskapende bygg-, anlegg- og eiendomsnæring (BAE): Oppdatering 2019'.  
**URL:** <https://www.bi.no/globalassets/forskning/senter-for-byggenaringen/bibliotek/forskningsrapport-2-2019.pdf>
- Bygg21 (2015), 'Fasenormen Neste Steg'.  
**URL:** [https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/nestesteg\\_kortversjon\\_1.pdf](https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/nestesteg_kortversjon_1.pdf)
- Bygg21 (2019a), '4.0 Bygg21s anbefalinger'.  
**URL:** <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/kompetanse-som-konkurransefortrinn/4-0-bygg21s-anbefalinger/>
- Bygg21 (2019b), 'Samhandling i byggeprosjekter'.  
**URL:** [https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000\\_iinteraktiv\\_a rb.gr.4\\_hovedrapport\\_samhandling.pdf](https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000_iinteraktiv_a rb.gr.4_hovedrapport_samhandling.pdf)
- Bygg21 (2019c), 'Vi bygger best -med åpenhet og tillit'.  
**URL:** <https://dibk.no/globalassets/bygg21/samhandling-vi-bygger-best-med-åpenhet-og-tillit.pdf>
- Byggeindustrien (2022), '100 Største'.  
**URL:** <https://www.bygg.no/100-storste/>
- Børsting, J. (2017), 'Metoder for datainnsamling: Spørreundersøkelser, intervju og fokusgrupper'.  
**URL:** [https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter58\\_norsk.pdf](https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF2260/h17/timeplan/chapter58_norsk.pdf)
- Codex Advokat (2022), 'NS8407 / NS8417 - Totalentreprise'.  
**URL:** <https://www.entrepriserettsadvokater.no/kontrakter/totalentreprise-ns-8407-og-ns-8417/>
- Dalen, M. (2008), 'Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning'.  
**URL:** <https://www.uio.no/studier/emner/uv/isp/SPED4010/h08/undervisningsmateriale/ValiditetReliabilitetKvalitativForskning.ppt>
- DFØ (2021a), 'Kontrakter - Bygg og anlegg'.  
**URL:** <https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/kontrakter>

- DFØ (2021b), 'Ns8405 norsk bygge- og anleggskontrakt'.  
**URL:** <https://anskaffelser.no/verktoy/maler-også-kontrakt-og-avtalemaler/ns-8405-norsk-bygge-og-anleggskontrakt>
- Dibk (2017), 'Byggteknisk forskrift (tek17) med veiledning'.  
**URL:** <https://dibk.no/regelverk/byggteknisk-forskrift-tek17/>
- EBA (2019), 'Effektive prosjekter med lavere konfliktnivå'.  
**URL:** <https://www.eba.no/siteassets/bilder/rapporter-og-publikasjoner/konflikt-i-prosjekt-29.05.19.pdf>
- EBA (2022), 'Offentlige anskaffelser'.  
**URL:** <https://www.eba.no/bygg/offentlige-anskaffelser/>
- EBA and Brodtkorb, H. C. (2021), 'Veileder om samspillsentreprise'.  
**URL:** <https://anskaffelser.no/sites/default/files/veileder.pdf>
- Eikeland, P. T. (1998), Teoretisk analyse av byggeprosesser, SiB, Oslo.
- Engebø, A. (2021), Literature search and review - short introduction, NTNU.
- Engen, L. E. B. and Sætha, E. (2020), 'Konflikter i byggebransjen - En analyse av 25 Betonmastprosjekter'.  
**URL:** <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2660157/no.ntnu.inspera:49768450:25666593.pdf?sequence=1>
- Finansdepartementet (2019), 'Hva er statens prosjektmodell?'.  
**URL:** <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statlig-okonomistyring/ekstern-kvalitetssikring2/hva-er-ks-ordningen/id2523897/>
- Friedrich Glasl (1999), Confronting Conflict - A first-aid kit for handling conflict, Hawthorn Press Ltd.
- Halvorsen, H. E. and Hansen, V. W. (2013), 'Samhandlingsreformen - den kommunale betalingspliktens effekter i sykehuset'.  
**URL:** <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/170044/HalvorsenHansen2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Homleid, A. (2017), 'Konflikter i anleggsbransjen: -Menneskene viktigere enn nye kontraktsformer'.  
**URL:** <https://www.bygg.no/konflikter-i-anleggsbransjen-menneskene-viktigere-enn-nye-kontraktsformer/1337220/>

- Homleid, A. (2020), 'Dette verktøyet har holdt Nye Veier ute av rettssalene'.  
**URL:** <https://www.bygg.no/dette-verktoyet-har-holdt-nye-veier-ute-av-rettssalene/1451070!/>
- Homleid, A. (2022), 'Vegvesenet lanserte "karakterboka" i 2015 – først neste år kan den bli tatt i bruk'.  
**URL:** <https://www.bygg.no/vegvesenet-lanserte-karakterboka-i-2015-forst-neste-ar-kan-den-bli-tatt-i-bruk/1496111!/>
- Hubener, S. (2018), 'Konferanse om konfliktløsning'.  
**URL:** <https://www.youtube.com/watch?v=uBV84lngdIU>
- Hunn, L. K., Dammen, E. and Honerud, K.-A. (2021), 'Mistro i byggebransjen koster milliarder'.  
**URL:** <https://finansavisen.no/nyheter/debattinnlegg/2021/06/16/7688605/mistro-i-byggebransjen-koster-milliarder>
- Hynne, H., Austeng, K., Elvenes, B. O., Klakegg, O. J. and Skjønhals, T. (1998), Gjennomføringsmodeller og kontraktstrategier, 1 edn, SINTEF Teknologiledelse.
- Ibenholt, K. and Kostøl, F. B. (2018), 'Beregning av kostnader ved tvistesaker i anleggsbransjen'.  
**URL:** [https://static1.squarespace.com/static/576280dd6b8f5b9b197512ef/t/5badf3bf9140b7e6df62ea44-1538126788050/Kostnaden+av+tvistesaker+i+anleggsbransjen\\_v2.pdf](https://static1.squarespace.com/static/576280dd6b8f5b9b197512ef/t/5badf3bf9140b7e6df62ea44-1538126788050/Kostnaden+av+tvistesaker+i+anleggsbransjen_v2.pdf)
- Jacobsen, D. I. (2005), Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015), Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode, Cappelen Damm Akademisk.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976), 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics* **3**(4), 305–360.  
**URL:** <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>
- Kaarbø, T. (2021), 'Endring i plikten til å betale mva. på omtvistede krav'.  
**URL:** <https://www.raeder.no/aktuelt/endring-i-plikten-til-a-betale-mva.-pa-omtvistede-krav/>
- Kaasen, K., Kobbe, H., Bruserud, H., Engesæth, A. and Tveten, M. (2021), 'Veileder PRIME Prosjekt Integrert Mekling'.  
**URL:** <https://www.mekling.no/app/uploads/2021/11/PRIME-veiledning.pdf>
- Klakegg, O. J., Torp, O., Swärd, A., Jordanger, I. and Langeland, H. (2018), 'Usikkerhetsstyring og samhandling i byggeprosjekter'.



- URL:** <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2018/08/BAE-2018-06-18-Usikkerhetsstyring-Bygg21-ver0.pdf>
- Kobbe, H. S. (2015), 'Uenigheter, konflikter, tvister, m.m hvordan kan de unngås og hvordan kan de løses'.
- Kobbe, H. S. (2019), 'Konferanse om konfliktløsning i bygg og anlegg, 29. november 2018'.  
**URL:** <https://www.kobbe.as/aktuelt/ebas-konferanse-nov-2018>
- Kumaraswamy, M. M. (1997), 'Conflicts, claims and disputes in construction', Engineering, Construction and Architectural Management **4**(2), 95–111. Publisher: MCB UP Ltd.  
**URL:** <https://doi.org/10.1108/eb021042>
- Kvale, S. (2005), 'Om tolkning af kvalitative forskningsinterviews', Nordic studies in education **25**(1), 3–15.  
**URL:** <https://www.idunn.no/doi/epdf/10.18261/ISSN1891-5949-2005-01-02>
- Kvale, S. and Brinkmann, S. (2015), Det kvalitative forskningsintervju, 3 edn, Gyldendal akademisk.
- Laffont, J.-J. and Martimort, D. (2001), The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model, Princeton University Press.
- Lovallo, D. and Kahneman, D. (2003), 'Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions'.  
**URL:** <https://hbr.org/2003/07/delusions-of-success-how-optimism-undermines-executives-decisions>
- Lædre, O. (2009), Er det noen sak? Forebygging og håndtering av tvister i bygg og anleggsprosjekter, Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.
- Mekling.no (2022), 'PRIME - Prosjektintegrert mekling'.  
**URL:** <https://www.mekling.no/verktoy/prime-prosjektintegrert-mekling/>
- Meld. St. 22 (2018-2019), 'Smartere innkjøp - effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser'.  
**URL:** <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-22-20182019/id2641507/?ch=1>
- NTNU (2021), 'Finne kilder'.  
**URL:** <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Finne+kildersection-Finne+kilder-Hvordan+v%C3%A6re+kildekritisk?>
- Overland, J.-A. (2018), 'Tone - strategi for kildekritikk'.  
**URL:** <https://ndla.no/subject:1:00a0141d-2307-4a5a-a154-0c821449f6d2/topic:3:61462d62-75f8-42fb-a823-d5a32afe0455/topic:3:3dfd8ebc-4c64-486c-a1ad-d2f60f3cb486/resource:1:169741>

- Pena-Mora, F., Sosa, C. E. and McCone, D. S. (2003), Introduction to Construction Dispute Resolution, 1 edn, Prentice Hall.*
- Resell, J. (2021), 'Konflikt og konfliktforebygging i byggenæringen'.*
- Reusch, M. (2022), 'Byggherre'.*  
**URL:** <https://snl.no/byggherre>
- Riksrevisjonen (2020), 'Revisjonsrapport om årsaker til konflikter mellom byggherre og entreprenør i vegutbyggingsprosjekter'.*  
**URL:** <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2020-2021/arsaker-til-konflikter-mellom-byggherre-og-entreprenor-i-vegutbyggingsprosjekter.pdf>
- Ring, P. S. and Ven, A. H. V. D. (1992), 'Structuring cooperative relationships between organizations', Strategic Management Journal 13(7), 483–498.*  
**URL:** <http://www.jstor.org/stable/2486599>
- Ross, S. A. (1973), 'The economic theory of agency: The principal's problem', The American Economic Review 63(2), 134–139.*  
**URL:** <http://www.jstor.org/stable/1817064>
- Sabri, O. K. and Torp, O. (2022), 'Corrective and preventive action plan (capa) for disputes in construction projects: A norwegian perspective', Infrastructures 7(5).*  
**URL:** <https://www.mdpi.com/2412-3811/7/5/63>
- Sabri, O., Lædre, O. and Bruland, A. (2019), 'Why conflicts occur in roads and tunnels projects in Norway', Journal of Civil Engineering and Management 25(3), 252–264.*  
**URL:** <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85066451608doi=10.3846%2fjcem.2019.8566partnerID=40md5=af0474aaafd5e9cbb8533b0df-07450ce>
- Samset, K. (2018), Erfaringer med store prosjekter - Konseptuelle valg i praksis, Ex ante akademisk forlag, Trondheim.*
- Samset, K. (2021), Prosjektevaluering, 1 edn, Ex ante akademisk forlag.*
- SSB (2022), 'Næringenes økonomiske utvikling'.*  
**URL:** <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/naeringenes-okonomiske-utvikling>
- Standard Norge (2008), 'Ns8405:2008'.*  
**URL:** <https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=347202>

Standard Norge (2011), 'Ns8407:2011'.

**URL:** [htt-](http://www.standard.no/no/nettbutikk/produktkatalogen/produktpresentasjon/?ProductID=489899)

[ps://www.standard.no/no/nettbutikk/produktkatalogen/produktpresentasjon/?ProductID=489899](http://www.standard.no/no/nettbutikk/produktkatalogen/produktpresentasjon/?ProductID=489899)

Sulland, S., Roberts, C. and Selmer, A. (2018), 'Voldgift - Prosjektintegrert megling - PRIME'.

**URL:** <https://www.bygg.no/artikkelserie-fra-advokatfirmaet-selmer-voldgift-prosjektintegrert-megling-prime/1340636/>

Svartdal, F. (2020), 'Konflikt'.

**URL:** [https://snl.no/konflikt\\_psykologi](https://snl.no/konflikt_psykologi)

Tanriverdi, C., Atasoy, G., Dikmen, I. and Birgonul, M. (2021), 'Causal mapping to explore emergence of construction disputes', *Journal of Civil Engineering and Management* **27**(5), 288–302.

**URL:** <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85106926124doi=10.3846%2fjcem.2021.14900partnerID=40md5=55d99a1bb850342e861-a3d3797189f1b>

Thue, J. V. (2021), 'Underentreprenør'.

**URL:** <https://snl.no/underentreprenør>

Tjora, A. H. (2017), *Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 3 edn*, Gyldendal akademisk.

Todsén, S. (2018), 'Produktivitetsfall i bygg og anlegg'.

**URL:** <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/artikler-og-publikasjoner/produktivitsfall-i-bygg-og-anlegg>

Tufte, P. A. (2005), 'Kvalitativ og kvantitativ metode'.

**URL:** <https://www.uio.no/studier/emner/sv/iss/SVMET1010/h05/Kvalogkvant.pdf>

University Library (2021), 'Literature review - a self-guided tutorial'.

**URL:** <https://iupui.libguides.com/c.php?g=473648p=3421357>

Welde, M., Dahl, R. E., Torp, O. and Aass, T. (2018), *Kostnadsstyring i entreprisekontrakter - Concept-rapport nr. 55, Ex ante akademisk forlag, Trondheim.*

Welde, M., Jørgensen, M., Larssen, P. F. and Halkjelsvik, T. (2019), *Estimering av kostnader i store statlige prosjekter: Hvor gode er estimatene og usikkerhetsanalysene i KS2-rapportene? - Concept-rapport nr. 59, Ex ante akademisk forlag, Trondheim.*

Wigen, R. (1990), *Bygningsadministrasjon*, Tapir Forlag, Trondheim.

Zack, J. G. (1997), 'Claims prevention: Offense versus defense', *AACE* **39**(7), 23–28.

# Vedlegg

- Vedlegg 1 - Intervjuprotokoll fordypningsoppgave - 1 side
- Vedlegg 2 - Intervjuguide masteroppgave - 2 sider
- Vedlegg 3 - Transkribert intervju intervjuobjekt 1 - 4 sider
- Vedlegg 4 - Transkribert intervju intervjuobjekt 2 - 4 sider
- Vedlegg 5 - Transkribert intervju intervjuobjekt 3 - 4 sider
- Vedlegg 6 - Transkribert intervju intervjuobjekt 4 - 5 sider
- Vedlegg 7 - Transkribert intervju intervjuobjekt 5 - 5 sider
- Vedlegg 8 - Transkribert intervju intervjuobjekt 6 - 4 sider
- Vedlegg 9 - Transkribert intervju intervjuobjekt 7 - 4 sider
- Vedlegg 10 - Transkribert intervju intervjuobjekt 8 - 8 sider
- Vedlegg 11 - Transkribert intervju intervjuobjekt 9 - 3 sider
- Vedlegg 12 - Transkribert intervju intervjuobjekt 10 - 4 sider
- Vedlegg 13 - Transkribert intervju intervjuobjekt 11 - 5 sider
- Vedlegg 14 - Transkribert intervju intervjuobjekt 12 - 6 sider
- Vedlegg 15 - Transkribert intervju intervjuobjekt 13 - 5 sider
- Vedlegg 16 - Transkribert intervju intervjuobjekt 14 - 5 sider
- Vedlegg 17 - Transkribert intervju intervjuobjekt 15 - 5 sider
- Vedlegg 18 - Rådata spørsmål 4 - 5 sider
- Vedlegg 19 - Rådata spørsmål 14 - 4 sider
- Vedlegg 20 - Rådata spørsmål 15 - 3 sider

## Vedlegg 1

### Intervjuspørsmål – Prosjekt og masteroppgave

Hovedsakelig ønsker vi å se på konflikter mellom byggherre og entreprenør.

1. Hva er din oppfattelse av konfliktnivået i byggebransjen og hvordan har utviklingen vært?
2. Har du tre hovedgrunner til at konfliktnivået er slik?
3. Har du opplevd ulik grad av konfliktnivå ut fra hvilken type entreprisform som er benyttet?
4. Er det en opplevd forskjell mellom privat og offentlig byggherre når det kommer til konflikter?
5. Opplever du forskjell i konfliktnivå ut fra om det benyttes tradisjonelle kontraktsbestemmelser som NS8405 og NS8407, eller utradisjonelle kontraktsbestemmelser?
6. Hva er din oppfatning av hvordan samspill påvirker konflikter og konfliktnivået i prosjekter?
7. Hvilke tiltak mener du bør iverksettes for å forebygge konflikter før de oppstår eller eskalerer?
8. Hvilke konsekvenser har du opplevd at konflikter har gitt i prosjektene og prosjektdeltagerne?
9. Har du benyttet mekling og meklingsmetoder, som f.eks. Prosjektintegret mekling, for å løse konflikter før en rettsak?

Intervjuguide  
**Konflikter mellom oppdragsgiver og utførende i byggeprosjekter**

### **Introduksjon**

Dette intervjuet skal benyttes som informasjonsgrunnlag til en masteroppgave som skal gjennomføres våren 2022. Det gjennomføres som et semi-strukturert intervju der spørsmålene nedenfor vil bli stilt i rekkefølge som de er satt opp. Noen av spørsmålene er kanskje ikke like relevant for deg. De er likevel listet opp, da intervjuprotokollen vil bli brukt i alle intervjuene som blir gjennomført for denne masteroppgaven. Jeg skal intervju et bredt spekter av personer involvert i bransjen: advokater, entreprenører og byggherrer.

### **Hensikt**

Gjennom en litteraturstudie, intervjuer og spørreundersøkelser forsøker oppgaven å finne konfliktnivået i byggebransjen, konfliktårsaker og eventuelle forskjeller i prosjekter med offentlig og private oppdragsgivere.

### **Gjennomføring**

Intervjuguiden gjennomføres kronologisk, men det legges opp til at det kan stilles oppfølgingsspørsmål eller at noen av spørsmålene kan strykes. Intervjuet tas opp og vil bli transkribert. Transkribert versjon kan oversendes til intervjuobjektet i etterkant for godkjenning. Oppgaven i sin helhet kan også sendes over.

**Format:** Videosamtale eller fysisk møte.

**Varighet:** 30 minutter – 1 time

**Anonymitet:** Kun stilling, rolle og erfaring vil bli logget.

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?
2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?
5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?
6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?
8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?
9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?
10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?
12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?
13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?
15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

## Vedlegg 3 – Intervjuobjekt 1

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjekt sjef, Entreprenør

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

24 år i bransjen

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Antar at konfliktnivået i byggebransjen er blant de høyeste i næringene i Norge.

Konfliktnivået er høyt. Utviklingen har vært at kontraktsfokus øker. Dette fører til at konfliktnivået øker. Kontraktsmodeller som samspill -> laget for å unngå konflikter, lykkes med, men om det er billigere for byggherren? Kan fort bli dyrere. Interesser som taler imot at konfliktnivået skal ned. F.eks timebetalte aktører i bransjen, advokater, innleide konsulenter.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

Må være fremdrift og kvalitet. Totalentreprenører ofte for dårlig til å styre driften, styre kontraktene. Medfører til konflikter med UE og Byggherre. Kontraktstolkning, forståelse, ordlyd i kontrakter. Byggherre med totalentreprise tror de har «all inclusive». Fremdriftsstyring,

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Spiller i stor grad for konfliktene. Veldig mye også på personlige egenskaper, kommunikasjonsevne, ydmykhet. Viktige grunnkompetanser. Men også de med lang erfaring og høy kompetanse kommer i konflikter, dette kan i større grad skyldes personlige egenskaper og dårlig kjemi med byggherre. Noen føler de må vinne alle diskusjoner, skal ha riktig. «Vrangpeiser» på begge sider av bordet. Dette skaper konflikter, og gir et høyt konfliktnivå.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Personlige egenskaper spiller i større grad enn erfaring og kompetanse. Hvordan tilpasse seg motparten, forståelse for hverandres behov og ønsker.

«Konfliktnivå i prosjekt tror jeg er i større grad personavhengig enn selskapsavhengig.» Kan ha veldig gode prosjekt sammen med en BH eller UE, også et nytt prosjekt som går til helvete, ulike personligheter som ikke matcher også evner ikke ledelsen å gjøre noe med det. «for travelt», «ingen andre å sette på prosjektet».

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?



Svaret er Ja. Er man i en situasjon der BH pålegger arbeid som entreprenøren mener er en endring, bidrar det til å øke konfliktnivået. Skaper usikkerhet, vil man få betalt? Hvis nei, hvordan kan en ta dette inn på andre områder? En ond sirkel i ett byggeprosjekt.

Byggherren kan utnytte dette rent likviditetsmessig mot Entreprenør. Fakturere -> Forskuttere moms. «dobbel straff». I de situasjonene der man blir pålagt å utføre endringer, er forholdet allerede anspent. Byggherre tar en risiko ved å pålegge en endring, utføre arbeid på løpende regning. Ikke kontroll på hva kostnaden blir. BH ikke tjent med å benytte dette, men kan skvise gjennom endringer til sin fordel, for å få prisen ned. Er BH uenig i at det er en endring, kan han nekte å betale. Tar det lang tid, kan det bli likviditetsproblemer for entreprenøren.

Kontrakt: «Burde ha forstått» - > kan bli store problemer, f.eks grunnforhold har store kostnader dersom det kommer overraskelser.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konfliktdrivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Avvik og tillegg er uten unntak lagt inn for å forbedre situasjonen for oppdragsgiver. Ødelegger balansen mellom BH og entreprenør. Skaper en fordel for seg selv. Fint om standardene kunne benyttes uten avvik og tillegg. Da vil de bli lagt inn med en skjevfordeling av risiko som igjen vil føre til at prisene øker. Mulig å forhandle hva man vil ha som avvik eller tillegg.

Viktig som entreprenør og ta inn over seg kontraktsgrunnlaget når en priser prosjekt. Entreprenører kan i tilfeller være for dårlig til å vurdere risikoen som løper i kontraktene de signerer. Dette kan oppdragsgiver utnytte til sin fordel.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Faktisk i størst grad offentlige byggherrer som legger til avvik og tillegg i norske standarder. Har det også i det private, men ikke i like stor grad. De private byggherrene «vi» har mye med å gjøre. De er opptatt å ha balanse i kontraktsforholdet pga. ønske om langsiktig og godt samarbeid. Ingen grunn til å skvise kontraktene. Har hatt prosjekter for Private engangsbyggherrer hvor vi har gått på noen smeller. «Luringer» som har hjulpet dem med kontraktene, og dermed fått overført mye risiko på entreprenør.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Ja, langt mindre konflikter med våre faste kunder enn med engangsbyggherrer. Tillit er viktig. Stor forskjell mellom de ulike offentlige byggherrene. Noen er et mareritt, andre er langt bedre å arbeide med.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

Ingen påvirkning på konfliktnivået, gjør ting litt vanskeligere bare, bestille tilleggsytelser er tungvint. Loven er fornuftig på mange måter.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Kontraktmodellen har åpenbart påvirkning på konfliktnivået, tildelingskriteriene er ofte preget av kontraktmodell. Rene priskonkurranser, beskrevne entrepriser, de er det mest konflikt i, mest tillegg og endringer. Rene samspillsavtaler, pris ikke vurderingskriteria, gir mindre konflikter. Tildelingskriteriene kan føles noe merkelig. F.eks 40% kompetanse, må by på våre beste ansatte, kan ikke ha de til å stille opp i alle prosjektene, noe som fører til utskiftning i personell. Lært seg hva de ulike byggherrene ser etter. Av og til merkelig hvordan en blir vurdert. Ikke nødvendigvis de beste som er best i slike konkurranser. Svært ulikt hvordan dette blir bedømt. Kontraktmodellen er viktigere for konfliktnivået enn tildelingskriteriene.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Kan seile under «falskt flagg». De offentlige når de legger inn vektning på tilbudskriteriene gir de seg mer spillerom. Vanskelig å klage til KOFA fordi enkelte kriterier er vanskelig å ta byggherren på. Det offentlige kan «snu» seg litt rundt i de ulike tildelingskriteriene og på denne måten ta flere subjektive valg i bedømmelsen av entreprenører. Viktig for oss å opprettholde et godt forhold også til det offentlige, før kunne man «drite» litt i det fordi de uansett ikke kunne legge vekt på slike følelser da de skulle velge. Off. Byggherrer har i det siste skapt seg et godt spillerom.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

- Alle mennesker og alle byggherrer liker forutsigbarhet.
- Forsøker å løpende «Blåse ut fyrstikkene før det blir en brann.» Gi og ta litt fra begge sidene, blir best for begge partene.
- Skape en god relasjon mellom de som håndterer kontraktene, slik at en har respekt for hverandre og skjønner hverandres behov.
- Har en god forutsigbarhet ovenfor hverandre.
- Alle kontraktmodeller har potensialet i seg til å skape en konflikt, hvis man har to parter som ønsker å unngå det, så unngår man det.
- Entreprenøren kan ikke være grådig og skal ha rett i alt. Og BH kan ikke nekte å betale for alt. Da blir det bråk.
- Forståelse for hverandres interesser og behov. Vær forutsigbar og ha en god kommunikasjon.
- Mye god kommunikasjon og gode prosjekt i bransjen
- En håndfull som er vanskelig, og der er det veldig vanskelig. Eskalerer. Og de overordnede klarer ikke å ta tak i problemet før det er for stort.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

- Heve nivået, sørge for at ledelsen i det enkelte firma har en ventil for å møte hverandre og rydde opp i utfordringer som en ikke klarer å ta hånd om på prosjektnivå.

- Styringsgruppe felles.
- Samtaler og finne en plan med BH for å komme til enighet.
- En konflikt tjener ingen av partene. Ødelegger prosjekter, mister motivasjon, bare «faenskap» i slike prosjekt.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?
- Generelt en uting at man på BH-siden veldig ofte benytter konsulenter på timing og på entreprenørsiden på fast-pris. Det blir en interesse-konflikt med engang. Interesse for å skape så mange timer som overhode mulig, uten at det nødvendigvis er til prosjektets beste. Utjevne dette for å ha fastpris på byggherretjenester med insentiv som utløser en form for bonus. Timeavtaler på ene siden av bordet mens fastpris på den andre, kan skape konflikter. Engasjer en gjeng med BL og lag rapporter som entreprenøren må svare opp, skaper mye «waste». BL får betalt for dette men entreprenøren får ikke betalt. Uting i bransjen. I stor grad også i offentlige prosjekt, høye BH-budsjetter. Private ønsker å ha lavest mulig BH-kost. Få mer balanse i dette, interessen blir mer lik. Prosjektet i sentrum.
  - Er en negativ ting når en begynner å bygge sak mot hverandre, drar i hver sin ende av tauet, når en tilslutt krasjer så blir det en stor konflikt som kan havne ut av kontroll.

## Vedlegg 4 – Intervjuobjekt 2

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjektdirektør, privat byggherre

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

25 år i byggebransjen, tømmer tidligere, Kun arbeidet på byggherresiden.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Jeg syns ikke konfliktnivået har blitt noe høyere de siste årene. Mer rutine for hvordan en håndterer det. Mer profesjonalitet i bransjen enn før. Mindre advokater i dag enn for 10 år siden. Bransjen blitt mer profesjonalisert. Kanskje noe redusert konfliktnivå. Blitt flere ingeniører med i prosjektene på BH-siden. Mer profesjonalitet i mange av firmaene.

Mer Cowboy på 80,90,00-tallet, Skrive med gaffel, osv. De som driver slik nå, driver ikke med det lenge.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

3 ting en blir målt på:

-Hms

-Fremdrift

-Budsjett, kostnader

Konfliktnivået koblet til disse tingene, vært fall fremdrift og budsjett. Før en setter i gang et prosjekt, kalkyle for prosjektgjennomføring. -> Styret -> her har du XX millioner. -> Faen dette går ikke til budsjettet, alle skal redde seg selv. Inngått dårlige kontrakter.

Konflikthåndtering er alltid koblet til en fremdriftskonsekvens eller en kostnadskonsekvens. Inngått en dårlig kontrakt, gjelder begge veier.

Dersom BH har vært lur og Entreprenør blør, vil de forsøke å redde stumpene sine ved å skape konflikt. Vica-versa. Mindre firma jo mer konflikt. De store tunge seriøse entreprenørene er nok mer proffe og står ved sine feil i større grad. Har midler til å ta disse tapene. Mer alvorlige konflikter med større aktører men færre av de. Ikke vært i retten, men i forlikråd, og dette er ofte med mindre firma. Må stå opp for seg selv når en ikke følger reglene, det er ikke greit. Må kunne stå med rak rygg i alle forhold. Selv om en blir «tråkket» på eller andre ubehageligheter, så lenge det ikke går på fremdrift eller kostnader, så blir det ikke konflikt. Så fort det går utover disse faktorene, blir det konflikt.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Har veldig mye å si. Mer erfaring jo mindre konflikter, det er helt opplagt. Ikke så høy på seg selv som når man er nyutdannet. Første årene hos de «ferske» prosjektlederne er det alltid mye krangling, skal være så «flinke». «Se så flink jeg er, jeg tynte entreprenøren for 5000 kroner.» «Jeg sa nei til det». Ferske kan glemme noe i kontrakten som gir tillegg og andre konsekvenser som er ukomfortabelt. Dette kan føre til økt konfliktnivå dersom en ønsker å ta

igjen dette på andre områder. Kompetanse, jo mer en kan jo mindre formell blir man. Mer trygg på seg selv. Ser dette på de man forhandler med. En ser om man har en god eller dårlig sak. Gidder ikke å forfølge saker en ser er tapt, dersom en har erfaringen og kompetansen til å se at det er en tapt sak.

Inngikk avtale med et mindre firma, ombygging av kontorer, flinke folk. Totalentreprise kontrakt som de ikke har forstått hva de har signert på. Skjønner ikke kontrakten. Veldig banalt, men da blir det konflikter/uenigheter. Lav kompetanse -> ender opp med konflikter, både forskyldt og uforskyldt.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Veldig mye å si. Det aller viktigste er å flagge alt tidlig. Det verste er saker som eskalerer i det stille også smeller det. Ikke konfliktsky prosjektleder -> Helt umulig å jobbe med, sier nei til alt. Veldig individuelt. Det viktigste er at alle ønsker forutsigbarhet. Alle ønsker å levere på det de har sagt. Skape forutsigbarhet. Få ting på bordet, snakke om det. Krangle lenge før det blir løst, men få ting i lyset. Dette er en viktig egenskap for personer i prosjektledelsen.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Ser ikke at den øker konfliktnivået. Vet entreprenøren at BH betaler for seg dersom en må benytte denne plikten vil det ikke være noe problem å benytte seg av den. Proff og skikkelig BH skaper en trygg entreprenør. En entreprenør skal få betalt for det den gjør, men også forholde seg til en avtale.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Nei, avvik og tillegg er ikke særlig konflikt drivende. NS8407 har ryddet opp i en del ting. Benytter ikke avvik og tillegg i stor grad, benytter det ikke for å være for smart, men for å få tydeliggjøre en god del. Opererer ikke med ekstremt byggherrevennlige avvik, felles forståelse.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Private byggherrer er mye mer risikovillig enn offentlige. I det offentlige må det til en politiker som skal svare opp. I private er det eierne som en må rapportere til. Offentlige skal ha mer vanntette kontrakter, lempe mer risiko på entreprenøren. I det private kan det være noe mer pragmatisk.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Ja, har ofte flergangs-entreprenører. Det er en grunn til det. De aller fleste ønsker forutsigbarhet. Vi er private, kan ringe hvem som helst. Ringer de man ønsker å benytte og dermed ringer man de en har god erfaring med tidligere. Er ikke nødvendigvis

konfliktdependende i den forstand. Hvis en er bra på første prosjektet, men en kødd på andre prosjektet blir det konflikt likevel. Tidligere relasjoner spiller stor rolle. Man har alltid piggene litt ute i første prosjekt sammen. Arbeider en sammen flere ganger når en først har bygget opp relasjonen. Men kan ikke alltid belage seg på tillit, det må alltid være en kontrakt i bunn, uansett om dette er en «drittkontrakt». Helt ren kontrakt i bunn, f.eks NS8407. Tradisjonelt for alle prosjekter, tar aldri opp kontrakten i løpet av et prosjekt, men skal kunne ta den opp ved en konflikt. Ved dårlige opplevelser kan en bytte ut entreprenører slik at en slipper å havne i de samme situasjonene på ny.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter? Ingen, vi benytter ikke disse. Utelukkende positivt. Bygd for det offentlige, underlagt deler av lov om offentlig anskaffelser. «Vi slipper heldigvis å forholde oss til dette»

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Ja stort sett har det mye å si. Før var penger 100% vektlagt. Billigst gjaldt. Dette er konflikt drivende, entreprenørene priser seg lavt. Nå er det rundt 60-50%. Penger har noe å si. Resten går på referanser, bemanning, HMS, CV, Dokumentasjon, fremdrift. Vektes disse. Det viktigste med dette er rangeringssystemet er at det er tydelig for entreprenører som priser. Viktig å være etterrettelig og redelig rundt disse prosessene. I en rettsak skal jeg kunne stå oppreist å si hvordan jeg har gjort ting. Viktig å opptre seriøst i bransjen for å bli tatt seriøst.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

«Følger våre egne lover». Masse fordeler. Prøver å opptre like profesjonelt og etterprøvbart som i det offentlige. Ønsker noen å se oss i kortene skal vi kunne vise det. Men fordelene er at man er mer fleksibel.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

Tydelig på forventninger tidlig nok. Snakke tidlig om og ikke gjemme ting i skuffen. Det er slike ting de mer yngre og uerfarne ofte gjør, «vi har ikke snakket om den kjipe tingen om at det er forurensning på tomta før de begynner». Få ting opp på bordet. Verste som fins er å starte med en kjempekonflikt helt i starten av et prosjekt. Dette er sjeldent lønnsomt også, får ingenting gratis i resten av prosjektet. Blir en kamp om hver endring og tillegg. Avklarer på kontraktsmøter før signering. Sjekklistor og rutiner for hvordan dette håndteres. Tiltak er å alltid snakke om ting, få ting opp så tidlig som mulig.

Løse det på det nivået problemet oppstår i. Håndteres konfliktene av prosjektlederen på prosjektet vil det ofte oppstå en bedre løsning. Løftes det opp i systemet kan det være vanskelig for de overordnede å vite hvordan en har havnet i denne konflikten.

Krangles ofte på barnehagenivå

Løs tidlig og på riktig nivå. Få ting opp på bordet når det er noe. Kommunikasjon. Det er bedre med en dritt avtale enn ingen avtale. Trygt for alle parter å ha en norsk standard i bunn.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt? Løs på lavest mulig nivå. Kommer sjeldent bedre ut av å heve konflikten ett nivå. Møter man «idioten fra helvete» og det gjør man innimellom da skal man ikke inngå noen kompromiss.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Noen entreprenører som vi ikke jobber med fordi de krangler så mye. Noen byggherrer entreprenørene vegrer seg for å arbeide med. Flere entreprenører som så fort en har signert en kontrakt er å sette på en ingeniør til å finne feil og mangler i kontrakten og beskrivelsene fordi det er penger å hente. «hvordan kan vi tolke denne setningen i kontrakten» «hva er minimum vi kan levere her?». Noen opererer slik. Man forsøker å unngå slike.

I det private ringer man den en ønsker å arbeide med. Ofte tar med noen nye entreprenører for å benchmarke.

Oppføre seg skikkelig. Bransjen er ikke så stor, er man fair og oppriktig får man et godt rykte. Offentlig byggherre i en tvist med en mindre entreprenør der offentlig byggherre holdt tilbake 40-50 millioner i sluttoppgjøret, nektet å betale ut dette. «Ikke en god nok jobb». Ble rettsak til slutt, entreprenøren fikk ikke betalt sine forpliktelser og gikk konkurs. Men vant rettsaken etter noen år. Det offentlige oppfører seg av og til ikke bra. Ble slik fordi en i fylkeskommunen har gjort en feil og ønsket ikke å stå til ansvar for det.

## Vedlegg 5 – Intervjuobjekt 3

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjektjef, Entreprenør

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

21 års erfaring.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Moderat til høyt konfliktnivå. Utviklingen de siste 10 årene har ikke vært så stor, noe i måten prosjektene gjennomføres. Større grad av samarbeidskontrakter. Øker samarbeidet og til en viss grad reduserer konfliktnivået.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

Tid, fremdrift og kostnader. Henger ofte sammen. Tid medfører økt kostnad. Blir endel av konflikten. Økonomiske årsaker.

Forskjellig tolkning av kontrakten, beskrivelsen av hva man skal bygge. Hva er med eller ikke?

Sjeldent diskusjoner rundt selvfølgeligheter. Er ofte rundt gråsoner i kontrakter og beskrivelser.

Uenighet om beskrivelsen i kontrakten.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Har veldig mye å si. Både erfaring og kompetanse. I prosjekter med erfarne personer der en innser hvilken erfaring en har. Har man erfaring, har man ikke bare bedre erfaring til hvordan å løse konflikten, men har evne til å ikke komme i konflikten. En ser den før den oppstår og unngår den. Å løse selve konflikten kan også en med mindre erfaring klare på en god måte. Tidlig i prosjekter kan en se konflikten før den oppstår. Her har erfaring og kompetansen mye å si. Forståelse både for kontraktene og prosjektgjennomførelsen.

Vet om en gråsoner -> Ta den opp tidlig og få klargjort hva dette innebærer. Ikke holde den igjen. Bli omforent om det i en tidlig fase.

Kompetanse til å kjøre prosjekt på begge sider av bordet er viktig.

Forskjellig erfaring og kompetanse gir forskjellig forståelse av kontrakter og kontraktspunkter.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Har ganske mye å si. Er man en positiv og som har som mål til å løse konflikter og ikke havne i de, lykkes nok bedre og løser konflikter på et lavere nivå enn en person som syns konflikter er morsomt/insentiv til å drive med det. Kan provosere frem en konflikt isteden for å unngå den.

Ønsker man det beste for totaliteten, blir det mye bedre for begge parter. Som regel er det ikke bra dersom det er en vinner hver gang. Bør være mer jevnt. Viktig å være fair. La partene komme til en enighet, tåle å inngå kompromiss.



Er lov å være uenig om sak, men må være venner etter møtet. Ikke la det bli personlig. Da kan det fort bli hersketeknikker. Hvilke personlige egenskaper er vanskelig å si. Men være ydmyk og evne å se en sak fra begge sider.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Syns ikke den bidrar til økt konfliktnivå. Ser utfordringen til at det kan øke konfliktnivå. Er byggherre fornuftig, vil den ikke være det. Er dermed byggherre veldig urimelig og utnytter «gråsoner» til det ytterste vil det være konfliktdrivende.

Våre kontrakter er i større grad samarbeidsbasert, dermed sjeldent opplevd at byggherrer har måtte benytte seg av hoppeplikten i prosjekter de siste 10 årene.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konfliktdrivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Avvikene og tilleggene i standardkontraktene er jeg usikker om er konfliktdrivende. Men mange blir skeptiske når det gjøres veldig mange avvik og tillegg. Kanskje noen prøver å lure deg? En mer standardisert kontrakt hadde vært greit. Men en slik kontrakt hadde vært for omfattende og ikke vært dekkende for alle prosjekt. Er utfordrende å utforme.

Er vanskelig å si om det øker konfliktnivået, men kan være det. Viktig å være klar over eventuelle endringer i standardkontraktene. Gå igjennom disse sammen med byggherre slik at en blir enig om hva disse innebærer. Omforent om hva hensikten med kontrakten er. Felles kontraktforståelse. Ikke forhaste seg.

Konfliktreducerende å forstå den andre parten.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Kan være litt forskjellig. De offentlige er ofte mer regulert. De private prøver, ikke nødvendigvis bevisst, å overføre endel risiko over til entreprenør. Opplever ikke at dette er skjult, men de prøver å få entreprenøren til å ta den risikoen, men også få betalt for den. Private kan overføre risiko som til vanlig ikke ligger på entreprenøren. Er entreprenøren villig til å ta den risikoen. Men ikke nødvendigvis så stor forskjell.

Vært mest i prosjekter med offentlige og store seriøse private byggherrer, de opptrer omtrent på samme måte. Flere av de store private byggherrene har like metoder å arbeide på som de offentlige.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Ja, det har mye å si. Tillit og relasjoner bygges opp over tid. Har mye å si for konfliktnivået i prosjekter. Da har man en felles forståelse og kompetanse for hva en forventer av hverandre. Ikke så mye på det personlige, men en felles forståelse.

### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Tildelingskriteriene og hvordan de er definert har mye å si for kontraktene. Formuleringer som er innenfor lov om offentlig anskaffelser.

Liker at konkurransen ikke er kun på pris, men også på myke verdier. Personlige egenskaper, kompetanse, osv.

Offentlige kan komme i en skvis om de kommer i prosjekter med kun laveste pris. Da kan en få «katta i sekken».

Kun på pris, kuttet til beinet, laveste/ikke mer enn laveste kvalitet. Hva er rett kvalitet osv..

Flere konflikter i rene priskonkurranser. Lite eller stort, er vanskelig å detaljbeskrive et helt prosjekt. Prise et slikt prosjekt på 3 til 4 uker så blir det noe som glipper eller utelatt. Da blir det konflikter, hvem skal ta kostnaden for feilen, mangel i beskrivelse eller mangel i prising?

Har opplevd på noen enkelte prosjekt at bedømmingen de offentlige byggherrene gjør på de myke verdiene i tildelingskriteriene er veldig varierende og kan oppleves subjektivt. Kan score 10/10 på et prosjekt og på samme type prosjekt scorer man 2/10. Er sprikende, har blitt bedre, så er det fortsatt utfordrende. Ikke en rød tråd i denne bedømmingen. Blir en menneskelig vurdering, av og til vanskelig å forstå. Er gitt offentlige byggherrer større fleksibilitet. Er utfordrende å bedømme 100% korrekt. Men også vanskelig å se hva som kan gjøres også for å forbedre det. Men kan virke noe rart av og til i disse anbudskonkurransene.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Enda mer kunne benytte de dem opplever som mest samarbeidsvillig. Kan levere til ønsket kvalitet. Bruke den kompetansen og vurdere på andre kriterier enn det offentlige. Kommet endel muligheter for de offentlige også. Fått større fleksibilitet.

Private kan velge noe mer på magesfølelsen uten å måtte begrunne dette noe særlig.

### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

Tidlig involvering og gjennomgang og tydelighet i hverandres forventninger til prosjektet.

Gjennomgang og tidlig ta opp det en vet hva som kan bli en konflikt. Eierskap til prosjektet.

Vite hva man har tenkt å levere slik at en tidlig kan ta dette opp mellom partene. Enklere å løse ting før en står oppi det med begge føttene.

Gå gjennom kontrakten punkt for punkt. Vite at en har skapt en felles forståelse.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

God erfaring ved å gå gjennom uenigheten systematisk og sette opp helt konkret hva de ulike partene mener. Blir enig punkt for punkt for hva som en er uenig om. Kan være misforståelser som har skapt konflikten. Kan gå fra 20 punkt en er uenig om, ned til 2 eller 3. Sette seg ned sammen, høre begge sider.

Innført byggherremøter hver 14. dag, slik blir ingenting gammelt. Kvartalsvise møter på et høyere nivå der prosjekteierne er med. Går gjennom prosjektet. Slik blir man tvunget til å få konflikter på bordet omgående. Når ting blir «gammelt» eller ting som oppsto for ett år siden kommer opp og den ene parten ikke har oppfattet dette som en sak eller avvik. Da kan det ofte eskalere. Kontinuerlig bevisstgjøring og kontinuerlig dialog.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Åpenhet, ta ting tidlig og eierskap, det har gjort at konfliktnivået går betraktelig ned. Dette øker trivselen også. En ønsker å dra på jobb dersom en har det slik. Med høyt konfliktnivå er det tungt og kan føre til at folk slutter i jobben eller må ut av prosjektene.

Noen konflikter må man ta når man er overbevist om at sin sak er riktig. Er viktig å ikke være konfliktsky heller, det kan også slå dårlig ut. Men må ikke fremprovosere konflikter heller. En må være ærlig på ting. Kan ikke la være å varsle om ting for å bygge opp en konflikt.

## Vedlegg 6 – Intervjuobjekt 4

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Regionsdirektør, Entreprenør. Bekledd de fleste stillinger på entreprenørsiden.

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

37 års erfaring.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Over halvparten av de prosjektene vi gjennomfører nå er uten konflikter av nevneverdig art. Noen diskusjoner, men ikke i kategori konflikt. 20 år tilbake, da var det veldig mye mer konflikter. Inne i større grad med andre kontraktstyper, enhetspriskontrakter. I dag ofte fastpriskontrakter der vi er med selv i utviklingen. Det er en vesensforskjell. Det er ikke for ingenting at entreprenører kaller den gamle regimet og «Vestlandsmodellen» med delte entrepriser for konfliktentrepriser.

Delte entrepriser får ofte problemer med veldig mange grensesnitt. Kanskje dårlige beskrivelser som byggherren selv har ansvaret for. Får videre diskusjoner og alle skylder på alle.

Hos oss er nå 100% av porteføljen plassert i prosjekt med totalentrepriser og der vi har vært med å påvirke i tidligfase og låst det på fastpris. Da skal det ikke bli noe konflikter eller diskusjoner knyttet til kontrakten, så lenge det ikke kommer endringer eller tillegg initiert fra byggherren som forstyrre på fremdrift og forutsetninger. Styr oss vekk fra delte entrepriser. Tar på seg mer risiko i totalentrepriser, men tar seg betalt for denne, og ved å sitte sammen med byggherre i tidligfase får man modnet prosjektet i felleskap for å få fjernet endel risiko. Tidligfaseutvikling modner prosjektet og tar ned risikoen for både entreprenør og byggherre. «Ingenting er så dyrt som det vi gir pris på, som risiko»

Ikke noe om å gjøre for oss å tjene penger på risiko, da vet vi ikke hva vi priser.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

- I hoved eller delte entrepriser
- Uklare beskrivelser
- Mangler poster i beskrivelsen, Hva ligger i leveransen.. Dette kan både være i den entreprisen vi gjennomfører, men også i grensesnittet mot en annen entrepriser. Hvordan skal det være når vi leverer over?
- Tidskoordinering ved mange grensesnitt.
- Folket, vi kan ha folk som er «tverr» eller byggherren har tilsvarende. Mest vanlig er at «smarte» eller lure byggelederfirma som driver lite verdiskapning, men som heller manipulerer. Innleide kan ha et insentiv om å arbeide flest mulig timer, Entreprenøren ønsker å arbeide færrest mulig timer. Henger ikke sammen. Løsning på dette kan f.eks. være at de har fastpriskontrakter med incitament. Har hatt gode erfaringer med slike prosjekt.
- Alle aktører har ikke alltid felles mål i prosjektet. Bør prøve å benytte kontrakts og gjennomføringsmodeller som gjør at alle drar i samme retning, f.eks. IPD. Kan føre til

at en får bedre løsninger for helheten. Dersom en forbedring i en vanlig delte entreprisekontrakt kommer, og det har konsekvens for en av de andre entreprisekontraktene, havner man ofte i konflikter fordi en ønsker ikke å påta seg større kostnader eller få en fremdriftskonsekvens. Ved å benytte en «pott» som alle kan ta av, vil besparelsen på den ene kontrakten og en noe fordyrende endring på en annen kontrakt gå i orden for begge partene fordi prosjektet som helhet får en besparelse eller forbedring ift. Utgangspunktet.

- Samhandling og inn i forprosjekt, være med allerede i idefase er noe som forebygger konflikter.
- Er viktig med de rette folkene, arrogante, krigerske folk skaper konflikter, trenger diplomater som klarer å samarbeide.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Erfaring og kompetanse er viktig for å kunne skape godt samarbeid. Samt kunne være med i tidligfasen av et prosjekt. Kan tidlig være med å påvirke prosessene for å skape et best mulig bygg for byggherre, samt et mest mulig byggbart prosjekt. Viktig å sette sammen de rette folkene for et prosjekt. Ikke kun erfaring og kompetanse, også hvordan en fungerer som menneske.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

- Må kunne å ta og gi litt, ikke vinne alle slagene.
- Prosessledelse kommer før prosjektledelse. Et byggeprosjekt har mye med folk å gjøre. Ikke bare selve byggingen.
- Byggherrer kan stille med juryer med organisasjonspsykologer osv. i anbudskonkurranser.
- En god prosessledelse som kan dempe aggresjon og konflikter, samt få det beste ut av alle. Da flyt prosjektet godt. Prosjektene blir optimalisert og en får ofte en totalentreprisavtale uten konflikter i gjennomføring.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Hvis byggherre må gå til det skritt og instruere, da er konflikten allerede der. Uten konflikt trenger ikke byggherre å benytte den ordningen i NS. Er en måte å få realisert og gjennomført prosjektet på, i en konflikt.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Ønsker helst å benytte en ren NS8407 kontrakt uten avvik eller tillegg. Men dette etter en lang samhandlingsperiode sammen med byggherre. «Avvik og tillegg syns vi er noe tull». Vi syns at NS er så god og balanserende mellom byggherre og entreprenør, at lange dokument med avvik fra standarden er bare tull. Er ikke verdiskapning.

Vi ønsker å benytte NS8407 som kontraktsstandard for gjennomføring.

Flere offentlige og statlige aktører opererer med flere avvik og tillegg fra norsk standard. Veldig rart når de har vært med å lage denne standarden, så benytter de mange avvik og tillegg fra dem i sine prosjekt. Dette dytter risikofordelingen i disfavør entreprenørene. Endrer på risikobalansen. Dette er også rart med tanke på at offentlige byggherrer har et overordnet samfunnsansvar for å ta vare på regler og retningslinjer som er satt for bransjen. De setter «standarden» for resten av bransjen.

Min erfaring at det benyttes avvik og tillegg fra standarden i større grad hos offentlige byggherrer enn hos de private.

Mange av de prosjektene vi kjører nå er med rene NS8407-kontrakter, og det i seg selv er konfliktdepende, alle kjenner til hvordan den rene NS8407-kontrakten fungerer. Først når det tas opp endringer fra standarden «som står i små skrift på baksiden av arket» det er da konfliktene starter og alle tenner på alle pluggene.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Ikke i utgangspunktet prinsipielt. De offentlige og private byggherrene har tilnærmet seg ganske mye.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Ja, det ser vi internt også. Våre folk der noen alltid havner i diskusjoner og uenigheter, er andre veldig løsningsorientert og bare får fikset det.

«Noen gir 10 kr i dag for å få igjen 10 kr i neste uke fra byggherren. Mens andre går i krigen for hver eneste krone».

Flere byggherrer vil ha CV som en del av konkurransen. Det er ikke alltid hvilket navn entreprenørselskapet heter, de ønsker også spesifikke personer i dette selskapet og setter det som ultimatum. Setter opp organisasjonskart i konkurransen slik at byggherre kan se hvilke personell han får i prosjektet. Slik har vi i entreprenørbransjen drevet lenge. Ved innkjøp av UE og rådgivere kjøper vi ikke rådgiverselskapet eller UE-en, men Per, Kari og Pål som arbeider der. Bransjen har blitt veldig mye mer personifisert de siste 10 årene.

Har mange flegangsbyggherrer som har bygget med oss før, og som gjerne gjør det på nytt. Men kommer aldri unna å ha riktig pris. Kan ikke prise oss opp bare pga. vi er god i tidlig fase. Fortsatt viktig å være operasjonell dyktig og god på gjennomføring

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

Skaper felles kjøregler for konkurransen. Men det er når de som forvalter lov om off. anskaffelser uthuler den. F.eks. kan det stå at en skal være «lærlingerbedrift» og så dok. Vi dette. Samfunnsansvar. -> Nei de valgte et annet firma uten dette. Dette blir veldig feil. Men loven i seg selv er bra.

Enkelte Byggherrer er kanskje feig eller ikke satt seg godt nok inn i den. Skal være konkurranse. Må ikke være priskonkurranse. Kan være romslige og kreative

tildelingskriterier. De off. byggherrer må bruke loven slik som den står. Kan sette opp kompetanse bl.a. som tildelingskriteria.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Ja, det er veldig relevant.

Kun pris som tildelingskriteria vil fort være konfliktdrivende, da havner man fort inne i det spekulative.

Et par ganger ser vi at når en benytter «myke» verdier som tildelingskriterier, slik som CV, kvalitet, hms, gjennomføringsplan osv. Så har det skjedd vurderinger som vi er veldig uenige i. Vi mener at de har gjort feilvurderinger. Det er noe av fleksibiliteten som ligger i lov om off. anskaffelse som kan være negativt, det kan bli subjektivt. Ikke alt som er objektivt, men det må vi finne oss i. Flere kriterier enn det matematiske havner man fort i det subjektive, og det kan være utfordrende.

Når lov om off. anskaffelser kom ble KOFA oversvømt av klager fra Entreprenører, men nå er det mye mindre. Dette er fordi entreprenørene, i alle fall de store, ønsker at prosjektene skal bedømmes på flere kriterier enn pris. Da må en bare finne seg i at det vil gjøres noen subjektive vurderinger oppe i det her også. Så lenge det er dokumenterbart og et argument for de valgene som er gjort og om argumentet er godt eller dårlig. Da er det «Greit».

Enkelte off. byggherrer krever Dr.ing, 30 års erfaring for å få høy score i anbudskonkurransene. En ung ingeniør som vi vet vil være en kjempegod anleggsleder på et prosjekt kan vi da ikke ha med, fordi han vil få lav score i konkurransen. Det har mye å si for gjennomføringskapasiteten men også med opplæringsmulighetene vi har. Ett firma kan ikke bare ha 60 åringer. Får vi ikke bruke våre yngre ansatte på de off. prosjektene blir det veldig feil, og det hender at vi er oppgitt og fortvilt etter å ha sett gjennom forespørslene.

Trist at det blir slik at vi ikke kan tilby både seniorer og juniorer i prosjekter for å skape en god dynamikk. Blir utfordrende å utvikle nye talenter og firmaet som helhet om en alltid skal benytte de over 50+ på prosjekter med slike krav. «De som er 70 i dag, er 80 om 10år. Da er det ikke så mye futt i de». «Er helst de offentlige som stiller slike krav».

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Større fleksibilitet og står friere til å velge den entreprenøren den ønsker. Kan i større grad velge samme entreprenør på nytt dersom en har gode relasjoner og har lyktes sammen tidligere.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

- Samhandling og inn i forprosjekt, idfase er noe som forebygger konflikter.
- IPD – kontraktsmodell. Skaper at alle arbeider sammen mot samme mål. Eller IPD-lignende kontraktsmodell.

- Et snev av incitament i kontraktene. Noe penger for å samarbeide gjør at en lettere havner på samme side av bordet. Benytter også dette mot UE og andre rådgivere for å stimulere til samarbeid. Men dette forutsetter at man har de rette folkene.
- Slipp entreprenøren inn i tidlig fase
- Felles prosjektutvikling, modnes prosjektet sammen og kjører åpen bok. Skaper forståelse, felles mål og bygger tillit. Så skriver kontrakt. «2-trinns raket».
- Bruk norske standarder slik som de er. Ikke driv med alt mulig av uthuling.
- Komme tidlig inn med byggherre for å jobbe sammen for å eliminere risiko får en låser prisen. Diskuterer løsninger, sluttbrukere kan implementeres bedre, slik at alle er kalibrert på hva sluttresultatet blir. Ser også ut til at flere og flere i markedet etterspør denne type gjennomføring av prosjekt. Dette pga den gode erfaringen både på entreprenør og byggherresiden man har med denne måten å gjennomføre prosjekt på.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

- Ta diskusjonen der og da. Ikke skyv problem foran seg. Det vil aldri gå over av seg selv. Det vil ofte bare eskalere.
- Løs problemet på det nivået det oppstår.
- Forsikre seg om at man ikke driver å eskalere konflikter i prosjektene.
- Unngå at det topper seg mot slutten av prosjektet. Lite konstruktivt å ha store krangler på sluttoppgjøret. Bør være unnagjort før dette.
- Styringsmøter og styringsgrupper med BH. Overordnet organ der prosjekteierne sitter. En gruppe med personer som ikke er aktivt med i daglig drift på prosjektet. Luker vekk en god del ting i disse møtene. «Uenighetshåndtering». Er det banale saker kan vi sende det tilbake til prosjektet for at de skal løse det selv. Dette skal også fungere som opplæring slik at de i prosjektene lærer seg å samarbeide.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Hovedsak snakket om involvering av entreprenør i tidligfase og prosessen frem til kontrakt. Samt type folk. Det er det viktigste for å unngå konflikter. Er helt essensielt for å unngå konflikter i byggeprosjekt.

De siste 20 årene har kontraktsformene og modellene som benyttes økt samarbeidsviljen og samarbeidsevnen til partene og har senket konfliktnivået betraktelig. Dette er en ønsket utvikling for oss, og vi ønsker å kun ta på oss prosjekt hvor vi kan utnytte disse faktorene for et vellykket prosjekt.

Når vi som entreprenør er like mye en prosjektutvikler som en entreprenør kan vi tilby en større pakke. Og dermed skape bedre prosjekt.



## Vedlegg 7 – Intervjuobjekt 5

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Viseadministrerende direktør. COO i Privat byggherre. Har tidligere vært involvert på begge sider av bordet i byggeprosjekter. Prosjektleder/prosjektsjef for byggherre og entreprenør.

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

23 års erfaring.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Det virker som konfliktnivået er ganske forskjellig. En har sine egne erfaringer og leser mye om andre konflikter. Konfliktnivået er veldig varierende. Jeg har aldri selv vært i rettsak med en entreprenør eller med en byggherre. I min verden er det ikke stor forskjell i konfliktnivået i dag og for 10 år siden. Er feil og si at konfliktnivået er moderat generelt i bransjen. For det er til tider ganske høyt. Men ift. til oss og de entreprenørene vi benytter så er konfliktnivået fra moderat til lavt. Det har sine årsaker. Konsekvens av en ønsket situasjon.

Et høyt konfliktnivå er en høy belastning. Er ofte noe som begge parter taper på.

«Jeg opplever at vi har et lavere konfliktnivå enn det som er generelt i bransjen, det er mitt klare inntrykk».

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

Det som er viktig for å unngå en konflikt fra byggherresiden. Kan byggherren legge til rette for de tingene som er viktig for entreprenøren demper man konfliktene som kommer senere. Viktig for byggherren å være en god bestiller. For en erfaren byggherre så vet man hva man vil ha. Kontrakten er tydelig. Prosjektet som er utviklet er det vi skal ha. Tydelig på fremdrift og rammebetingelser. Går gjennom dette grundig med entreprenøren i forkant. Tydelig hva som skal leveres.

Største fiende som entreprenør er mangel på forutsigbarhet. Som entreprenør etablerer man en stor «industri» ved et byggeprosjekt med høye faste kostnader. Dersom dette maskineriet ikke får lov til å produsere effektivt får man et problem og lønnsomheten forsvinner. Byggherre som evner å være tydelig på det som skal leveres gir entreprenøren forutsigbarhet. Som videre ikke gir konflikter.

Noen hevder at entreprenøren skaper konflikter, men det er en grunn til det. Får ikke entreprenøren produsere effektivt og tjene penger fordi byggherren er utydelig, får en konflikter.

I våres prosjekt setter vi opp i kontraktene hvem som er representantene i prosjektet, og dermed hvem som har myndighet til å ta beslutninger. Dette kan ses som et mulig problem i det offentlige, hvem er det som har myndighet til å ta beslutningene? Mangel på beslutninger er en katastrofe i ethvert prosjekt.

Tydelig kontrakt på hva som skal leveres og når det skal leveres slik at entreprenøren kan drive effektivt.

Hvem kan og skal ta en beslutning i prosjektet?

Er nesten så enkelt at det er banalt, men mangler dette blir det konflikter.

Endel kontrakter er utydelige.

Kommer man i situasjoner der det oppstår konflikter er det hvordan en håndterer dette.

Signerte en stor kontrakt med en aktør vi har benyttet mye tidligere i år. Jobbet mye med entreprenøren før kontraktsinngåelse for å sikre felles forståelse. Her har både byggherre og

entreprenør plikter som den må oppfylle underveis i prosjektet. Viktig at begge parter gjør sin del av jobben.

Avvik i forutsetninger, hva skjer da? Har man gått gjennom det på forhånd blir det mye bedre. Kan bruke månedsvis på å gå gjennom alle detaljene før en signerer en kontrakt. Er viktig for konfliktnivået. Da går det som regel bra. Får man et avvik har man simulert dette på forhånd. Må være lønnsomt for begge parter å bygge. Lar man ikke entreprenøren tjene penger vil han ikke arbeide for deg senere.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Er veldig avgjørende. Handler om erfaring og kompetanse til å gjøre de rette tingene slik at en forebygger konflikter og grunnlaget til konflikter. Store prosjekter har store team. Sette sammen team på en god måte. Må ha nødvendig kompetanse, men må også få inn unge folk.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Personlige egenskaper er viktig. Folk må gå litt i seg selv. Skal en jobbe i denne bransjen så må man lære seg å være litt pragmatisk. For mye «stabeister» er uheldig. Viktig at ting ikke blir personlig. Viktig å se litt pragmatisk på ting og søke løsninger. Handler om å gi og ta litt. Hvorfor skal jeg gi noe, når jeg ikke har fått noe?

Legge litt til rette for at hverandre skal lykkes, da blir det bedre. Mye en kan gjøre for å legge til rette for hverandre som heller ikke koster penger.

Personlige lederegenskaper er viktige.

Den som er utpekt som leder på hver sin side av bordet må ha menneskelige kvalifikasjoner til å bidra til å finne gode løsninger. Løsninger må finnes hver dag, veldig mye som skjer hver dag i byggeprosjekt.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Ja, det er en plikt som må være der, kan ikke se for seg at den ikke er der. Ja, byggherre kan utnytte den. Byggherre må være bevisst at den har den muligheten. Det er noe ufint ved å be entreprenøren å fikse det ene og det andre uten å ta diskusjonen om det er et avvik eller ikke og er det et avvik, hva koster det?

Man må ha denne retten som byggherre, men skyver man all betaling for dette til sluttoppgjøret er det en ufin tilnærming til hoppeplikten. Men dersom en benytter seg av hoppeplikten bør en som byggherre sette seg ned med entreprenør og finne konsekvensen av denne endringen. Gjør man dette er det en balanse i hoppeplikten. Diskuterer man ikke vederlag eller gir ingen ekstra betaling eller tid gir det en ekstra belastning for entreprenøren. Kan også gi en fremdriftskonsekvens for entreprenøren. Standarden er laget for å balansere grensesnittet mellom byggherre og entreprenør på en fornuftig måte.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

En kontrakt består av en tung beskrivelse over hva som skal leveres. Vi har bygd opp ett kontraktssystem som vi benytter, men med standardkontraktene i bunn. Tror ikke løsningene

til å unngå de store konfliktene ligger i kontraktene, men godheten og nøyaktigheten i kontraktene. En kontrakt har en beskrivelse for hva som skal leveres, er denne bra og tydelig er man kommet langt. Hvis den er dårlig, utydelig og lite gjennomarbeidet blir det konflikt.

Er nok mange uprofesjonelle byggherrer som roter det til, det er det nok. Å bygge opp store kontrakter på en strukturert, ryddig og logisk måte krever endel rutine, erfaring og kompetanse av et system.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

At risikofordelingen kan være ulike i forskjellige prosjekter er åpenbart. Men et klart skille mellom offentlige og private byggherrer er jeg litt usikker på. Det er større forskjell på hvordan de følges opp. Enorme konflikter i samferdselsprosjekter. Hvorfor skjer det gang på gang?

Hører ikke så mye om store konflikter i byggeprosjekt, føler dette er mer aktuelt for de store anleggsprosjektene.

Tar nok konfliktene mer fortløpende i bygg enn på anleggsiden. Blir ikke en konflikt løst vil den eskalere. Ønsker heller å diskutere en konflikt med representanter fra de store entreprenørene enn en dommer i tingretten. Mister noe når en havner i rettsapparatet. Kan få mer tilfeldige løsninger på ting.

Risikoen har på de store anleggsprosjektene har gått fra mengdekontrakter til mer totalentrepriser, som fører større risiko over på entreprenøren.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Vi bruker mange forskjellige entreprenører, men vi bruker de stort sett om igjen. Relasjoner og tillit er ekstremt viktig. Når en ny entreprenør bygger for oss for første gang, så er tanken at han skal bygge mer enn ett prosjekt for oss. Sunt prinsipp, tenke at entreprenøren skal bygge mer for deg. Og på samme måte at entreprenøren ønsker å bygge mer for byggherren. Dette gjensidige ønsket er viktig. Viktig at begge parter tenker seg om før en tar opp ting. Evt. skaper vanskeligheter, er dette riktig, hensiktsmessig og lurt?

Standardene er nøye på det med varsling, en skal ta vare på denne skriftligheten, men det er lov til å snakke sammen. Varslingsrutinene er ikke så strenge, kan ringe først for å diskutere, for så å sende varsel dagen etterpå. Da vet man om varslet en får, og innforstått med det. Kan lettere prate sammen.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

Ikke så problematisk å forholde seg til da jeg måtte det. Knotete med småanskaffelser. Er det først sendt ut må man stå i dette. Vi forholder oss ikke til off. Anskaffelser. Men vi forholder oss til en stor grad av ryddighet. Er viktig for entreprenørene å vite at de er med på en reell konkurranse.

Strengt ulovlig hos oss å gjennomføre konkurranser som ikke er reelle, da brenner man broer hos entreprenører. Ryddighet er viktig.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Når en setter opp tildelingskriteriene må man være nøye med de. Det er synd om en angrer etterpå at man ikke satt opp noen andre kriterier.

Prosjekter med kun lavest mulig pris er mulig dersom en benytter en pre-kvalifisering i forkant for å sile ut de entreprenørene med riktig CV, kompetanse osv.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Vi inviterer til en konkurranse, der vi velger ut hvilke entreprenører som vi ønsker i prosjektet. De som ønsker å være med må levere inn et skikkelig tilbud.

Blir veldig mye på pris, fordi en allerede har silt ut hvem man vil jobbe med.

Av og til direkte anskaffelse også. Gjør en entreprenør en kjempejobb får en muligheten til dette.

Som oftest konkurranseutsetter vi alt, da er konkurransen reell.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

Vi har konflikter, men de løser vi før de kommer til rettsapparatet. Finne metoder for å unngå å havne i de.

Forarbeidet, dialogen og kommunikasjonen er viktig. Evnen til å løse ting underveis. Ett sluttoppgjør skal helst ikke vare mer enn 10 minutter. Det bør være målet.

Opplever at de fleste entreprenører også er med på dette. Ønsker dialog og kommunikasjon.

Det er unntaksvis at entreprenørene ikke er med på dette. Entreprenører er tjent med forutsigbarhet.

Entreprenører ønsker ikke generelt å vente til sluttoppgjøret. Men det er alltid unntak, og det finnes kranglefanter på både byggherre og entreprenørsiden.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

Løse de raskt og legge de bak seg. Kjøre prosjekter med høyt konfliktnivå er noe en bør prøve å unngå. Dette er ikke fordi en er konfliktsky i seg selv, men fordi en skal kjøre prosjekter med de samme folka og samme entreprenørene på ny.

Dersom det begynner å hope seg opp med problematiske saker i et prosjekt setter vi oss ned sammen med toppledelsen hos entreprenøren også sier vi «Ok, da blir det sånn». Så rydder vi bordet og sier det er greit.

Løses så fort som mulig. I ytterste konsekvens er det viktig å isolere den ene uenigheten som en ikke kommer til enighet om. Ok, da er vi uenige om dette, og i ytterste konsekvens flytte denne til sluttoppgjøret. Men da bør det være enighet mellom entreprenør og byggherre at en gjør dette. Slik at dette ikke forpester klimaet i prosjektet forøvrig.

Kjører faste byggherremøter, 1-4 ganger i måneden. Ting som har økonomisk eller fremdriftsmessig konsekvens skal tas opp skriftlig og i byggherremøter.

Byggherremøter fungerer godt, ser hverandre i øynene og prøve å bli enige om ting og godkjenne referatet. Blir man ikke enige her blir problemet løftet opp i systemet. Er ikke ofte men det hender at man må høyt opp hos byggherre og entreprenør før en finner en løsning mellom partene. Gjør dette før en går til en evt. rettsak.

Trenger ikke å være mer dramatisk enn at det er store tall en diskuterer på prosjektledernivå og ønsker å forankre dette høyere opp i systemet.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Konflikter brenner folk og fjerner fokuset fra det som prosjektet egentlig handler om. De som tjener på konflikten er advokatene.

«Selv om man har gode kontrakter og gjør det forarbeidet en skal gjøre, så får man endel større og mindre uenigheter. Det får man uansett. Da er det opp til evnen til å løse det der og da. Da må noen ha myndighet til å si: Da gjør vi det sånn. Dette er over på lederegenskaper til enkeltpersoner.»

«Enkelte passer ikke i slike situasjoner, mens andre kan passe godt dersom de er noe pragmatiske.»

Kan ikke krangle om alt i ett byggeprosjekt, da kan man krangle i 24 timer i døgnet og det er fullt mulig det.

Viktig å ha en god kultur i bedriften.

Får en noe uerfaren prosjektleder kniven på strupen vil han kunne opptre irrasjonelt på vegne av selskapet. Viktig med et verdigrunnlag og en kultur i selskapet. En byggherre som møter denne entreprenøren stempler jo denne entreprenøren etter denne opplevelsen.

Har man gitt en for lav pris på et prosjekt må man leve med at man kun tjener 2% og stå i dette og ta konsekvensen av dette.

## Vedlegg 8 – Intervjuobjekt 6

### Del 1: Generelt

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjektleder og byggeleder, Privat og offentlig byggherre

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

5,5 års erfaring etter endt utdanning

### Del 2: Konflikter

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Jeg merker ikke så stor forskjell på mine 5,5 år, men inntrykket jeg får fra bransjefolk er at konfliktnivået ikke nødvendigvis er større, men konfliktene er mer «useriøse».

Litt «oslo-fenomen» med høyt konfliktnivå, roter man til et kundeforhold så er det nye kunder. På mindre steder er det viktigere med den servicedelen. Viktigere å holde gode relasjoner på mindre steder. Oslo har nok desidert høyest konfliktnivå.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

- Høy konkurranse → lave/pressede tilbud → lav fortjeneste for entreprenørene → entreprenørene må tjene penger på «alternative» måter
- Liten vilje (fra alle parter) til å ta ansvar og risiko.
- Utydelige/ukomplette kontrakter og motsigende bestemmelser. Finner stygge skrivefeil og setningsoppbygging. Virker som de ikke har lest gjennom engang.
- For liten involvering og deltakelse fra byggherre underveis i prosjektet. Verst hos private byggherrer med litt lite erfaring. De store private byggherrene kan dette. Uprofesjonelle private byggherrer er ofte involvert for sent og dermed oppdager endringer for seint.

Ett problem i det offentlige er at en får for lite dialog før en har signert kontrakten.

Entreprenøren har mange spørsmål en nesten ikke tørr å stille før kontrakten er signert, da får man styr etterpå. Private prosjekt har man mange møter før man signere for å sikre god forståelse av kontrakt.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Det kan slå begge veier. Eksempler:

- Lite konflikt, lite erfaring:
  - Entreprenør greier å lure byggherre til å godta alle varsler, krav mv. i «god tro»
- Lite konflikt, høy erfaring:
  - Erfaren byggherre lager et grundig og tydelig tilbudsunderlag, som gir lavere risiko og usikkerhet for entreprenøren når de priser arbeidet.
- Stor konflikt, lite erfaring
  - Totalentreprenør rævkjører byggherre, og byggherre er ikke villig til å betale for tillegg
  - Byggherre misforstår hva som ligger i totalentreprisen.
  - Byggherre rævkjører entreprenør (kan skje i mindre entreprenører, hvor byggherre overfører mer risiko til entreprenør enn hva som er normalt)

- Stor konflikt, høy erfaring
    - Det kan fortsatt oppstå konflikter selv om kompetansen er høy, men sannsynligheten er nok lavere.
6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Jeg tror personlige egenskaper har en undervurdert effekt, og at det «psykiske spillet» i byggeprosjektene ofte er avgjørende for hvor store konflikter blir. Noen eksempler:

- En del bransjefolk har «svart belte» i hersketeknikk, og jeg har inntrykk av at hersketeknikker fungerer på svært mange.
- En entreprenør som er hyggelig og servicevennlig kan fort slippe unna med å få godkjent krav om tillegg som de egentlig ikke har krav på, fordi de har høy tillit hos byggherre.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Jeg tror hoppeplikten bidrar til å redusere konfliktnivået. Økonomi er viktig for alle parter i byggeprosjektet, men diskusjoner om penger kan ofte gå på bekostning av kvaliteten på produktet og andre fokusområder i prosjektet. Det er avgjørende at partene kan fortsette arbeidet med prosjektet, og håndtere den økonomiske konflikten helt adskilt. Hvis ikke er jeg sikker på at mange entreprenører ville brukt det som pressmiddel for å få gjennomslag for tilleggskravene. Jeg har opplevd at entreprenør har «truet» med å ikke utføre arbeid fordi vi har vært uenig i om det har vært endring eller ikke, og jeg har da henvist til bestemmelsene om utførelsesplikt i NS 8407.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Jeg mener standardkontraktene er ganske rettferdig, og risikoen legges der hvor den bør ligge. Det er vanlig å lage spesielle bestemmelser som overstyrer de generelle bestemmelsene i standarddokumenter, men jeg mener dette bør begrenses.

NS 3430 var «forsøkskaninen». NS 8405 og 8407 er basert på NS 3430, og er antageligvis ganske gjennomtenkt.

Er avvik eller fjerning av enkelte bestemmelser kan være «stygge», men som oftest benyttes det mindre tilpasninger.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

På offentlig side er det nok mer stabilt og nøytralt risikobilde enn på privat side.

På privat side antar jeg at det varierer i større grad, og at de ofte overfører mer risiko til entreprenøren enn i offentlige. Jeg merker en tendens til at private byggherrer gjerne betaler mer for å oppnå mindre risiko og større forutsigbarhet i økonomien. Det vil si at de gjerne «baker» risiko inn i kontrakten. Betaler for forutsigbarhet.

Det er mer risiko for en entreprenør i en NS 8407 enn i en NS 8405. Jeg vil si at risikofordelingen er mer rettferdig i en NS 8405.

Jeg synes det er litt merkelig at byggherrer er såpass redd for risiko som de er. Å selge risiko til entreprenøren tror jeg oftest koster mer penger enn om byggherre tar risikoen selv, og heller setter av en usikkerhetssum til risikoforholdet.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Absolutt. Gode relasjoner gir bedre forutsetning for godt samarbeid, dårlige relasjoner gir dårligere forutsetning for godt samarbeid. Dette er for øvrig også viktig for mange entreprenører, da de ofte bruker underentreprenører de har god erfaring med igjen. Misforståelser, dårlig samarbeid og manglende tillit koster også penger, og det kan lønne seg å velge en entreprenør som i utgangspunktet gir et dyrere tilbud, fordi man sparer penger på mindre plunder underveis i prosjektet.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

Byggherre har dårligere eller ingen mulighet til å påvirke valg av entreprenører og rådgivere

Konkurransesgrunnlag kan «skreddersys» for å passe det selskapet man ønsker, slik at konkurransen ikke blir rettferdig likevel.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Andre tildelingskriterier enn pris kan ofte føre til konflikt. Her er noen eksempler hvor jeg har opplevd større eller mindre konflikter:

- a. CV på tilbydde ressurser – tilbydde ressurser kan slutte, eller fases ut og erstattes av dårligere ressurser.
- b. Oppgaveforståelse – kan misbrukes for å gjemme forbehold inn i kontrakten.
- c. Miljø – ofte vanskelig å vurdere om entreprenør kan unngå avvik/fravik.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Fordeler:

- Forhandling og oppklaringer i kontraheringsfasen
- Pruting i kontraheringsfasen
- Man kan velge bort entreprenører man ikke ønsker

Ulemper:

- Byggherre får kanskje inn flere tilbud, og fra entreprenører de ikke har regnet med, hvis de utlyser entreprisen på åpent anbud.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?



- Samlokalisering/fysiske møter
- Tett involvering av byggherre
- Sosiale tilstelninger
- Tydelig og gjennomarbeidet kontraktsgrunnlag, hvor entreprenørs risiko er begrenset, men også tydelig.
- Sosiale ferdigheter – partenes evne til å være uenige, men likevel greie å skille sak og person.

Kan være vanskeligere for entreprenører å ikke ta ting personlig. Prosjektets prestasjon måles ofte på det økonomiske og de kan også ha personlige insentiv for hvor godt de lykkes i prosjektet. Presses mer fra «oven». F.eks. Prosjektbonus fungerer dårlig. Da kan endringsmeldingene eller avslag på endringsmeldingene bli tatt som et personlig angrep på deres eventuelle bonus.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt? Dersom man ikke kommer til enighet skriftlig, bør man relativt raskt behandle tvisten i et møte. Dersom man stadig er uenig kan man eventuelt vurdere å se tvisten i sammenheng med andre tvister, og finne en minnelig løsning. Neste alternativ er å utsette tvisten til sluttoppgjøret.

Begge parter bør være villige til å se den andre parts side av saken, og være villig til å gi litt for å komme til enighet.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Konflikter i byggeprosjekter kan være ødeleggende for samarbeidet, men jeg mener likevel at det er viktig at byggherre er villig til å ta konfliktene der hvor byggherre har en god sak. Jeg har vært borti personer på byggherresiden som er villig til å strekke seg langt for å ivareta «god stemning» i prosjektet, og derfor gir seg på konflikter der hvor de egentlig har en sterk sak. I det enkelte prosjekt har kanskje byggherre god nok økonomi til at de tåler å godta kostnader de kontraktuelt sett ikke trengte, men dersom flere og flere byggherrer opptrer slik så bidrar det til en utvikling som ikke er bærekraftig. Det bidrar til at entreprenører i større grad sender uberettigede og oppblåste krav, samt at de oftere unnlater å følge bestemmelser i kontrakten.

I en bransje der entreprenørene blir mer og mer «slue» mener jeg at det er viktig at byggherre har en byggeleder i prosjektet, som kan sørge for at kontraktskravene ivaretas og kan kontrollere priser på endringer.

«Av de sakene som ender med å løses i retten som gjelder endringer og omtvistede krav, så er gjennomsnittsbeløpet som entreprenøren får 28% av det opprinnelige kravet.»

## Vedlegg 9 – Intervjuobjekt 7

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Jurist, Juridisk rådgiver i byggeprosjektene. Kontraktsrettslige forhold og anskaffelsesforhold.

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

25 år med byggebransjen. For det meste offentligrettslige prosjekter.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Opplever ikke at det er høyt konfliktnivå generelt i bransjen. Min erfaring er at konfliktnivået er blitt lavere de siste årene. Da jeg begynte i bransjen var det mer fra byggherresiden en oppfatning at entreprenørene var motparten og prøvde å lure byggherren og tjene mer penger enn de var berettiget til. Blitt tryggere på byggherresiden. Dermed fått større evne til å se motpartens legitime interesser og krav. Profesjonaliteten har økt.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

Konfliktene oppstår av at partene har ulike interesser, og det er helt legitime interesser.

Byggherren vil ha et funksjonelt og kvalitetsmessig bygg til lavest mulig kostnad.

Entreprenøren vil tjene mest mulig penger. Rådgiveren vil tjene mest mulig penger, faglig ambisjoner og yrkesstolthet. Legitime kryssende interesser. Som oftest beskytter man sine interesser på en rimelig og fornuftig måte.

Hvordan oppdraget er beskrevet, kravspesifikasjonene i kontrakten.

Kontrakter som er inngått: Totalentreprenøren mener han har større frihet innenfor det som er beskrevet i kontrakten til å velge kvaliteter og løsninger enn de på byggherren mener entreprenøren er berettiget til. Typisk konfliktårsak.

Byggeprosjektet tar en annen utvikling og må gjøre tilpasninger. Ute i udefinert farvann og da kan det ofte bli noen konflikter. Hva kan byggherren kreve av entreprenøren? Hvilke kompensasjon skal han ha? Fremdriften blir annerledes osv.

Selv med en felles forståelse så vil en totalentreprenør som arbeider ut fra en funksjonsbasert beskrivelse, ofte prøve seg på å levere billigere løsninger enn byggherren hadde sett for seg. Også enn det entreprenøren har sett for seg. Følger ikke byggherren opp kan det utarte seg. «Alle er seg selv nærmest».

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Det har mye å si. Både om det oppstår konflikter, men også muligheten for å få løst konflikter uten at de må bringes frem til domstolen. Det handler om å forstå hvor solid sitt eget standpunkt er basert på og forstå motparten. Hvilke problemstillinger motparten står ovenfor og hvor langt han kan være villig til å gå for å få løst saken i minnelighet. Det krever kompetanse.

Med erfaring og kompetanse dempes konfliktnivået og utsiktene til å løse det i minnelighet øker.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Har nok endel å si det og. Personkjemi, går godt overens. Tilnærme seg motpartens representanter på en god måte er alltid fordelaktig. Helt ytre ting skal en heller ikke undervurdere. Er man sympatisk og har et godt utseende oppnår man mer enn om man er ubehagelig og urenselig. Slike ting betyr mer enn man tror.

Samarbeid over en lengre periode avhenger av å ha en god tone.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Problemstillingen er at entreprenøren bygger noe annet enn det han skal gjøre. Da har byggherren et problem, får noe som ikke er i samsvar med det han har krav på. Entreprenøren må da hoppe etter det byggherren sier. Entreprenøren må aksjonere for å få vederlagsjustering og fristforlengelse. Initiativet er flyttet over på entreprenøren, fordelaktig for byggherren. Men dette oppleves ikke konfliktskapende.

Byggherrens utgangspunkt er at her skal jeg ikke betale noe ekstra. Blir en diskusjon mellom byggherre og entreprenør om dette er en del av kontrakten eller ikke. Entreprenør må utføre uansett, men det blir en diskusjon om vederlag og fristforlengelse.

Kan til en viss grad si at det har oppstått en konflikt når byggherren må benytte seg av hoppeplikten.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konfliktdrivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Har ikke opplevd at det er konfliktdrivende. Litt usikker hvor stort behov det er for noen av avvikene og tilleggene en legger til. De fleste punktene der det offentlige gjør endringer på standarden så er det på punkter der standarden inviterer til dem. Men er en viss flytting av risiko når en f.eks. øker endringsmuligheten til byggherren. Men tilleggene og avvikene oppleves ikke som konfliktdrivende.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Mest erfaring fra offentlige prosjekter, men vil i utgangspunktet ikke tro det. Forholder seg til hverandre på ulik måte, ettersom off. er bundet av lov om offentlig anskaffelse. Ett annet lojalitetsforhold mellom de private enn mellom offentlig byggherre og entreprenør. Men tror ikke risikofordelingen er noe forskjellig mellom partene.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

For det offentlige så tror jeg egentlig ikke det. Vi har ikke mulighet til å kontrahere entreprenører vi mener er flinke til å følge kontrakten. For private byggherrer er dette mye mer relevant.

Har man gode relasjoner fra tidligere, så starter man ut på en god måte. Det kan være konfliktdependende videre. Har man et ansent forhold med en entreprenør allerede fra start, er man allerede i en vanskelig situasjon.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

Tenke gjennom konkurransegrunnlaget og kontrakten. Særlig funksjonsbeskrivelsen eller kravsbeskrivelsen veldig nøye. I og for seg endel kontraktsbestemmelser veldig nøye fordi en har et begrenset handlingsrom når man inngår slike kontrakter. Det stilles høye krav til å tenke gjennom hvilke behov man kommer til å få. Tenke gjennom opsjoner, mulighet for å tiltransportere entreprenører og ulike utfall av prosjektforløpet. Regelverket har konsekvenser på denne måten.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

I begrenset grad. Et tildelingskriterium som kan ha betydning er nøkkelpersonell. Disse evalueres ved entreprisekontrakter. Vanskelig å se hvem som skaper konflikter og ikke i slike anskaffelsesprosesser.

Anskaffelser bare på pris vil være negativt for konfliktnivået. Nå benytter man seg av flere tildelingskriterier, og pris er ofte ikke så høyt vektlagt. Vektlegger alltid andre kriterier også. Ikke utenkelig at en grunn til et lavere konfliktnivå i den siste tiden kan ha sammenheng ved at man har gått bort fra rene priskonkurranser og over til flere tildelingskriterier.

Ren priskonkurranse er det en fare for at entreprenøren priser seg så lavt at den må gjøre andre tiltak for å berge omsetningen og ikke går med tap.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

De trenger ikke å planlegge så nøye som i det offentlige. Mer handlingsrom til å finne løsninger underveis enn det offentlige byggherrer har. De har den fordel at det blir et lojalitetsforhold mellom entreprenøren og byggherren.

Ikke fremtredende å tenke på kundeforhold mellom offentlige byggherrer og entreprenører. Det offentlige har ikke lov til å vektlegge dette heller.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

- Gode kontrakter.
- Gode beskrivelser
- Tett dialog, byggherre følger opp og sørger for at entreprenøren ikke tar seg til rette.
- Kompetansenivå, er i stand til å vurdere egen og motpartens situasjon.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

- Dialog er viktig. Ha en dialog der en får motpartens innvendinger mot egne synspunkter. Får «massert» motparten litt med motargumenter.
- Instanser der personer på et litt høyere nivå over prosjektleder der de møtes.
- Eskalerer problemet eller konflikter opp til prosjekteiernivå. De kan snakke sammen på et litt overordnet nivå for å løse konfliktene. Dette kan fjerne noe av det personlige tilknytningen til konflikten. En slipper også på prosjektledernivå å frafalle fra en posisjon som man har tatt. Iblant kan noen overordnede i organisasjonene løse opp i konfliktene.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Kontrakter mot rådgivere og hvordan rådgivere opptrer. Forventet at rådgivere behandler sine oppdragsgivere som nettopp oppdragsgivere. Først og fremst opptatt av å levere ett godt resultat ut fra oppdragsgivers prioriteringer, samtidig som å tjene penger. Dette svikter ofte hos arkitekter, men også andre rådgivere. De har andre mål enn dette. De ser i for stor grad på ett offentlig oppdrag som en rettighet de har. Har sine faglige interesser og vurderinger som de prioriterer veldig høyt. Litt demokratisk problem. Vil ikke forholde seg til kostnadsnivået på prosjektet f.eks. er problematisk. Også konfliktskapende og er noe som man sliter med i flere prosjekter.

## Vedlegg 10 – Intervjuobjekt 8

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Advokat, voldgiftsdommer og megler. Økende mengde med voldgift og megling. Bistår både entreprenør, byggherre og underentreprenør. Både private og offentlige.

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

10 år på universitetet. Tett kontakt med byggebransjen. 25 år som advokat. 35 års erfaring.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Inntrykk av at konfliktnivået er relativt høyt. Veldig mange andre sier at det er veldig høyt, f.eks. EBA og andre bransjeorganisasjoner. Men jeg har ingen statistisk materiale. Skjev referansebakgrunn. Gitt at 9 av 10 byggeprosjekter går som smurt, er det den 10ende som havner på midt bord.

Kan ikke se at det har vært noen stor utvikling de siste 10 årene. Sett en tendens til mer konflikter på de veldig store anleggsprosjektene. Veiprosjekter. Vegvesenet har store infrastrukturprosjekter, stort innslag av utenlandske aktører. Her har det vært negativ utvikling.

Generelt ikke noen spesiell utvikling de siste 10-15 årene.

«Jeg har min referansebakgrunn.»

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

Fem punkter som henger litt sammen:

- Dårlig planlegging av prosjektene. Gir utslag på to måter. BH vet ikke hva han vil ha som genererer endringer underveis. Dårlig planlegging i den betydning at BH vet hva han vil ha, men legges ikke nok arbeid i å nedfelle det i en klar arbeidsbeskrivelse. For dårlig prosjektering og programarbeid. BH har ikke klart å klargjøre hva han ønsker i kontrakten. Dette genererer spørsmål om tilleggsvederlag for endringer. Det er endringer, vederlag for endringer, tidskonsekvenser og økonomiske konsekvenser av tidskonsekvenser som genererer konflikter.
- Sammenligner med 60-,70- og 80-tallet er det større konkurranse i bransjen. Skyldes blant annet anskaffelsesregelverket. Konkurransen har medført mer pressede marginer for entreprenørene. Tidligere fikk man litt mer, som gjorde at man hadde til over til tross for noen overraskelser underveis i prosjektet.

Japan for noen 10år siden var det landet med minst konflikter i byggebransjen. Preget av «shake hands» og var man enig om en pris og en avtale, så utførte man denne jobben okke som. Men gjennomsnittlig lå Japanske entreprenører 15% over i pris. Lagt inn en større risikomargin for å være sikker på at de kunne bygge for den prisen til tross for overraskelser. I dagens marked kan man ikke tillate seg å prise seg slik, da får man ingen jobber.

Konsekvensen av at man må prise ned til beinet med lavest mulig margin er dersom det skjer noe uventet må man løpe etter hver eneste krone man kan hente. Det er en stor årsak til at

konfliktnivået har økt de siste 20-,30-årene. Årsaken til at slaget står om endringskrav og tidsrelaterte krav.

- Feilkalkulering fra entreprenørens side, undervurdering av risiko og hvilke utfordringer man støter på. Dette prosjektregnskapet kommer ikke til å se bra ut, vi må lete etter mer penger. Konfliktskapende
- Manglende kompetanse og erfaring er en gjenganger. Sjeldent at det ikke er noen «sorte får» i minst en av prosjektorganisasjonene som ikke har peiling og som ikke forstår kontrakten. Ikke forstår entreprisemodellen. Dårlig erfaring i å gjennomføre prosjekter og kommunisere, lede og samhandle med den andre parten.
- Dårlig kommunikasjon. Hvis prosjektledelsene klarer å snakke godt sammen går det ofte mye bedre. Uten dette går det ofte dårlig, og enda dårligere om man prøver å lure den andre parten.
- Misforståelser på begge sider i hva som ligger i totalentrepriseformen. Mange tror det ligger flere rettslige konsekvenser i kontrakten. Hva man kaller kontrakten er helt likegyldig, det er innholdet i den som er avgjørende. «Mange BH som tror de er berettiget til mye mer enn de er fordi de har signert en totalentreprise, og da skal entreprenøren levere alt.» Eller entreprenører som tror de har større frihet til hva de skal levere fordi det kalles totalentreprise.
- For lite kompetanse og kunnskap om kontrakten og rundt kontraktstypen som er inngått.
- Sub-optimaliserende og dels konfliktdrivende og bidrar til at konflikter ikke løses. Enkeltindivider, ofte i prosjektorganisasjonen til entreprenør har personlige økonomiske insentiver knyttet til prosjektregnskapet. Dekningsbidragsmodeller der en får bonuser avhengig av hvordan prosjektregnskapet ser ut tilslutt. Bidrar ofte til at uenighet ikke løses. Skapes uenighet og tvister om noe det ikke burde være tvist om. En prosjektleder har urealistiske forventninger til hva han kan få til og forsøker å sette egne ønsker foran bedriften og prosjektets ønsker.
- Litt for ofte lar man prosjektledelsen ordne opp i egne problemer, av og til bør de høyere opp i systemet engasjere seg i konfliktene og løse disse. Kanskje fordi man ikke tenker over at motivasjonsfaktorene for å finne en god løsning ikke er tilstede for de i prosjektledelsen.
- Kompetanse på og forståelse av TEK17 og dens krav i kapittel 2 og 3 for dokumentasjon og dokumentasjon av byggeprosessen. Dokumentasjon under utførelsen er også viktig. En problematikk som jeg ser oftere og oftere. En tendens til utenlandske entreprenører. «vi gjør det sånn, det er godt nok». Dette er ikke en preakseptert løsning, det må tilfredsstillende funksjonsbeskrivelsene i TEK17. Forstå hva TEK17 er. TEK17 er bindende byggeforskrifter. Forståelse av TEK17 og dokumentasjonskravene. Unødig kime til dumme konflikter, det gjelder også for norske entreprenører. Tar for lett på dokumentasjonskravet.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

I veldig stor grad. Men erfaring kan slå begge veier. Det kan også bety at man har blitt en ringrev. Har forhandlet før, og kan i større grad enn en med mindre erfaring se muligheter. På denne måten benytte sin erfaring på en illojal måte.

Kompetanse gjelder på flere nivåer. Både på enkeltindividnivå og på organisasjons- og systemnivå. Bedriften trenger også kompetansen for å gjennomføre et prosjekt.

Sette sammen en prosjektorganisasjon som har den kompetansen og erfaringen som trengs for det prosjektet de skal bygge. Man må koordinere den kompetansen man har i selskapet slik at en får opprettet prosjektorganisasjoner som har kompetansen som trengs til det spesifikke prosjektet. Dette gjelder også på byggherresiden. Kan ha en tendens til å undervurdere behovet og involvering av sin egen organisasjon. Bare kontrakten er «vanntett», slik den aldri er, så går det fint. Får da problem med kompetansen og kapasiteten til å følge opp prosjektet.

Rigger prosjektorganisasjonene for en normalgjennomføring på et prosjekt. Den dagen det skjer noe uventet øker man ikke prosjektorganisasjonen. De samme som skulle taklet prosjektet i en normalsituasjon må nå også håndtere konflikter. Det er i seg selv en årsak til konflikt, man blir overarbeidet. Skyver konfliktene foran seg. Kan bli personlig.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Veldig stor grad. Avgjørende. Er det entreprenører eller flergangsbygherrer som er verre enn andre? Svaret er ofte nei. Det er enkeltpersoner som det alltid blir ett eller annet krøll omkring. BH og entreprenør som i utgangspunktet samarbeider utmerket, dersom man får inn prosjektledere som er som «hund og katt», da går det somregel dårlig.

«Det at det blir konflikter skyldes som oftest ikke at det er PEAB, Skanska eller Veidekke som er entreprenør, men at det er Petter, Pål eller Herman som opptrer på vegne av disse».

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Nei, tvert imot. Det reduserer konfliktnivået. Alternativet til hoppeplikt er at det gir entreprenøren en ekstrem makt som i alle fall gir konflikter. Det flytter dog på problemet, får en etterfølgende konflikt om vederlag og fristforlengelse, men er bedre enn å få det akutt i byggeprosjektet. Hoppeplikten er et godt grep. Flytter konflikten slik at en kan bli enig om hvorvidt det er en endring og hva som skal være vederlaget for denne endringen.

Vil ikke si at byggherre kan utnytte seg av denne plikten, men han kan benytte seg av den og det er ikke noe galt i det. Hoppeplikten virker til sin hensikt.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konfliktdrivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Jeg synes at det ikke er særlig konfliktdrivende. Forutsatt at man ikke lager for uklare bestemmelser. Utformingen av kontrakt og konkurransegrunnlaget.

Innholdet i standardkontraktene ved inngåelse av en kontrakt er det man tenker minst på. Det man tenker mest på er avvikene og tilleggene som er der.

Jeg er ikke tilhenger av avvik og tillegg, gitt at det ikke er behov for dem i det gitte prosjektet.



Dersom det er «urimelige» endringer fra standardkontrakten bør dette ha vært tydelig for entreprenøren ved signering. Men har sett typiske eksempler ekstrem grad av overtagelse av grunnforholdrisiko. Sjeldent at man får til å gjøre dette i det skjulte.

Ser ikke helt hvordan man kan revidere standardkontraktene slik at de kan benyttes uten endringer. Rent rettslig er det kontraktsfrihet i Norge. Bransjeorganisasjoner kan binde seg til å benytte seg av standardkontrakter uendret. Vil være vanskelig fordi en må ta høyde for så mye.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Kontraktuelt er det ikke det, så risikofordelingen er det samme. Eneste forskjellen er plikten til å stille sikkerhet ved omtvistede endringer. Det påvirker maktfordelingen og forhandlingsrommet. Ved en privat BH har entreprenøren mulighet til å be BH om å stille med sikkerhet hvis han påberoper hoppeplikten. Det har en slagside og dermed en risikoforskyvning i BH favør.

Litt faktiske forskjeller som går på maktfordeling, offentlige byggherrer med rette eller urette benytter argumenter som private byggherrer ikke kan benytte. F.eks. påberope at vi ikke kan gjøre fordi da får vi refs av riksrevisjonen eller kommunerevisjonen. Alt må være dokumenterbart og etterprøvbart. Det hender man bruker som argument mot en fornuftig løsning. «Nei vi kan ikke, vi er offentlig byggherre». Utover det kontrakten sier det man kan kreve. Ikke risikofordeling, men rammeverket man opererer i, som bidrar at maktfordelingen blir annerledes.

Private kan bruke argumentet: «Vi har ikke mer penger».

Offentlige: «Nei, hvis du skal få gjennomslag for det kravet der må vi søke tilleggsbevilgning fra stortinget eller kommunen. Og det tar lang tid, vi kan ikke anbefale dette» Entreprenøren er da sjakk matt. Vet entreprenøren at han har rett så er pengene der og han vet han vil få dem ved en dom.

Dette har med kompetanse og risikoaversjon. Off. byggherrer som ikke kan jussen godt nok, ikke vet hva som kreves av sannsynliggjøring for et krav. Tror fordi man er stat, fylkeskommune eller kommune at man kan kreve mer enn som privat. Ingen forbud mot at offentlige byggherrer inngår fornuftige forlik. Mer enn tilstrekkelig at de garderer seg med et lite notat fra en advokat som anbefaler de dette forliket. Det er mer enn nok for riksrevisjonen. Budsjett/revisjonsargumentet bare for å gjøre det vanskelig for entreprenøren.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

På individnivå ja, på organisasjon og systemnivå nei. Styreformennene kan være gode venner og ha prosjekter sammen tidligere. Men dersom prosjektlederne er som hund og katt blir det konflikt likevel.

Har man hatt negative erfaringer tidligere har ikke dette noe å si dersom man får prosjektorganisasjoner som evner å snakke sammen.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?
- Medfører økt konkurranse, dermed lavere priser. Medfører pressede marginer for entreprenørene, med påfølgende behov for å løpe etter hver krone.
  - Medfører mindre fleksibilitet og er helt reelt at off. byggherrer kunne ha et legitimt og godt behov for å gjøre endringer, hvis det oppstår problemer som er BH sin risiko. Gå inn på fleksible løsninger som han er engstelig for fordi han kanskje trækker over regelverket og endrer kontrakten. Endrer prisformatet. Mangel på fleksibilitet
  - Positiv side: Kan i noen grad bidra til at konkurransegrunnlagene blir bedre, fordi man i større grad får skikkelig, komplett pakke før man sender det ut og offentliggjør de.
  - Anskaffelsesregelverket fører til en større grad av forutsigbarhet og etterprøvnbarhet om den rette leverandør fikk kontrakten, litt på godt og vondt. Uten reglementet ville det vært mer trynefaktor, og mindre forutsigbart.
  - Kan føre til at anskaffelsesprosessen tar lengre tid.
  - Hvis byggherre utlyser konkurransen på et for tidlig tidspunkt kan det føre til at prosjektet ikke er tilstrekkelig gjennomarbeidet og følgelig må justere i konkurransegrunnlag.
  - Midlertidig forføyning kan velte ethvert fornuftig prosjekt. Får fort 1-2 års utsettelse. Er en ulempe, men er kalkulert risiko. Men oppleves at fordelene med regelverket oppveier ulempene.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Nei, egentlig er ikke tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende. Med det unntaket hvis pris er vektet veldig høyt. Da får man den effekten at entreprenøren ikke har noe å gå på.

«Myke» kriterier kan man begrunne hvordan som helst, og kan bli brukt som skalkeskjul for å trynefaktor og andre subjektive meninger.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Først og fremst at de kan velge og vrake, kan svarteliste entreprenører. Større adgang til forhandlinger. Større grad av fleksibilitet, som noen benytter. Anskaffelsesverket har blitt mer fleksibelt. Forskjellene er ikke så store, mange private byggherrer gjennomfører konkurranser etter mal fra anskaffelsesverket uten å formelt følge det.

At mange private gjør det på denne måten sier at anskaffelsesverket ikke er så ille.

Kan i større grad henvende seg til 4-5 utvalgte tilbydere istedenfor å gå bredt ut.

Er regler som styrer prosessen fra man har lagt ut konkurransen til man signerer en kontrakt. Alle parter er tjent med at det er spilleregler for en konkurranse. Konkurranser under falskt flagg, er ikke tillatt og erstatningsbetingende.

### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

- God planlegging av prosjektet

- Kvalitetssikring av arbeidsbeskrivelsen, medfører mindre behov for endringer og endringsdiskusjoner
  - Realisme fra byggherrens side med hensyn på tidsfrister og fremdrift. Urealistiske tanker om hvor raskt det kan bygges, og trer en urealistisk fremdrift ovenfor tilbyderne er det en oppskrift på konflikt. Er forbudt å planlegge med bruk av overtid. Byggherre har ansvar for å sørge for at prosjektet ikke planlegges med for kort tid.
  - Dersom det i utgangspunktet er en stram fremdrift, er veldig ofte en kime til konflikt, skal så lite til før fremdriften veltes og påvirkes. Fremdrift og tidskonsekvenskonflikter er dobbelt ille som endringer. Fordi de slår ut dobbelt. Entreprenør ønsker fristforlengelse og vederlag for fristforlengelse, mens byggherre ønsker dagmulkt. Doblet konsekvensen av denne type konflikt. Ved endringskrav er det å betale eller å ikke betale.
  - Fremdriftsproblematikk og uenighet om fristforlengelse er ofte økonomisk mer betydningsfylt enn tradisjonelt tilleggsvederlag for endringsarbeid.
  - 19/20 prosjekter som jeg er inni som det har blitt stor konflikt, særlig om fremdrift, var partene enige om at det var en veldig stram fremdriftsplan. Er så lite som skal til for å velte det.
  - Håndtere fremdriftsproblemer underveis er mer utfordrende. Tilleggsvederlag for endringer er enkelt, dette er løst ved hoppeplikten for da blir man enig om pengene etterpå. Tiden har den egenskapen at tiden går og da er den brukt opp og man får den ikke tilbake. At tiden går er ikke et problem man kan dytte på. Må håndteres underveis og må løses med forsering som er dyrt. Eller så må entreprenøren ta tiden og det blir forsinkelser og byggherren sliter dermed videre.
  - Unngå for mange grensesnitt som er byggherrens risiko eller som byggherren må håndtere. Enklere med en byggherre og en totalentreprenør, men da skyver man bare problematikken ett ledd ned. Med få unntak så er store entreprenører generelt flinkere til å håndtere underentreprenører og koordinere og planlegge grensesnittproblematikk enn byggherrene. Har også en side mot kompetanse og erfaring
  - Ha en tilstrekkelig prosjektorganisasjon til å håndtere konflikter. En prosjektorganisasjon som er rigget til å ha noe margin for å ta høyde for at det inntreffer noe uventet. Begge parter rigger prosjektorganisasjonene sine for et prosjekt som går noenlunde på skinner. Går det ikke slik må man sette på flere folk. Noe av det mest problematiske som finnes er overarbeidete prosjektledere. Har man f.eks. ett prosjekt på 150 millioner og omtvistede saker på 20 millioner, bør man ta seg råd til å sette på ett årsverk for å ta unna mye av den ekstrajobben som er kommet. Kan spare seg for mye ubehageligheter i ettertid om man gjør dette. Ender med at man skyver det foran seg og tar det i sluttoppgjøret, så ender man opp i en klassisk kjempetor sluttoppgjørskonflikt.
15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?
- Skyldes uenigheten manglede kompetanse? Kan være greit å innhente gode råd fra advokater i et tidlig tidspunkt.
  - Tilstrekkelig prosjektorganisasjon, også rådgivere, kontakt advokaten i tide. Ikke vent med å kontakte advokat i sluttoppgjøret.

- Ikke sett den uenigheten på vent. «Vi tar det i sluttoppgjøret». Det vil bare balle på seg og bli verre og verre og mer penger. Forsurer hele prosjektet, negativ spiraleffekt. Ta spørsmål som oppstår underveis og få det løst så fort som overhodet mulig.
- Megling underveis, få inn en 3. mann som har peiling på kontrakter og prosjekter. Hjelp begge partene for å bli enige om noe fornuftig og løse opp.
- Megling i vanlige tvister i sluttoppgjør.
- Tidsrelaterte problemer, få inn en megler kan være en billig måte å unngå et kjempestort problem.
- PRIME, formalisert måte å få inn en megler allerede ved prosjektstart. Kan bare tillate seg på kjempestore prosjekt. Gjør ikke dette på vanlige byggeprosjekt.
- Ad-hoc PRIME eller Ad-hoc megling kan være gunstig der det trengs «brannslukning».
- Sett evt. problemet på et sidespor og sett noen andre på å få ordnet opp i dette, mens prosjektlederen og andre i prosjektet kan følge opp byggeprosjektet.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Veldig mange av problemstillingene forflytter seg ned ett ledd dersom en har en totalentreprise med en entreprisekontrakt. Da kan det gå utover underentreprenør. Fortoner seg litt annerledes.

Entreprenørsiden, folk i prosjektledelsen kan man ikke stole på, fordi de har personlige økonomiske interesser i utfallet, punkt 1 i deres liste, forsøk å lure din egen advokat. De håper videre at advokaten kan lure motparten. «Dette har jeg opplevd mange ganger». Underslår negative opplysninger og dokumenter som det viser seg at motparten sitter med. Poenget er at man ser entreprenørprosjektledelsen ikke alltid tenker prosjektets og bedriftens beste, men går litt for langt til å tenke på egen økonomisk vinning hvis prosjektregnskapet blir godt.

#### Entrepriseform

Byggherre og kompetanse og kapasitet til å følge den entrepriseformen han velger. Konfliktdrivende, leder til problemstillinger som må håndteres underveis og må løses. Gamle Statsbygg modellen med byggherrestyrte sideentrepriser. Påslaget til en totalentreprenør er en risikopremie, tar man denne risikoen selv kan man forvente at man må utbetale denne til en eller flere av de delte entreprisene.

Utlendingenes inntog i norsk byggebransje. Utenlands arbeidskraft og entreprenører. Pga. anskaffelsesreglementet. Fri flyt av arbeid, innleid arbeidskraft. Eksponerer oss for kulturforskjeller.

Vært med i en voldgiftsdom som varte i 8 uker, to store entreprenører som måtte jobbe sammen og arbeide i beina på hverandre. Var tyskere og spanjoler, større kulturkrasj i planlegging og presisjon kunne man ikke få. Katastrofalt for prosjektet. Dette er problematikk en kan få, som igjen kan øke konfliktnivået.

På kontinentet har man en tradisjon for å prosjektere mer i detalj enn i de skandinaviske markedet. De fra kontinentet ønsker i større grad prosjekterte tegninger. I Norge: «en god håndverker vet hvordan han setter inn ett vindu». Sett dette i mange varianter. Mindre nå fordi man har blitt krav over det. Større problem mellom 2000 til 2010. Videre er språk og kommunikasjon viktig. Norske byggherrer som skal ha alle dokumenter på norsk. Intern kontoroversettelse av hele kontrakten.

Har oppdaget underveis i voldgiftssaker at entreprenørene har drevet med en engelskoversatt versjon av kontrakten som var galt oversatt på viktige punkter. Språkbarrierer og dårlig kommunikasjon på grunn av språk er en kime til konflikter. Språket må være presist.

Har vært borti entreprenører der ingen verken snakker norsk eller engelsk, og driver hele prosjektledelsen ved hjelp av google translate. Sender inn endringsvarsler på sitt språk gjennom google translate og leverer det på norsk/engelsk. Har sett endel av dette. Helt åpenbart at dette blir konflikter.

Kompetanse på kontrakter. Slike personer har ikke peiling overhode hva NS-kontraktene innebærer. Skaper endel problemstillinger. Vet ikke hvordan endringsregimet fungerer. Viser viktigheten av at man kan kommunisere.

## Vedlegg 11 – Intervjuobjekt 9

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjektsjef/CEO hos privat byggherre, Ofte i styringsgruppen i prosjekt

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

10 års erfaring fra byggherresiden

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Noe høyt konfliktnivå i byggebransjen, høyere enn andre bransjer i Norge. Utviklingen de siste 10 årene har vært at konfliktnivået har vært så å si likt.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

Entreprenør priser seg ned til beinet, lave marginer hos entreprenør.

Forskjellige aktører med forskjellige ønsker, drar i hver sin retning i prosjektet. For få felles interesser, ser for lite hverandres behov.

For dårlig kontraktsgrunnlag, for lite gjennomarbeidet.

For lite felles forståelse, forutsigbarhet mellom partene i prosjektet.

Noen i prosjekt har ulike incitament til å samarbeide i prosjektet, noen kan ønske å kun mele sin egen kake.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Erfaring og kompetanse har noe å si for konflikter, men personlige egenskaper er viktigere.

Kommunikasjon, tillit og langsiktige relasjoner

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Personlige egenskaper har i stor grad noe å si for konflikter. Kommunikasjon mellom partene er veldig viktig for å forhindre konflikter.

Samlokalisering forbedrer prosjektet, reduserer konfliktnivået.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Hoppeplikten må være der. Ikke konflikt drivende. BH må ha denne muligheten for å få bygd det en ønsker. Usikkerheten vil være betalingen entreprenøren får, dyttes denne til slutt oppgjøret kan det få negative konsekvenser.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Avvik og tillegg er noe konflikt drivende, men ikke vesentlig. Selve kontrakten og kvaliteten på denne er viktigere. Forståelsen av kontrakten på begge siden av bordet er viktigere. Noen

avvik og tillegg kan være nødvendig for å få gjennomført prosjektet som ønsket. Da må evt. entreprenør ta seg betalt for denne ekstra risikoen.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Risikofordelingen må i utgangspunktet være noe skjev. F.eks. Kapital 500 sin liste -> Nesten alle blitt rik på eiendom -> Få entreprenører som er her. 4-8% fortjeneste på entreprenørsiden. Mye høyere fortjenester på BH-siden. Må være noe her som gjør at risikoen er skjev. Denne lave fortjenesten er skapt av høy konkurranse og lave hindre for å etablere seg i bransjen. Risikofordelingen og Maktfordelingen vil gå litt hånd i hånd her. Maktfordelingen kan være skjev i prosjekter med offentlige byggherre og private byggherrer.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Tidligere relasjoner, og ønske om langsiktige relasjoner og flere prosjekt i fremtiden er viktig for konfliktnivået i prosjekter. Mer tilbøyelige for hverandre om en ønsker et langsiktig forhold.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Både benyttet konkurranse og direkte kontrahering, ikke spesielt utslag på konfliktnivået -> Konkurranse -> konflikt pga. for lav pris. Direkte kontrahering -> noe mindre omfang av konflikter pga. ønske om lengere samarbeid og at ofte entreprenøren sørger for å ha nok inntjening.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Fordeler ved å ikke benytte lov om off. Anskaffelser er at en står fritt til å velge selv hvem man vil arbeide med, evt. ekskludere i konkurranser. Gir større fleksibilitet hos byggherre både i kontraheringen men også i utførelsen av prosjektet.

#### **Del 5: Konflikthforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

Viktigheten av å gjennomarbeide kontrakter før signering. Sikre at den fremstår korrekt, felles forståelse. Ikke forhaste dette steget, pga. en ferie eller helg, ta en ekstra runde med kontraktene.

Samlokalisering, ha fysiske møter, alt over e-post er ikke bra, mye lettere å være mer usaklig og skarp over mail. Må man spise lunsj sammen etterpå vil diskusjonen bli mer sivil.

- Gode og balanserte kontrakter
- Felles forståelse
- Ønske om en langsiktig relasjon og samarbeid

- Sørg i større grad å sikre at en arbeider mot felles mål. La entreprenøren også tjene penger -> Hvis ikke blir det konflikter.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

Løse de konfliktene som kan løses i prosjektet eller løfte det opp til en styringsgruppe med folk i de respektive firmaene, men som ikke er daglig operativ i prosjektene. Da kan konfliktene løses på en bedre måte og en får bort de personlige årsakene eller personlige stolthetene som gjør at man ikke får løst uenigheten/konflikten på prosjektnivå.

Evt. tidlig koble på advokat i tilfeller det er nyttig.

Møte -> skjære igjennom og «nullstille» prosjektet og dermed ikke la uenigheten/konflikten påvirke resten av prosjektet. Viktig for å ikke ødelegge hele prosjektet. Gode erfaringer med denne måten å løse konflikter/uenigheter på. Styringsgruppemøter.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Selskaper i andre bransjer har benyttet samlokalisering med alle samarbeidspartnere i et prosjekt, leverandører, teknikere, underleverandører og oppdragsgiver på samme kontor/lokasjon. Disse prosjektene har blitt gjennomført med lavere kostnad for oppdragsgiver, med høyere kvalitet og med lavere konfliktnivå enn i tidligere prosjekt. Nærliggende å tro at dette vil også fungere godt i byggebransjen.



## Vedlegg 12 – Intervjuobjekt 10

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjektleder, Offentlig byggherre

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

Over 30 års erfaring

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Har endret seg litt. Vært konfliktnivå før også. Presser man en entreprenør for penger Mer fokus på andre ting de siste årene. Har ikke påvirket konfliktnivå noe særlig grad. Vil ikke si at det er et høyt konfliktnivå. Men en entreprenør som ikke tjener penger utløser et konfliktnivå. Da blir det krangling om hver eneste krone.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

- Entreprenør som ikke tjener penger / priset seg for lavt. Da blir det kamp om hver eneste krone.
- Blir bekymret som byggherre og blir videre konflikt.
- Går på det med kostnader og fremdrift først og fremst.
- Kan være personlige saker, men ryddes ofte opp i.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Det har endel og si. Vi vurderer våre entreprenører blant annet på erfaring. Erfaring på tilsvarende prosjekter f.eks. Ofte hos prosjektleder og prosjekteringsgruppelederen. Har en viss kontroll. Dette gjelder også internt. Med erfaring kommer også større kontroll, dette vil videre mest sannsynlig fungere som konfliktdepende.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Har litt med erfaring og tonen på byggeplass. Kan løse mye med god dialog og diskusjon. Har god erfaring med at man drøfter alt, kjører litt «åpen» bok. Blitt flinkere til dette i nyere tid. Bedre samarbeid som igjen fører til mindre konflikter. Med NS8405 og NS8406 kontrakter var det mer lukket og en arbeidet mer på hver sin side av bordet. Evnen til å samarbeide og ønsket om å samarbeide er veldig viktig.

Gått mer fra at byggherre og entreprenør står i hver sin skyttergrav og drar i hver sin retning til et større samarbeid og felles interesser i prosjektene. Har noe med fokuset i samspillskontraktene som er kommet i det siste. Samt at vi kjører mye flere totalentrepriser i dag. Større åpenhet, og det lønner seg. Viktig å snakke sammen.

Rett og slett personlige egenskaper, og noen går man bedre over ens med enn andre, men man må også være profesjonell.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Dersom en ser at man må gjøre endringer så er det gunstig at en kan benytte seg av denne, men ikke vært i prosjekt der man må benytte seg av den uten å bli enig om evt. vederlagsjustering eller fristforlengelse. Hvis man ikke blir enige om prisen må man gjennomføre endringen, fordi en kan ikke stoppe opp i prosjektet heller.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konfliktdrivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Vi gjør jo det. Som ligger ved NS8407 og NS8405, men dette er kjent i markedet og ligger ved i konkurransegrunnlaget. Mener at det ikke kan være konfliktdrivende siden det ligger der fra dag 1. Entreprenørene bør kunne ha satt seg inn i denne, og de fleste vet hvordan det fungerer. Mange av årsakene til tilleggene er at vi som offentlig byggherre skal være pådriver for alt nytt, f.eks. miljø og HMS. Har derfor behov for innskjerpinger fra standarden.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Det vil jeg tro. En privat byggherre står mer fritt til å gjøre endringer. Vi er styrt av mye mer. Private kan kjøpe seg, eller kontraktfeste at risikoen skal bort. Tror nok store private flergangsbyggherrer og offentlige byggherrer er relativt like i sine betingelser.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Det vil jeg tro i stor grad. Dersom en må ta inn noen en har dårlig relasjon til, pga. offentlig anskaffelse, så starter man ofte på et dårlig sted allerede i starten av prosjektet. Har man veldig dårlig erfaring med en entreprenør, men de viser at de har den kompetansen som er etterspurt i konkurransen kan en ta noe hensyn til dette.

Ved god tidligere relasjoner er det veldig lett å starte opp prosjektene. Med entreprenører en har arbeidet med tidligere er det enklere i starten fordi en vet hvordan en skal arbeide sammen og hva man krever av hverandre. Men det er ikke dermed sagt at en skal utelate andre. Kan være både positivt og negativt med tidligere relasjoner, bør av og til få inn noe nytt også. Nye tanker, nye arbeidsmetoder osv. kan også være gunstige.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

Setter noen begrensninger sammenlignet med privat. Men skulle bare mangle at vi som offentlig byggherre benytter oss av lov om offentlige anskaffelser. Men ingen store konsekvenser.

Det man har lagt ut, har man lagt ut. Blir likt for alle. Har gode systemer for hvor god kvalitet det som blir lagt ut har.

Systemene for kommunikasjon har blitt bedre i det siste via Merzell. Før i tiden kunne det lettere skje feil når dialogen var mer analog enn digital. Nå er det lettere å distribuere lik informasjon til alle deltagere.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Ja, det er viktig med klare og tydelige tildelingskriterier. Må være tydelig hva vi forventer fra Entreprenør. Kan ikke være slik at vi må avvise entreprenører fordi de har misforstått.

Gjennomfører prekvalifisering.

Benytter aldri kun pris. Går på kvalitet, entreprisekontrakter er mest på pris. Det nye som går nå er totalentrepriser med løsningsforslag med honorartak. Må evaluere løsningsforslaget, er en omfattende prosess, men veldig tro på dette. Utnytter Entreprenør og arkitekt sin kunnskap i prosjekteringsfasen. Skaper samtidig samspill mellom disse aktørene tidlig i prosjektet.

Når vi evaluerer må vi tenke på hvordan vi skriver bedømmingene for kriteriene. Hvordan vi formulerer oss.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Større fleksibilitet. Kan bruke de samme entreprenørene og folkene de ønsker i hvert prosjekt. Er en fordel å få arbeide med folk man allerede har kjennskap til.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

- Snakke om de konfliktene man har
- Ta opp konfliktene
- Kjøre åpenhet mot uenighetene
- Forstå hverandres ønsker

Men vil alltid oppstå uenigheter underveis, «hadde alt gått perfekt, hadde ikke jeg trengt å ha jobb, da ville alt gått av seg selv».

- Tolkninger i kontraktsgrunnlaget kan være ulikt, forsøke å få felles forståelse.
- Viktig at det er klart og tydelig i kontraktsgrunnlaget hva byggherre vil.
- Ikke åpne for mange konfliktområder. Få alt i dagen, men kan være vanskelig i en totalentreprise med kun funksjonsbeskrivelser.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

- Dialog
- Må opp på et høyere nivå. Prosjektlederne har noen som sitter over seg.
- Prosjekteiermøter fungerer godt. Prosjekteier skal være informert om alt, også entreprenøren sin. Drøfte uenigheter og konflikter. Månedlig eller annenhver måned. Holde de informert dersom det «smeller». Kan i disse møtene lettere skjære igjennom og bli enig om en løsning som de lengre ned i systemet må forholde seg til.

#### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Flere aktører å spille på i storbyene, større kontorer og flere mennesker. Men på mindre steder er det færre store entreprenører. Færre personer, rådgiverne er ofte de samme. På teknisk side kan det være utfordrende med for få aktører. Dette kan gjøre at prisene går opp pga. ressurskonflikt.

## Vedlegg 13 – Intervjuobjekt 11

### Del 1: Generelt

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Rådgivende, Prosjektleder offentlig byggherre, Tidligfase og gjennomføring.

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

20 års erfaring.

### Del 2: Konflikter

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Jeg synes det er ganske statisk. Konfliktnivået er ikke noe høyere eller lavere i de siste 10 årene i de prosjektene jeg har vært involvert i. Litt annen karakter på konfliktene. Store entreprenørene bygger opp mer juridisk kompetanse. Konfliktene bygger seg opp tidligere i prosjektet. Bygger opp et konfliktnivå fra start fordi man overtar et prosjekteringsmateriale som man er uenig i. Varsler og krav fra dag 1. Dette er mer vanlig i dag enn før. Da kom konfliktene etterhvert i prosjektet.

Føler av og til entreprenører spekulerer i feil og mangler i kontraktsgrunnlaget og går løs på de med engang kontrakten er signert. Dårlig start og «ansvaret» her ligger på entreprenør.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

- Uenigheter rundt prosjekteringsmaterialet. Ett offentlig forprosjekt går ganske langt i å prosjektere ting. Behov for å definere veldig mange kvaliteter. Lager ikke enkle funksjonsbeskrivelser. Gir entreprenøren veldig liten frihetsgrad. Konkurransen på pris med liten frihet for entreprenør -> Entreprenør må finne feil og mangler og løsninger som er beskrevet som ikke lar seg gjennomføre og angriper dette.
- Veldig mange forskjellige offentlige aktører. Alle stiller rammebetingelser og begrenser frihetsgraden til entreprenøren. Entreprenøren ønsker ikke å ta ansvar for alle disse og ønsker at kommunen og stat ordner opp i dette selv. Rekkefølgekrav, opparbeidelse av vei, sykkel osv.
- Entreprenør finner rimeligere løsninger og produkter de mener tilfredsstillende de krav som er satt av byggherre.
- Alltid be om friforlengelse, hva er endringer og hva er ikke endringer?
- I mange av prosjektene jeg er involvert i er det få endringer initiert av byggherre, men dette er rehab-prosjekt. Det er noe annet i bygget enn hva som er i prosjekteringsgrunnlaget. Hvem står for risikoen for hva som er i et bygg som blir rehabilitert. Finner man sopp, råte og fukt er dette selvsagt, men om man finner andre typer konstruksjoner eller andre løsninger som er antatt eller som er på as-built tegninger. Vanskelig gråsoner, og lett for at dette eskalerer. Gir også store ekstrakostnader i form av ny prosjektering som igjen blir en diskusjon om hvem som har risikoen for og hvem som skal betale. Hvor mye skal byggherre sjekke og analysere ett bygg den ønsker å rehabilitere?  
Dette kan både få konsekvenser for fremdrift og kostnad, men kan også skape problemer for programareal, høyder osv. Da kommer brukeren inn i saken. Flytte på funksjoner osv som gir enda større konsekvenser.
- Skyve alt av konflikter og uenigheter til et sluttoppgjør er et mareritt.

- Endel byggherrer som går rundt og ikke vil at entreprenøren skal tjene penger. Ønsker ikke at entreprenøren skal gjøre det. En grunnleggende mangel på forståelse for at entreprenørens insentiv til å gjøre jobben er penger. Det liker ikke byggherren. Entreprenørene har de mest elendige marginene ser man på alle sektorer, de tar mye risiko for lite gevinst. Jobber veldig mye i tillegg. Mange byggherrer glemmer dette. «Hylleware» holdning til entreprenører. Er ting prosjektert skal det bare leveres, da er det ingen risiko igjen. Men slik er det i realiteten ikke.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Kompetanse har veldig mye å si. Kan rydde vekk mange konflikter på forhånd. Erfaring, ja, men kun dersom dette gjør at man kan se problemer før de kommer. Se gjennom et prosjekteringsgrunnlag og se hva som er dårlig beskrevet og slik unngå konflikter. Skal man dersom være «smart» og lage prosjektgrunnlag som dytter all risiko på entreprenør, det biter en som oftest bare selv i rompa. Å forsøke å være så mye «smartere» enn entreprenør slår ofte feil. Kan ikke først dytte all risiko over på entreprenør for så å ri kontrakten knallhardt.

Kompetanse og erfaring i den grad at man kan se konfliktene før de oppstår.

Nesten jo mer erfaring i alder, nesten dårligere blir det.

Intern revisjon: Yngre prosjektledere både hos entreprenøren og byggherren kan ha en sammenheng med at konfliktnivået blir lavere. Mer åpen for nye samarbeidsmetoder, litt mer ydmyk ovenfor sin egen erfaring. Finner lettere kompromiss. Mens en «ringrev» som har arbeidet i 30 år er verdensmester, og har man tilsvarende hos den andre parten kan man ende opp i ett mareritt. Veldig personavhengig også. Tror ikke en 55-åring er bedre på å løse konflikter enn en 35-åring.

Begynner man i skyttergraven fra start og er lite åpen for nye samarbeidsmetoder. Er litt for lite ydmyk. Da blir prosjektet utfordrende og konfliktene vil komme.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Har veldig mye å si. Tror den eldre garde mener at hvis man er faglig sterk, da er man verdensmester og da går prosjektet veldig bra. Det handler veldig mye om personlige egenskaper også. Er ikke bare erfaring, kontrakt og teknisk kompetanse som er viktig, man må være i stand til å løse konflikter også. Er ikke nødvendigvis mye kompetanse og erfaring som gjelder, man må bare ha nok slik at man er forberedt på hva som kommer, samtidig som en må ha egenskapen til å løse konflikter underveis. Har man allerede fra start presset entreprenøren oppe i et hjørne, da blir det problemer.

Å sitte midt i gjennomføringsfasen med en entreprenør og man har en god dialog, møtes, sitter på samme rigg, god transparens, man er enige om referatene. Gir og tar.

For mange byggeledere som er for glad i å ri kontrakt og si nei til alt. Tyne småting, kanskje de har rett, men er ikke sikkert at det er lurt. Er en balansegang, kan ikke være for tøff og si nei til alt, men heller ikke gi etter for alt heller.

Alt i alt, personlige egenskaper har enormt mye å si.

Å si at HENT er ubrukelige mens Veidekke er kjempeflinke mener sikkert mange, men det er veldig personavhengig.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Hoppeplikten kommer som følge av endringer initiert fra byggherre. Sjeldent i offentlige formålsbygg. Ferdigtegnet og utformet. Bør bli enig om evt. godtgjørelse og vederlag for en endring som er initiert fra byggherren tidlig, bør så godt som det lar seg gjøre unngå å dytte slike uenigheter til et sluttoppgjør.

Flyttes alt til sluttoppgjøret og man har mange problemer vil dette fort kunne ende opp i en eller annen rettsinstans.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Er ikke konflikt drivende i seg selv. Er mer med underlaget i kontrakten og de som sitter å styrer kontrakten. De offentlige er underlagt mange ekstra krav som man må få inn i kontrakten. Det er slike krav som blir lagt inn standardkontraktene, koblet til seriøsitet, miljø, kvalitet osv.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Off. byggherrer er noe mer risikoavers. Ønsker å overlate mest risiko til entreprenør. Gode reserver økonomisk. 90% totalentrepriser, ønsker å beskrive så mye man kan i forprosjekt, så legger man alt ansvar over på entreprenøren. Mange prosjekter kunne egnet seg i andre entreprisetyper. Redd for grensesnittproblematikk, redd for dårlig omdømme osv.

Enorm forskjell på private byggherrer, mange av de vil ta sjansen på å benytte samme entreprenør som sist, god relasjon, kan skrive en kontrakt som er noe mer løs i kantene som de ikke vet hverken omfang eller konsekvensene av. Gå løs på prosjektet med en syltynn kalkyle og stram fremdrift. Tar kanskje ofte større risiko.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Vil si at det har litt å si. Man har mer en følelse av entreprenøren. Å kjenne hverandre er en fordel, men om man liker noen bedre enn andre har ikke så mye å si for konfliktnivået. Vet at alle entreprenørene er store nok til at alle kan gjøre en god jobb, har mer med enkeltpersoner å gjøre.

Er noen entreprenører som velger seg bort fra enkelte byggherrer.

Har opplevd at det har vært et så høyt konfliktnivå mellom off. byggherre og entreprenør at man har blitt enige om at man ikke skal prise noen prosjekt for denne byggherren på noen år.

Da er det vært konflikter både på prosjektnivå og organisasjonsnivå som har vært så anspente at videre samarbeid var utfordrende.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

De som tolker regelverket i det aller strengeste forstand hver gang, da får man problemer. Med rutinerte anskaffere med seniorer i ryggen, de kan tolke regelverket og er fleksible. Kan tilpasse de behovet i prosjektet, dette er veldig verdifylt. Har opplevd noen off. byggherrer som veldig firkantede. Ønsket seg 100% pris konkurranser fordi det er enkelt. Andre steder har man vært flinkere å vurdere andre kriterier som CV, gjennomføringsevne. Kan da få midlertidig forføyning. Evalueringskriteriene er ekstremt viktig.

Må tenke hvordan alle kriteriene kan tolkes, slik at en lettere kan vurdere.

Problemet kan være om en entreprenør priser seg mye lavere enn alle sammen, og har «grei» nok cv, og gjennomføringsevne, men man mistenker at dette kan gå galt, så må man likevel godkjenne disse. Kan gi store utfordringer i prosjektgjennomføringen.

Hvis man får et tilbud fra en entreprenør man har hatt store problemer med i 3 prosjekt, og med en utfordrende prosjektleder. Når de priser det neste tilbudet og har det beste tilbudet på pris og prosjektlederen har en kjempe-CV, men er en dust. Får ikke gjort noe med det. Må være litt smart når man lyser ut. Mer rigid system, men blitt flinkere til å benytte det på en god måte.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Fordeler:

- Spare masse tid.
- Bør kjøre priskonkurranse dersom man har lite erfaring som privat byggherre
- Mer fleksibilitet til frister
- Mindre krav til transparens
- Prekvalifisering
- Store private byggherrer har anskaffelser som er veldig lik de anskaffelsene det offentlige kjører. Dårlig governance å kun benytte entreprenør på bakgrunn av positive erfaringer tidligere, bør forsøke å få lavere pris også.
- Noen store private byggherrer har delvis offentlig eierskap og.
- Noen av de store byggherrene har store eierposter i entreprenører, her vil det mest sannsynlig ikke være mange konflikter.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?



- Ha en konkurranse og et kontraktsgrunnlag som fordeler risiko likt. Balansert forhold mellom byggherre og entreprenør
- Transparens, deler informasjon
- Ikke ri kontrakten veldig hardt fra dag 1.
- Valg av prosjektleder, både hos byggherre og entreprenør. Ikke kun velge erfaring, velge opp mot type bygg, kontraktstype.
- Opplever for ofte at entreprenørene legger ved CV-ene til de flinkeste folkene som man har god erfaring med, også må de byttes ut etter 1-2 uker i prosjektet. Får ikke person med «tilsvarende erfaring». Stritter man imot her får man fort en konflikt.
- Personlige insentiver hos entreprenørene.
- Forutsigbarhet er bra i de fleste tilfeller, men når det gjelder hvordan en oppfører seg til krav og endringer mot entreprenør gjelder det av og til å være uforutsigbar. Hvis man vet at byggherren alltid møtes på 50% av kravet, så ganger man alltid kravet med 2.
- «Good cop, bad cop» hos byggherre, byggeleder nekter, mens prosjektleder godkjenner. Fungerer nødvendigvis ikke så godt, og svaret ligger noe midt i mellom.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

Kommer an på hvilket nivå uenigheten er på.

- Jo raskere man klarer å løse problemet på et lavere nivå jo bedre er det
- Løfter man problemet oppover i systemet kan det bli mer utfordrende. Nødvendigvis ikke mer innsikt i problemstillingen. Er det en personlig konflikt bør det løstes opp. Voksne folk, og jo eldre de blir, jo vanskeligere er det å endre seg. Er det en personlig konflikt som gjør at de ikke kan samarbeide er det vanskelig å redde det inn.
- «De to der finner ut av det, det går over» , men det går aldri over. Går mye prestisje i hvem som skal fire på kravene.
- Konflikter må løses på sak og ikke person, men det er utrolig mange som synder mot dette. «denne typen hater jeg, jeg nekter å gi meg».
- Må være rasjonelle og gjør motparten rasjonell.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Folks holdninger til konflikter er veldig farget av sin egen oppfatning. Alle sitter med fasit. Mange har problemer med å være objektive rundt dette temaet. Mange har godt av å gjennomføre en «sidemannskontroll» for å få bedre oversikt over situasjonen.

## Vedlegg 14 – Intervjuobjekt 12

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Privatpraktiserende Advokat, Juridisk rådgiver inn i byggeprosjekter. Rådgiver for alle sider. Byggherrer, Entreprenører, Rådgivere og Arkitekter. Siste 10 årene, rådgiver for å løse tvister. Megler og voldgiftsdommer.

Driver med ren alternativ tvisteløsning.

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

Lang erfaring fra bransjen. Har kjørt saker fra 1982. Over 40 år.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Kun 3 advokater som drev med byggesaker i 1979. Lokale voldgiftsordninger i de ulike byene. Fast teknisk voldgiftsrett.

På 80-tallet var konfliktnivået mye lavere.

De siste 10-20 årene har konfliktnivået vært klart eskalerende. En mulig tendens til at det har flatet ut i løpet av de siste par årene. Bransjen har tatt endel initiativ og bransjen har oppdaget/innsett at dette ikke er bærekraftig. Kan ikke tvistes i det omfanget som har vært. En helt annen vilje til å finne minnelige løsninger enn for 4-5 år siden.

Altså et høyt konfliktnivå i bransjen.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

Veldig grunnleggende ting:

- Priskonkurransen
- Regelverket for offentlig anskaffelser

Innebærer to ting: Byggherren har fått en konkurranse for å få levert et produkt for en lavest mulig pris. Entreprenørene har forsøkt å prise skarpt/offensivt som gir lite slakke i prosjektene. Byggherrene, både offentlig og privat, setter ikke av så mye reserver om noe skal gå galt. Dette er den helt vesentlige drivende årsaken til konflikter.

Var opptatt av pris før også, men også like opptatt av god fremdrift og et godt produkt.

- Mange offentlige byggherrer som tror at når de er underlagt lov om offentlig anskaffelser så har man lite marginer for å få til en minnelig løsning. De oppfatter at de ikke kan inngå minnelige løsninger selv om de er berettiget, fordi da tror de at de bryter med regelverket for offentlig anskaffelser.
- Entreprenørene synes byggherrene oppfører seg rått, men det er ingenting som er råere enn entreprenører mot underentreprenører.
- Finne plunder og heft i ett sluttoppgjør som entreprenøren har oppdaget at går dårlig. Lete opp dette i ettertid.
- Det er satt av for liten tid til prosjektet, Det er tidspress.
- Arbeidsgrunnlagene er for dårlig.
- Anbudsgrunnlaget er for spinkelt. Gjør at entreprenøren skal gjøre noe annet enn det han har sett for seg ved prising av prosjektet.
- Samtidig produksjon og prosjektering.

- Byggherren har presset alt for hardt på tid og har få reserver til tidsoverskridelser
- Byggherre vil ha et bygg: allergisk mot muligheten for kostnadsoverskridelser. Gjør det som totalentreprise. Dette gir totalentreprenøren stor styring for hvordan prosjektet blir. Byggherren tar ikke hensyn til dette, også kommer brukergruppene med sine ønsker. Dette skaper et kjempeproblem i neste runde. Da har man for lite reserver til å betale for de endringene brukerne vil ha. Mange har for liten forståelse for entreprisekontraktene.
- Norske entreprenørbedrifter har lave marginer.

#### 5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Jo mer erfaring og kompetanse man har, jo tryggere føler man seg. Det betyr også at man får litt større marginer, større frihet internt i organisasjonene til å få til minnelige løsninger. Er man ferskere er en litt mer nervøs for å gjøre noe galt, har heller ikke de vide fullmaktene for å finne en minnelig løsning.

Statens vegvesen har blitt omtalt som en veldig konflikt-drevet organisasjon. Med mange tvister og sterk skepsis til alternative konfliktløsningsmekanismer. -> veldig store variasjoner. SV i Oslo-området har ikke mange konflikter. De var en drivende part for å benytte PRIME i Bjørvika-prosjektet. Der ble det ingen stor rettsak. SV i Hedmark har ikke mange tvister. SV i Oppland og Bergen-Hordaland derimot, hadde mange rettsaker. Dette er lokale tradisjoner innad store offentlige byggherreorganisasjoner. Mer persondrevet enn nødvendigvis organisasjonsdrevet. Det er ikke fordi det er noe grunn til at det er store forskjeller mellom regionene, men det er forskjell på folkene og personlighetene til de som jobber der.

#### 6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Det er helt sentralt. Det er enkelte entreprenører og byggherrer som aldri er i konflikt og som alltid finner løsninger og vica versa. Noen finner aldri løsninger sammen.

Personlige egenskaper har veldig mye å si for konfliktnivået.

Viktig å ha egenskapen til å gjennomføre prosjekter uten å skape konflikter. Dette skaper tillit hos byggherren som gjør at man igjen får nye prosjekt.

Noen finner alltid løsninger. Konstruktiv og fornuftig, men ikke dumsnill.

Det å få etablert og vedlikeholde en tillitsfull og konstruktiv dialog er viktig.

Hovedfunksjonen til PRIME er å få til å få opp og opprettholde en dialog med partene. Hvor de som tidlig som mulig kan ta opp hva som kan bli utfordringer. Dreier seg i stor grad til å få entreprenører og byggherrer til å snakke åpen om: «Her tror vi at vi kan få et problem». Vil det få tidsmessige eller kostnadsmessige konsekvenser? Snakker videre hvordan man vil underbygge disse kravene. Hjelper med å få partene til å tenke over dette og komme med sine synspunkt om saken. Hva slags dokumentasjon og underlag ønsker man. På denne måten kommer det ingen overraskelser i form av krav som man ikke har hørt om. Vet partene at det kommer endringsmeldinger eller andre problemer med en gang de oppstår, blir det et helt annet miljø.

Enkelte firma som i perioder har vært veldig konfliktorientert.

NCC og Skanska var tidligere beryktet for kun å havne i rettsak og konflikter, i nyere tid er HENT en entreprenør som ofte snakkes om i negativt fortegn. De er veldig opportunistiske. Har mye konflikter sammenlignet med AF-gruppen.

Full dekning for å kunne si at det er ikke ubetydelig grad kan også være avhengig av kulturen av en mindre organisasjon hos byggherre og entreprenører.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Det kan øke konfliktnivået fordi da tar entreprenøren likviditetsbelastningen inntil man har fått løst problemet. Men vil ikke si at det øker konfliktnivået, det etablerer en viss skjevhet mellom risikofordelingen mellom partene. Andre kontraktsmodeller har andre løsninger. Offshore-kontraktene har det ikke. Oppdragsgiveren må sette av penger eller rask prosess for å få avklart dette. Det kan man ha også i norsk standard. Med en ekspertavgjørelse som vil være avgjørende om entreprenøren skal få betalt eller ikke.

Øker ikke konfliktnivå men er klart at en entreprenør kan bli rammet hardt likviditetsmessig på denne måten, og da kan han begynne å lete etter tilleggskrav på andre punkter for å øke sin likviditet.

Det kan altså øke konfliktnivået, men er ikke en avgjørende årsak for meg.

Kan bidra til dårligere miljø og svekket tillit. Kan indirekte føre til at entreprenøren får mindre handlingsrom.

Vært saker med SV -> Bare gjør jobben så kommer vi til en løsning når jobben er gjort. Etterhvert lærte advokatene at det må man aldri avtale med SV. Trodde man skulle få godt betalt, men det fikk man ikke. Jeg var en av de advokatene som sa at dersom man har tvist med SV så ta ut stevning med en gang. Ha rettsak gående underveis i prosjekt er veldig drepende for prosjektet.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?
- Ja, selvfølgelig er de det. Det som i stor grad skjer er at disse avvikene er drevet av byggherrene.
  - Standardkontraktene er basert på det som er en rimelig risikofordeling mellom partene. Risikofordelingen må oppfattes som rimelig og håndteres på en rimelig måte.
  - Når risikofordelingen blir urimelig så vil partene posisjonere seg på en måte som ofte oppfattes som konflikt drivende.
  - Forutsatt av departementet at offentlige byggherre skal legge standardkontraktene til grunn uten særlig avvik og det driter de i.
  - God kontraktsskrivning og kontraktsgjennomføring er at man fordeler risikoen mellom partene på en måte som er forstandig slik at parten som står nærmest risikoen for et forhold faktisk har risikoen for forholdet. Typisk grunnforhold, byggherren må ha denne risikoen. Ser at BH forsøker så godt de kan til å skyve dette på entreprenøren. Ingen anstendig grunn til dette. Et gjennomgående tema.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Egentlig ikke, noen av de råeste byggherrene er de store private. Kommer an på størrelsen og hvor profesjonelle de er. Olav Thon, Norgesgruppen osv. er ganske rå i sine vilkår.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

I høyeste grad.

Vært en realitet i mange prosjekter at byggherre kan si «Dersom dere gir dere på dette, så ligger dere godt an til å vinne neste kontrakt» Det kan være en reell ting for den private byggherren. Har liten margin på dette prosjektet, men på neste prosjektet har den større margin. Det kan ikke off. byggherrer gjøre mht. Lov om offentlig anskaffelser.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

Den er på mange måter helt klart slik at den fungerer konflikt drivende. Gitt hva man konkurrerer på, men også at man konkurrerer.

- Lov om offentlig anskaffelser gir ingenting igjen for å være «snill gutt»
- Vil si at det gjør det fordi de premierer gjennomføringsevne osv. Men i realiteten så er det i veldig liten grad lagt avgjørende vekt på.
- Off. byggherrer tildeler kontrakter med problematiske, kranglete entreprenører hele tiden. Gjør dette gang på gang fordi disse har den laveste prisen.
- De «subjektive» momentene blir lite satt på dagsorden og liten grad blir fulgt opp.
- Tildeler store kontrakter til utenlandske entreprenører som man ikke har noen kjennskap til, og som har en historie som er ganske grisete i andre land. Med store problemer som følge.

Skolering av offentlige byggherrer i den fleksibiliteten som ligger i lov om offentlig anskaffelse og at de bruker den. Veldig mange off. byggherrer skal bygge noe også har de så mye penger og det er det prosjektet de skal bygge. De har ikke nok kompetanse.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

Gir dem en fleksibilitet. De private byggherrene vil se på hvert prosjekt som sitt og isolert. Bl.a. pga. at prosjektene ofte er etablert som «single purpose» selskaper. Slik at selv om man er en stor privat byggherre kan man ikke så veldig lett flytte penger mellom de ulike prosjektene. En tid der Veidekke bygde alle hotellene for Olav Thon, Veidekke måtte av og til svelge noen kameler, men de gjorde dette fordi de kunne tjene penger på neste hotell.

## **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

- Konstruktiv, tillitsbasert dialog. Begynne å snakke om problemene så tidlig som mulig
- Være åpen på hva som kan bli vanskelig.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

- Forskjellige metoder, kan prøve å snakke sammen mellom partene, løfte den over ett nivå for å fjerne den fra de som har følelser og emosjoner knyttet til dette.
- Kan engasjere eksterne meglere
- PRIME, som er gjennom hele prosjektet.
- Ad-Hoc megling, dette er ganske forstandig
- Tidligere man kan megle, jo bedre er det.
- Partene kan bli enige før prosjektet om at dersom en kommer i en konflikt så skal vi ha han eller hun som meglere og spør disse på forhånd og på hvilke vilkår de kan stille opp.
- Sette opp en dialog der en finner ut hva problemet er. Snakke sammen og finne en felles plan om hvordan en kan løse konflikten. Dersom dette ikke lykkes kan en begynne med en mer løsningsbasert meglings situasjon.
- De som står i konflikten bør først forsøke å løse den, så bør de i hakket over de forsøke å løse den, hvis de ikke klarer det bør de søke hjelp utenfor, typisk advokat.

## **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

29 november 2018.

Høsten 2019 EBA seminar, Ble streamet. Dette ble en «snuoperasjon» for bransjen. Ble klar over at på denne måte vi tvistes nå kan vi ikke ha det.

Direktør for NCC, Konfliktnivået i Norge er helt spesielt høyt, høyere enn alle andre land.

Entreprenørene bør ikke være så rå mot underentreprenørene som de er. Dette biter de også i rompa når de ønsker god konkurranse om deres prosjekt. Har flere gått konkurs vil det til slutt ikke være noen konkurranse blant underentreprenørene. Dette er veldig kortsiktig.

«Hvor dyrt må et prosjekt være for å kunne benytte seg av PRIME? Fordi det er en kostbar løsning. Kan det være mulig å benytte i byggeprosjekt?»

- Ja, kan benyttes PRIME i byggeprosjekt. Benyttes på regjeringskvartalet nå bl.a. Ett sykehusbygg på 700 millioner. Det er helt åpenbart på plass at det kan benytte. PRIME er ikke «så» dyrt. Kostnaden vi snakker om er en halv million i året ca. Dette er gitt at man må benytte seg av alle 4 møtene som er satt opp i løpet av året. Det er en illusjon at PRIME behøver å være så kostbart. Kostnaden av PRIME er en refleksjon av konfliktnivået i en kontrakt. Alle som jobber med PRIME har mer enn nok å gjøre, sitter ikke der for å kaste bort tiden.

Har tanker om å lage en PRIME «light», kan ha en PRIME-leder og ett par andre som innkalles med behov.

Kostnaden for å få en advokat til å se på en sak blir fort 1 million kroner, det tilsvarer 2 år med PRIME. Stadig økende oppdragsmengde. Sliter å få tak i kompetente personer til å danne gode PRIME-team.

Er endel rådgivende firmaer som selger seg inn hos offentlige aktører og fungerer som arkitekt og bygge- og prosjektleder. Ved alle muligheter for å skyve skylden på en entreprenør vil de gjøre dette. En god del problemer kommer ofte av at det er satt av for lite tid.

«Prosjekterende slipper unna med mord». De kan feil prosjektere, og retter opp dette gratis. Men når dette gir en ekstrakostnad for entreprenør så smyger de seg unna erstatningskrav. Jeg har ment at man ovenfor prosjekterende ha en konvensjonalbot, dette vil føre til enda bedre sidemannskontroll hos de prosjekterende.

## Vedlegg 15 – Intervjuobjekt 13

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjektdirektør, Offentlig byggherre

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

Litt forskjellig bakgrunn, Prosjektledelse fra 1990tallet. 8 års erfaring fra byggebransjen.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Bygg21 – Bygger best med tillit og åpenhet. Intensjonene er gode men av og til vanskelig i praksis.

Har vært et høyt konfliktnivå i mange år. Derfor en hadde tiltaket Bygg21 for å få det ned. Konfliktnivået opplevs høyt, til tross for ulike tiltak for å få den lavere.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?
  - Partene er uenige for hva som inngår i kontrakten
  - Partene er uenige om hva som forventes av utførelse i henhold til kontrakt
  - Ikke satt seg tilstrekkelig inn i alle kontraktsdokumentene.
  - Entreprenørene har ikke satt seg inn i måten man ønsker å arbeide på.
  - Har en omfattende kontrakt med masse vedlegg, fellesdokumenter og spesifikke dokumenter. Noen av entreprenørene har ikke satt seg skikkelig inn i hva dette innebærer.
  - utfordringer med entreprenører som ikke er tilfredsstillende eller behersker de prosjektspesifikke krav som er satt mtp. gjennomføring, digitalisering og BIM.
  - Uenigheter om modellene, hvilket detaljnivå disse er på.
  - Entreprenørene priser seg for lavt. -> Leter etter krav for endringer.
  - Prisstigningene på byggevarer.
5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?
  - I stor grad gjelder dette både for byggherre og entreprenør. Med lang erfaring og relevant kompetanse kan man unngå mange konflikter. Hvis begge partene er kjent med norsk standard og kravene som ligger der hadde det vært mindre konfliktfylt.
  - Større offentlige prosjekt krever at man må leie inn eller hente inn kompetanse og sette sammen en prosjektorganisasjon. Dette kan da være utfordrende å sette sammen en gruppe som matcher og utfyller hverandre på erfaring og kompetanse. Nye arbeidsmetoder kan da være utfordrende både for prosjektorganisasjonen til byggherren og entreprenørene.
  - Har entreprenør en prosjektleder som ikke har kompetansen til hva kontraktene innebærer blir det konflikt. Da kommer det krav for ting som ligger i kontrakten. Vica versa kan byggeledere hos byggherre godkjenne krav for elementer som ligger i kontrakten.
6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?



- Har stor innflytelse. Ved å være pragmatisk og se litt stort på ting. Være høflig. Så oppnår man fortere å finne en løsning på problemet. Ingen ønsker å havne i rettssalen.
- Kan ikke ha for konfliktskapende personer i prosjektorganisasjonen verken på byggherresiden eller hos entreprenør. I noen tilfeller har vi som byggherre bedt entreprenøren om å skifte ut ledende personell som ikke har samarbeidsevner. Byggherre har og i noen tilfeller byttet ut byggeledere av tilsvarende årsaker.
- Man er prisgitt både byggherre og entreprenør sin prosjektorganisasjon.

Ofte ikke firmaårsaker til at det blir konflikter, det er person. Noen personer som er «beryktet» i bransjen.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Ikke erfart at vi har utnyttet det. Av og til må man be entreprenør å utføre selv om de er uenige.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

- Så lenge alle avvik og tillegg er tilgjengelig, tydelige og transparente fra dag 1 skal det ikke være noe problem med dette. Får tid til å sette seg inn i dette. Gir også mulighet til å stille spørsmål for å avklare eventuelle avvik og tillegg. Her svarer man også opp slik at alle kan se hva som blir svart.
- Ja, standardkontraktene bør revideres, men det er veldig utfordrende å få den til å henge med i utviklingen til bransjen.
- Kan selvfølgelig virke konflikt drivende dersom entreprenør ikke har satt seg tilstrekkelig inn i disse tilleggskravene eller avvikene.
- Benytter NS8405 med tilleggskrav, kan være nytt for mange. Dette gir utfordringer.
- Standarden henger ikke med i utviklingen av bransjen. Må gjøre endringer for å tilpasse til det prosjektet man ønsker å bygge.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

- Siden hele konkurransegrunnlaget er kjent fra kunngjøringstidspunktet har entreprenøren mulighet til å prise inn risikoen i prosjektet.
- Ved å benytte NS8405 og byggherrestyrt prosjektering og byggherrestyrte entrepriser så har byggherren risikoen i prosjektet ved den modellen vi har brukt.
- Samordningsplikt med andre entreprenører for hvordan de skal arbeide sammen for å bli enige om grensesnittene. Gir at byggherre i dette tilfellet har tatt på seg risikoen tilsvarende som en entreprenør ville gjort i en totalentreprise.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Som off. byggherre har vi ikke anledning til å vurdere dette. Vi kan ha en entreprenør vi «skyr som pesten», men er han prekvalifisert, må han likevel få lov til å være med i konkurransen. Kjører konkurranse med forhandling, og dette innebærer at entreprenørene får anledning til å avklare uklarheter i sitt tilbud.

Vanligvis kommer et første tilbud, så forhandler man, så ett revidert tilbud, kanskje to ganger, også ett endelig tilbud. Har man hatt et godt samarbeid tidligere og man har tillit til den andre parten så går ofte denne delen også bedre. Byggebransjen er heller ikke så stor, slik at man møter mest sannsynlig hverandre ved neste prosjekt.

- I off. prosjekter kan man ikke utelukke entreprenører man har dårlige erfaringer med. Har opplevd at den entreprenøren vi minst ønsket oss pga. høyt konfliktnivå i tidligere kontrakter, leverer det beste tilbudet slik at man må tildele den kontrakten til den entreprenøren.

«Misunner» av og til private aktører fordi de kan jobbe seg inn med ulike entreprenører i løpet av mange år. Kan bare peke på de som en ønsker at skal arbeide for seg.

Lage samme konstellasjon fra prosjekt til prosjekt så lenge de ikke havner i krangel.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

- Vi tror ikke det er regelverket som er utfordringen men kanskje utformingen av noen konkurransegrunnlag hos enkelte offentlige byggherrer generelt, samt utstrakt bruk av prosedyreformen åpen anbudskonkurranse som ikke gir muligheter til avklaringer og behandlinger.
- Mulighet for å forhandle og prekvalifisere kom i 01.01.2017. Ikke lov tidligere. Må legge ut hele konkurransegrunnlaget for prekvalifisering.
- Entreprenører tar enda større risiko ved åpen anbudskonkurranse fordi det er større mulighet for at de ikke har forstått oppgaven. Off. byggherrer bør i større grad benytte seg av mulighetene som har åpnet seg i lov om offentlig anskaffelser. Ved å forhandle og prekvalifisere sikrer man seg entreprenører som er dyktige nok til å ta prosjektet og som vet hva det innebærer.
- Likebehandlingsprinsippet. Skal stå seg i en klagesituasjon, må begrunne slik at det står seg i KOFA. Utfordrende å være helt korrekt og etterrettelig når en skal vurdere myke verdier. Det er ingen to streker under svaret når en vurderer disse kriteriene.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

- Benytter først prekvalifisering
- Vanligvis kommer et første tilbud, så forhandler man, så ett revidert tilbud, kanskje to ganger, også ett endelig tilbud.
- Kan tilpasse kriteriene slik at de kan eliminere eventuelle kranglete personer hos enkelte entreprenører og håpe at de da gir et tilbud med annet personell. Da trenger det ikke å bli like konfliktfyllt.
- Vurderer aldri kun pris. Kan ikke bare ha pris. Kompetanse, nøkkelpersonell og kvalitet bør også vektlegges i anbudskonkurransen. Nøkkelpersonell kan ikke byttes ut

av entreprenøren med mindre de slutter i selskapet eller dør. Vi som byggherre har inkludert en klausul om at byggherren kan bytte ut personell uten begrunnelse (men de få tilfellene hvor vi har krevd bytte av personell har vi alltid forklart det da det er har vært enten manglende kompetanse eller dårlige samarbeidsevner).

- Kun pris kan gjøre at entreprenøren spekulerer med å prise seg lavt for deretter å sende inn krav når kontraktsarbeidet har startet..

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

- Selv velge hvilke entreprenører som kan være med i konkurransen – og har da erfaring fra ulike og vet hvem de fungerer best sammen med.
- Slipper å følge strenge prosedyrekrav til forhandling, begrunnelser og innsynskrav.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

- Ta uenigheter suksessivt, ikke vente på et stort sluttoppgjør. Dette blir det krangler og rettsaker av.
- Innførte Ekstrabestemmelse i noen av entreprisene i NS8405: Optimaliseringsfase som en del av anskaffelsen. Gir muligheten for entreprenøren å være med å påvirke prosjekteringen før mengdene blir låst. -> Dårlig erfaring med dette dessverre.
- Kjør konkurranse med forhandling, innebærer dette at entreprenørene får anledning til å avklare uklarheter i sitt tilbud. Åpent anbud gir kun «ett skudd på mål» hadde man bommet på forståelsen er det krise. Kjør så mange runder som mulig og forhåpentligvis reduserer dette konfliktnivået i gjennomføringsfasen.
- Skape en felles forståelse for kontraktsinnholdet.
- Forsøk å holde alt prosjektrelatert på en programvareløsning. Sikrer at alle har lik informasjon og den nyeste versjonen av alle dokumenter, modeller og tegninger som er tilgjengelig i prosjektet.
- Innkalle til møter før konfliktene eskalerer, møter hver 14 dag der man ser over om man har noen potensielle konflikter eller noe som murrer. Hyppigheten på disse møtene varierer med tonen på byggeplass mellom BH og entreprenør for de ulike kontraktene. Noen har vi aldri slike møter med, andre svært hyppig.
- Er det noe man ikke blir enige om løfter man det opp ett nivå i prosjektet, både på byggherre og entreprenørsiden. Fungerer ofte bra å løfte det opp på prosjektdirektørnivå.
- Tett samarbeid mellom prosjektledere, byggeledere og advokat for å kunne begrunne eventuelle avslag på krav og fristforlengelse der entreprenør ikke har krav til dette.
- Entreprenør må også velge byggherre med omhu.

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

- Benyttet frivillig rettsmekling.

- Oppmann, uavhengig tredjepart som vurderer partenes sak og kommer med en anbefaling for løsning.
- Mekling
- Rettsmekling
- Kan tilslutt havne i retten, er et par prinsipielle ting som man ikke kan gi seg på. Handler også om størrelsen.
- Har vurdert bruk av PRIME, men må involveres tidlig. Vil mest sannsynlig benyttet det på prosjekt med en stor totalentreprise med samspill.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Stor overgang fra Olje & gass bransjen til bygg- og anleggsbransjen med tanke på konfliktnivå og ønsket for å komme til minnelige løsninger. Og ikke minst at alt er offentlig og transparent, at styremøtene er åpne og at alt man skriver stort sett er offentlig tilgjengelig, med mindre det handler om forretningsmessige forhold som typisk forhold mellom entreprenør og byggherre.

**Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjektsjef, Off. byggherre

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

40 års erfaring

**Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Konfliktnivået var høyere tidligere, har sammenheng med at byggherrene var alt for dårlig før. Underlag, kontraktsforståelse, gjennomføringsstrategier, planer var for dårlig. Rådgiverne var også for dårlige. I trekantsamarbeidet var entreprenøren den mest proffe.

De store byggherrene har profesjonalisert seg selv. Ansatt kompetanse.

Statlige betaler statlig lønn, private betaler privat lønn. Denne forskjellen klarer man ikke å oppveie mtp. kunnskapsmangel. De store statlige virksomhetene har vært nødt til å heve lønnsnivået for å få tak i de beste. Konfliktnivået har gått ned i byggebransjen. Fortsatt store konflikter i anlegg, her og er utgangspunktet er for dårlig.

Private aktører har en tendens til at de har noen advokater som lager spesialskreddersøm hvilket er ekstremt uklokt. Større konflikter i det private markedet. Har man fått en advokat til å lage ett vedlegg på 150 sider, da er det ingen entreprenører som klarer å prise denne risikoen som ligger i dette vedlegget i tillegg til norsk standard.

Viktig med en balansert kontraktsform mellom partene.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

Noen store aktører tror at ved deres egenskap ved å være stor aktør, så kan de forvente lavere priser, men sånn henger det ikke sammen.

- Tid, «jo fortere man får spaden i jorda, jo mere penger sparer du» tror mange byggherrer, mer korrekt er nok «jo fortere man får spaden i jorda, jo mer penger betaler du». I beskrivelsen ligger 80% av verdiskapningen.
- Unøyaktigheter i beskrivelsen pga. for lite gjennomarbeidet -> Mengdene blir omstridt som videre kan eskalere. Dette skjer pga. lite tid i planleggingsfasen.
- Manglende evne til å se totaliteten i et prosjekt.
- Manglende kunnskap
- Hastverk i å få igangsatt prosjekter
- Bestilleren har dårlig kompetanse, mange tror de har god kompetanse. Mange off. byggherrer har manglende kompetanse, særlig de litt mindre off. byggherrene. Kan også skyldes manglende betalingsevne i form av lønn hos disse aktørene.
- Rådgiversiden som evner til å hjelpe byggherren som en god rådgiver. Manglende kompetanse hos rådgiverne, ekstremt usikre i redsel for å få ansvar for hva de prosjekterer. Prosjekteringsgruppen er ekstremt viktig.

- Kompetanse hos entreprenør, dette innebærer ikke navnet hos entreprenøren, men hvilken prosjektleder en får fra de ulike entreprenørene. «Får man feil prosjektleder så går det på trynet».
- Feil incitament hos entreprenør. Bonus på kostnadsmål, dekningsgrad osv. Skaper en ekstrem suboptimalisering.

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

Veldig mye, 80-20.

Mange steder benytter man erfaringen og kompetansen innad i bedrifter for lite. Blir sittende å gnage på det samme problemet i ukesvis, istedenfor å ringe noen i bedriften som kan det og løse det med engang. Lurt å spørre ringreven.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Personlig egenskap, relasjonelle egenskaper, sosiale egenskaper er ekstremt viktig. De relasjonelle egenskapene hos en prosjektleder er det som betyr mest. Få folk til å samhandle sammen. 50% av å være en god prosjektleder er å ha disse relasjonelle egenskapene.

Får man feil prosjektleder går prosjektet på trynet, da spiller det ingen rolle om entreprenørbedriften heter Veidekke, Skanska eller Hent.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Nei, fordi de seriøse aktørene «hopper» ikke. Money for value. I private utbygninger benytter de hoppeplikten fordi de forsøker å skvise entreprenøren.

Entreprenørene driver ikke bank, er de usikker på vederlaget ved endring så gjør de alt i sin makt for å motstå den. Skal de gjøre noe skal de ha penger for det.

Har ikke noe for seg å benytte seg av denne, bør benyttes svært restriktivt. Blir bare en konflikt av dette.

Bruke dette med kløkt.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

Ikke i noen stor grad. Avhengig av type entreprisemodell.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

I utgangspunktet er det kontraktuelt ikke noen forskjell i risikofordeling. Risikofordelingen blir annerledes i måten private legger opp kontraktene sine. De legger de opp slik fordi de ønsker ingen risiko. De som ikke ønsker risiko betaler seg ut av den. De mindre private vet ikke dette og setter i seg selv i en situasjon der de selv har ansvar for en risiko som de ikke har oversikt over selv. Da kan hele prosjektet gå i grus. Typisk grunnforhold.

Kompetansemangel hos både byggherre, entreprenør og geoteknikkere/rådgivere.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Helt avgjørende. Med god relasjon uteblir konfliktene fordi en oppnår en god dialog.

«Kaffediplomati», Ta en kaffe med entreprenøren, etablerer relasjoner. Da kan man lettere avværpe og løse konflikter med en gang de oppstår. Da blir det ingen konflikter, krav, men man bare løser det. Da slipper man også unna de forhandlingene mellom byggherre og entreprenør der man forsøker å lure hverandre.

Mange tror at man skal sitte på hver sin side av bordet, det er bare tøys. Skape en relasjon, sitte ved siden av hverandre, ha det samme målet. Etablere det samme målet.

Noen tror at dersom man drikker kaffe med entreprenøren så sitter man i lommen hans. Det er ikke sann. Man skal sørge for at en holder seg innenfor de retningslinjene og rammene som er satt i prosjektet, og dette sikrer man best ved å snakke sammen.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

Ja, helt klart. Er man bare ute etter pris så gjør dette ikke prosjektet godt. Ønsker man en billig pris så kontakter du bare han som står på hjørnet og henger, han gir deg en billig pris, men det blir et «helvete». Skal man bruke off. anskaffelser riktig så må man beskrive det man skal ha og være flink til å beskrive prosessene. Bedre anskaffelse og bedre tid i forkant man gjør dette på. Henger mye sammen med videre konflikter i prosjektet.

Benytter HR-personell som gjennomfører intervjuer, både 1 og 1, samt team-intervjuer. Dette som en del av utvelgelseskriteriet. Da finner man de riktige personene til prosjektet, og da går prosjektet godt. Her vurderes ikke pris til mer enn 10-30% av vektingen. Prosjektene går som det griner. Under tid, under budsjett med riktig kvalitet. Er det personer som ikke passer inn så blir de byttet ut av prosjektet.

Prisbildet, ved å benytte slike myke verdier, utvikler dette mer i anskaffelsen, senker dette risikoen, automatisk blir også konfliktnivået redusert.

Samlokalisering er også en viktig faktor.

Selv om det er veldig gode resultater ved å benytte reglementet rundt lov om offentlig anskaffelser slik og benytte fleksibiliteten av det, så er det for lite erfaringsoverføring hos mange av de store off. byggherrene. Selv om prosjektene har god suksess blir det ikke videreført i stor grad, dessverre.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?

- Ingen,
- Staten benytter mye penger på off. anskaffelser, så det er kun penger det står på. Kontraheringen koster noe mer.

- Noen private aktører gjennomfører direkte kjøp med entreprenører de har gode relasjoner til, blir nødvendigvis ikke så billig, mer «design to cost». Men lite konflikter på grunn av ønske om videre samarbeid.
- Kontraktuelt vinner ingen, mye særregler hos private.

### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?

Benytte en relasjonell entreprisemodell, hindrer mye konflikter, både entreprenør og byggherre blir flinkere til å snakke sammen. Dette krever trening. Må «senke guarden», akseptere relasjonen, akseptere at ved å snakke sammen kan man skape en vinn-vinn situasjon.

Ved disse mer relasjonelle modellene skaper man tillit, rekker og får tid til å gå gjennom prisen. Bli enige om hva som er det reelle kostnadsnivået. Gå ut i markedet og sjekke prisene. I en vanlig anbudskonkurranse får du ikke tid til dette, risikopåslaget på dette er stort. «Billigere å bruke byggherrestyrte delentrepriser, eller det er billigere å benytte totalentrepriser. TJA, det er helt avhengig av at man har klart å skape et godt grunnlag for entreprenøren å gi pris, og at man er flink nok til å beskrive og definere sitt eget behov. Da blir prisen bedre og risikoen mindre. Er man villig til å ta mer risiko selv, får man mindre risikopåslag.

Jo bedre man klarer å lage et underlag, og jo lengre tid entreprenøren får til å prise dette, ref. Umulig i dagens marked med prisstigningene som har vært, men bedre blir det.

En annen faktor som er viktig er tid.

- 80% av verdiskapningen ligger i arbeidet med beskrivelsen, gjennomføringen er kun en formalisering av hva man i tidligfasen har blitt enig om. Jo lengre tid man bruker i tidligfasen, jo riktigere blir grunnlaget for det som skal bygges etterpå. Betyr at dersom en har tatt seg god tid i tidligfase og planlegging, så får man en veldig effektiv gjennomføring. Dersom en setter raskt i gang vil man mest sannsynlig få forsinkelser.
- Kompetanse på kontrakter er ekstremt viktig.
- Samlokalisering, felles mål -> Vinner du så vinner jeg -> Mindre konflikter.
- Sette hverandre i en situasjon der man snakker sammen.
- Skape relasjoner, bruke tid. Hvordan kan man sette hverandre i en win-win-situasjon
- «I prinsippet skulle det være i kontraktene, strengt forbudt å sende en gravemaskin ute i tomte, før etter minimum 2 måneder etter signering. Da skal man snakke sammen, lage gode planer, sette seg sammen med basene, skape ro i organisasjonen. Gjøre seg kjent. Dette er helt essensielt. Gjør man dette er det en vinner hver gang. Men det er alltid for liten tid. Holdningen er at en skulle gjerne ha hatt gravemaskinen i byggegropa for 2 måneder siden.»

15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?

- Har man skapt en god relasjon, så diskuterer man på en god måte.
- Aksepterer man som byggherre at man har «dritet seg ut» og så betaler man, så gjør entreprenøren det samme. Forsøk heller å bli bedre til neste gang.
- «Enkelte jurister har aldri tatt feil siden krigen, klart det ikke senker konfliktnivået.»



- Mister man denne tilliten og dialogen mellom partene så må man engasjere advokater med høye timerater og med mindre insentiv til å ønske og løse saken raskt og i minnelighet. Da kan saken gjerne holdes i gang til man er i høyesterett. Dessverre enkelte advokater som fungerer slik.
- Dersom en har etablert en prosjektorganisasjon som har kompetansen, har tillit og en god dialog. Trenger ikke å ta opp kontrakten, fordi denne kan alle i prosjektet. Har man klart å etablere dette, så løser man konfliktene fortløpende.
- Aldri akkumulere konfliktene til sluttoppgjøret. Da kan det oppstå store uenigheter. Da kan entreprenøren kreve dobbelt av det originale kravet, fordi han vet at dette vil bli halvert i sluttoppgjøret, men da får entreprenøren det den ønsket likevel. Byggherre også fornøyd fordi han har klart å redusere kravet med 50%.

### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Det viktigste våpenet er å snakke sammen. Da har man et godt fundament for det som er laget, man har brukt god tid, har gode kontrakter, beskrevet det man trenger for å levere det som er bedt om.

NB: Det er byggherren som har bedt om et bygg, ikke entreprenøren. Da må man ta konsekvensen av dette dersom man har dritet seg ut.

### **Del 1: Generelt**

1. Hvilken stilling og rolle har du i byggeprosjekt?

Prosjektleder, Off. byggherre

2. Hvor mange års erfaring har du fra bransjen?

23 års erfaring.

### **Del 2: Konflikter**

3. Hvordan vil du kategorisere konfliktnivået i byggebransjen? Hvordan har utviklingen vært de siste 10 årene?

Har en følelse av at konfliktnivået har økt. Var høyt konfliktnivå før også. Bransjen er i ferd med å bli helt ødelagt. Blir bare krangling på alle prosjekter. Bransjen blir mer og mer konfliktorientert. Henger sammen med økonomi, når man presser prisene. Markedet mer presset. Må skjære seg til beinet for å få en jobb. Må få inn pengene på et vis. Det hadde alle gjort.

Mange årsaker til at entreprenørene ikke tjener penger. Mye konkurranse i de store byene, særlig Oslo, tenker ikke på rennømmé, tar mange short-cuts. Elendig arbeid. Gjør at masse penger renner ut.

Syns det er høyt konfliktnivå. Vært i retten i 2007, 2010. Kanskje ny runde i retten snart, men det er ikke noe ønskelig å havne i retten. Sjeldent det er noen ren vinner av en rettsak.

4. Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?

- Stort sett økonomi
- Ikke etterrettelighet
- «Eventyrkrav»
- Kommer med løyner og påstander, finner på ting, «Fri fantasi».
- Manglende samarbeid, spirer til tvist og konflikt.
- Manglende tillit fører videre til konflikt. Gjennomgår alt i større grad, engasjerer en større prosjektorganisasjon, da blir entreprenøren mer skeptisk og føler seg etter gått i kortene. Manglende tillit gir en dominoeffekt i prosjektene. Blir at man bygger opp sak på hver sin side av bordet
- Kan også være personlige konflikter. «Siste kortet» entreprenørene trekker, «prosjektlederen hos byggherren er så vanskelig»
- Manglende kompetanse og erfaring, manglende evne til å ta inn over seg kompleksiteten i prosjektene.
- Stram fremdrift, krav om god planlegging.
- Dårlig arbeid som gjør at man må gjøre om.
- Lave marginer og entreprenører som har priset seg lavt. Mye konkurranse
- En entreprenør som ikke tjener penger blir et helvete å arbeide med. Kjemper med nebb og klør for penger.
- Uenigheter om priser, blir skviset
- Mange omtvistede saker man ikke kommer til enighet om, dyttes til slutt oppgjøret.

- Forståelse av kontrakten fra begge parter. Av og til vil man ikke forstå.
- Dårlig planlegging
- Dårlig prosjektstyring
- Dårlige innkjøp
- Bytting av nøkkelpersonell.
- Juks og short-cuts på kvalitet, ikke i henhold til kontrakt
- Manglende yrkes stolthet i flere fag
- Presset entreprenør -> «Fri fantasi og oppdiktete krav»
- Utydelig hvem som tar avgjørelser, hvem er beslutningstager

5. I hvilken grad har erfaring og kompetanse til de involverte å si for konflikter?

På den ene siden tror jeg erfaring og kompetanse er noe som fører til et redusert konfliktnivå. Vært lenge i bransjen, er rolig og hisser seg ikke opp over småting.

De erfarne kan også vite hvor de kan hente inn ting og prøve seg uten å bli tatt med buksene nede. Noe delt i hvilken grad det bidrar til konfliktnivået, men helst vil det jo bidra til et lavere nivå. Gjerne de litt yngre som skal prøve seg på alt, og hisser seg opp.

Avhenger av mennesketype og, noen som klarer å hisse på seg gråstein.

6. I hvilken grad har personlige egenskaper hos de involverte i et prosjekt noe å si for konfliktnivået og konfliktårsaker?

Har veldig mye å si. Viktig å være etterrettelig og evne til å danne tillit og dialog.

Noen prosjektledere er helt «bajaser» i prosjektene, prosjektene topper i konflikter. Spiller ingen rolle hvilket firma denne personen jobber for, det er prosjektlederen som skaper konfliktene.

### **Del 3: Konfliktårsaker**

7. Bidrar «hoppeplikten» i NS8405 og NS8407 til økt konfliktnivå? Kan byggherre utnytte denne plikten til sin fordel?

Ja, det kan hende at man kan utnytte denne plikten. Noen entreprenører vet knapt hva hoppeplikten er. Men man er helt nødt å ha hoppeplikten, uten denne hadde prosjektene stoppet opp.

Gjør man opp vederlaget underveis er dette gunstig, men ofte utfordrende om man er langt unna hverandre hva som innebærer i vederlaget. Da havner det til slutt oppgjøret.

8. Er avvik og tillegg i standardkontraktene konflikt drivende? Bør standardkontraktene revideres slik at en i større grad kan benytte dem uten avvik og tillegg?

I utgangspunktet ikke. Det er avklart mellom partene hvordan den kontrakten er utformet.

Noen off. byggherrer har tillegg til standarden som strammer inn eller slakker opp krav. Det er helt åpent. Det skal ikke ha noe å si for konflikt. Ingen som blir truet til å inngå kontrakt eller gi tilbud.

Vet ikke hvor flinke enkelte entreprenører er å sette seg inn i ting før de leverer tilbud.

Vertfall ikke videreføre kravene fra byggherre inn i kontraktene til underentreprenører og leverandører. Dette går på kompetansenivå hos entreprenøren.

9. Er risikofordelingen mellom entreprenør og byggherre forskjellig i prosjekter med private og offentlige byggherrer?

Nei, det kan jeg ikke forstå at det skal være det. Partene må sette seg inn i eventuelle avvik eller endringer i kontraktsgrunnlaget. Dette er jo åpent for begge partene i ett prosjekt. Man må sette seg inn i kontrakten før man signerer, setter man seg ikke inn i hva man signerer på, da tar man stor risiko.

10. Er tidligere relasjoner og tillit mellom entreprenør og byggherre utslagsgivende for konfliktnivået i prosjekter?

Dette har mye å si. Særdeles i det private, da har det alt å si. Driter seg ikke ut mot en privat byggherre, her er det gode relasjoner som gjelder.

Hos det offentlige har det lite eller ingenting å si. Styres av lov om off. anskaffelse.

Dersom man har lykkes med en entreprenør tidligere, så er det lettere å arbeide sammen på et nytt prosjekt. Kommer disse i posisjon til et nytt prosjekt har man et godt utgangspunkt for et nytt prosjekt, men har ikke dette som et tildelingskriterium. Ofte pris og kvalitet.

#### **Del 4: Lov om offentlig anskaffelse**

11. Hvilke konsekvenser har lov om offentlige anskaffelser på byggeprosjekter?

- Ulempen er at man kan gang på gang få inn en entreprenør som man alltid havner i konflikt med, fordi de alltid leverer det beste tilbudet. Opplevd at man tilnærmet er i rettsalen med en entreprenør som samtidig får ett nytt prosjekt fra samme oppdragsgiver. Da får man mest sannsynlig problemer på neste prosjekt også. Kan ikke ha noen «svarteliste». I det private så kan du ikke drite deg ut. Av og til kan det føles ut som entreprenørene får en belønning i off. prosjekt selv om de har oppført seg elendig i tidligere prosjekt.
- Ingenting å tape på å ikke oppføre seg, får et nytt prosjekt dersom de har den beste prisen.
- Unngå for stram fremdrift
- Har entreprenøren det beste tilbudet, så får de jobb uansett. Selv om tidligere prosjekt har vært veldig konfliktfylt eller hvor dårlig det tidligere prosjektet gikk. Det viser historien, kan levere ett elendig prosjekt og belønningen er at man får neste kontrakt rundt neste sving. Det er dessverre slik det er.
- Men er mange fordeler og. Får fjernet mye dritt, fjernet rask og cowboy-virksomhet.
- Benytter mest åpne anbudskonkurranser. Kan også benytte disse samarbeidskontraktene.
- Åpnet seg for mer fleksibilitet i loven.

12. Er tildelingskriteriene i anbudskonkurransen avgjørende for hvordan konfliktnivået i prosjektet blir?

- Kan ikke skjønne at det skal ha noe å si.
- Er det kun på laveste pris så kan man få en entreprenør som har priset seg veldig lavt. Som igjen kan gi grobunn til konflikter.

13. Hvilke fordeler og ulemper drar private byggherrer ved å ikke forholde seg til lov om offentlig anskaffelse ved kontrahering av entreprenør?
- Kan tilegne seg en «husentreprenør», etablerer tillit og får til gode prosjekter gang etter gang. Har et lengre perspektiv på relasjonen enn ett prosjekt.
  - Er fordeler med lov om off. anskaffelser: Får ryddige entreprenører, gode kontraheringsforhold. Kan få lavere og bedre pris ved å benytte lov om off. anskaffelse.

#### **Del 5: Konfliktforebygging og håndtering**

14. Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?
- Entreprenør må si ifra dersom byggherre har satt urealistiske kriterier i byggeprosjektet, bl.a. byggetid.
  - «Gi etter, bare betal ut de kravene som kommer» Har vært det aller letteste, men kan ikke gjøre det. Må forvalte statlige midler på best mulig måte.
  - Etablere tillit mellom partene er viktig.
  - Ha en god tone mellom byggherre og entreprenør.
  - Alltid noe i alle prosjekter, behandler man dette seriøst og på en etterrettelig måte vil det kunne forhindre at uenighetene eskaleres.
  - Samlokalisering og team-building før og underveis i prosjektet. Spise lunsj sammen hver dag.
  - Hvis entreprenøren står med ryggen mot veggen, det er røde tall og blir presset av ledelsen. Da hiver man alt på sjøen, gir blanke i tillit, rennømmé, kun fokus på dette prosjektet og forsøke å hanke inn mest mulig penger inn. Det er dette som er utfordrende og samtidig kortsiktig tenkning av entreprenøren.
  - Bedømme krav etterrettelig og skikkelig
  - Har man gjort feil må man innrømme det, men kan ikke gi ut penger heller, da gjør man ikke jobben som byggherre. Da kan kravene i sluttoppgjøret vokse seg store om det er stor uenighet.
  - Tydelige kontrakter.
15. Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?
- Forsøke å løse ting underveis
  - Ta opp ting på møte etter møte, men ikke alltid lett. Vanskelig å komme til bunns av og til.
  - Få inn uavhengig tredjepart som kan komme med et nøytralt blikk.
  - Ta ut stevning på hver sak underveis
  - Byggherremøte

#### **Del 6: Avsluttende spørsmål**

16. Har du noe som er relevant for konfliktnivå og konfliktårsaker i byggebransjen som vi ikke har snakket om? Noe annet du vil trekke frem som er viktig i denne sammenheng?

Alle prosjekter er unike, forskjellig folk, forskjellig oppgaver, forskjellig tidshorisont. Alltid noe i alle prosjekter som man må prøve å løse. Er komplekst, derfor det er utfordrende å si noe spesifikt. I tillegg er det veldig personavhengig.

**Hvilke konfliktårsaker ser du som mest fremtredende?**

Intervjuobjekt 1:

Fremdrift  
Kvalitet  
Entreprenør for dårlig til å styre driften og kontraktene  
Tolkning av kontrakt  
Forståelse og ordlyd av kontrakter  
Byggherrens kunnskap og kompetanse av kontrakt  
Fremdriftsstyring

Intervjuobjekt 2:

Koblet til kostnader, fremdrift og hms, det man blir målt på  
Inngått dårlige kontrakter -> redde seg selv  
Fremdriftskonsekvens  
Kostnadskonsekvens  
Entreprenør som ikke tjener penger -> kjempe for hver krone

Intervjuobjekt 3:

Tid, fremdrift og kostnader  
Ulik tolkning av kontrakt  
Ulik tolkning av beskrivelsen  
Gråsoner i kontrakter og beskrivelser

Intervjuobjekt 4:

Hoved eller delte entrepriser  
Uklare beskrivelser  
Mangler poster i beskrivelsen  
Grensesnitt mot andre entreprenører/entrepriser  
Tidskoordinering ved mange grensesnitt  
Personer i prosjektet  
Ikke felles mål i prosjektet  
Manglende samhandling  
Være med i idefase er noe som forebygger konflikter  
Rette folkene

Intervjuobjekt 5:

Byggherre som bestiller, må kunne tilrettelegge for entreprenør.  
Utydelig kontrakt.  
Utydelige forventninger og rammebetingelser  
Mangel på forutsigbarhet for entreprenør  
Forhindrer BH entreprenør å produsere effektivt -> konflikt

Mangel på beslutninger og utydelig hvem som er beslutningstaker  
Manglende felles forståelse  
Uvisst hva som skjer dersom det er avvik i forutsetninger.  
BH lar ikke entreprenør tjene penger

#### Intervjuobjekt 6:

Høy konkurranse -> Pressede tilbud -> Lav fortjeneste  
Liten vilje til å ta ansvar og risiko  
Utydelige kontrakter  
Byggherre misforstår hva som inngår i kontrakten.  
Motsigende bestemmelser  
Ukomplette kontrakter  
For liten involvering/deltagelse av byggherre underveis i prosjektet.  
Offentlige: For lite dialog før signering av kontrakt.  
Manglende felles forståelse

#### Intervjuobjekt 7:

Ulike interesser, som er helt legitime  
Byggherre -> riktig bygg til lav kostnad -> Entreprenør tjene penger  
Oppgavebeskrivelsen  
Kravspesifikasjonene i kontrakten  
Entreprenør tror han har større frihet innenfor kontrakten enn det byggherren mener  
entreprenøren er berettiget til  
Endringer underveis i prosjektet, kompensasjon for dette  
Ulik oppfattelse av funksjons og kvalitetsbeskrivelser

#### Intervjuobjekt 8:

Dårlig planlegging av prosjektene  
BH vet ikke hva han vil ha  
Dårlig prosjektering og programarbeid  
Større konkurranse i bransjen, pressede marginer  
Feilkalkulering fra entreprenørens side  
Undervurdering av risiko  
Manglende kompetanse og erfaring  
Manglende forståelse for kontrakten og entreprisemodellen  
Dårlig erfaring i å gjennomføre prosjekter og kommunisere, lede og samhandle med den andre parten.  
Dårlig kommunikasjon  
Misforståelser for hva som ligger i totalentreprisen  
Sub-optimaliserende insentiver hos personer i prosjektet  
Lar prosjektlederen litt for ofte ordne opp i egne problemer uten hjelp ovenfra  
Kompetanse og forståelse av TEK17.



#### Intervjuobjekt 9:

Entreprenører priser seg lavt

Lave marginer

Forskjellige aktører med ulik agenda for prosjektene

Få felles interesser, ser for lite hverandres behov

Dårlig kontraktsgrunnlag, lite gjennomarbeidet

Liten felles forståelse, Liten forutsigbarhet mellom partene i prosjektet

Noen har ulike incitament til å samarbeide i prosjektet. Noen ønsker kun å mele sin egen kake.

#### Intervjuobjekt 10:

Entreprenør som ikke tjener penger, priset seg for lavt.

Kamp om enhver krone -> Gir en bekymret BH som videre skaper konflikt.

Uenighet om kostnader

Uenighet om fremdrift

Personlige problemer.

#### Intervjuobjekt 11:

Uenigheter rundt prosjekteringsmaterialet.

Off. Bygherrer som stiller rammebetingelser og reduserer frihetsgraden for entreprenør.

Entreprenør finner rimeligere løsninger og produkter de mener tilfredsstillende kravene fra BH.

Hyllevarholdning til entreprenørene.

Alltid ber om fristforlengelse, hva er endringer og ikke

Endringer initiert av byggherre, hvem står for risikoen.

Hvem som står for risikoen for hva som er i et bygg som blir rehabilitert.

Dette er utfordrende og skaper gråsoner som igjen er lett for at eskalerer.

Skyve alt av konflikter og uenigheter til sluttoppgjøret

Endel BH som går rundt og ikke vil at entreprenøren skal tjene penger.

Grunnleggende mangel på forståelse at entreprenørens insentiv til å gjøre jobben er penger.

#### Intervjuobjekt 12:

Grunnleggede:

Priskonkurransen

Regelverket for offentlig anskaffelser

Byggherrene både off. Og privat setter ikke av så mye ressurser om noe skal gå galt.

Mange off. Bygherrer som tror de har lite marginer til å inngå en minnelig løsning. Tror de bryter regelverket

Mange som forsøker å lete opp plunder og heft i ett sluttoppgjør.

Tidspress, satt av for liten tid

Dårlig arbeidsgrunnlag

Anbudsgrunnlaget er spinkelt. Entreprenør må utføre noe annet enn det han har sett for seg.

Samtidig produksjon og prosjektering

BH har presset for hardt på tid og har få reserver til tidsoverskridelser

For lite forståelse for entreprisekontraktene og hvorvidt en har fleksibilitet.  
For lave marginer

#### Intervjuobjekt 13:

Uenig om hva som inngår i kontrakten  
Uenig om hva som forventes av utførelse i henhold til kontrakt  
Ikke satt seg tilstrekkelig inn i kontraktsdokumentene  
Entreprenøren er har ikke satt seg inn i måten en ønsker å arbeide på  
Omfattende kontrakter som entreprenør sliter å sette seg inn i og forstå omfanget  
Ikke behersker eller tilfredsstiller de prosjektspesifikke krav som er satt  
Uenigheter om modellene og detaljnivå på disse  
Entreprenør priser seg for lavt, leter etter krav for endringer  
Byggevarepriser, og økningen av disse.

#### Intervjuobjekt 14:

Tid, i beskrivelsen ligger 80% av verdiskapningen  
Unøyaktigheter i beskrivelsen fordi den er lite gjennomarbeidet.  
For lite tid i planleggingsfasen  
Manglende evne til å se totaliteten i et prosjekt  
Manglende kunnskap  
Hastverk i å få igangsatt  
Dårlig kompetanse hos bestilleren.  
Mange off. BH, spesielt de litt mindre har manglende kompetanse.  
Manglende kompetanse hos rådgiverne, ekstremt redde for å få ansvar for det de prosjekterer.  
Manglende kompetanse hos entreprenør.  
Feil incitament hos entreprenør. Skaper en ekstrem suboptimalisering.

#### Intervjuobjekt 15:

Økonomi  
Ikke etterrettelighet  
"Eventyrkrav"  
Manglende samarbeid, spirer til tvist og konflikt  
Manglende tillit  
Personlige konflikter  
Manglende kompetanse og erfaring  
Manglende evne til å ta inn over seg kompleksiteten i prosjektene  
Stram fremdrift  
Dårlig arbeid som må gjøres om  
Lave marginer hos entreprenør, høy konkurranse  
En entreprenør som ikke tjener penger blir det problemer med. Kjemper med nebb og klør for penger.  
Uenighet om priser  
Mange omtvistede saker som dyttes til slutt oppgjøret  
Manglende forståelse av kontrakten fra begge sider

Dårlig planlegging

Dårlig prosjektstyring

Dårlige innkjøp

Bytting av nøkkelpersonell

Juks og short-cut på kvalitet

Manglende yrkes stolthet i flere fag.

Utydelig hvem som tar avgjørelser, hvem er beslutningstager.

**Hvilke tiltak opplever du fungerer best til forebygging av konflikter?**

Intervjuobjekt 1:

Skape forutsigbarhet

Gi og ta litt fra begge parter

Skape en god relasjon mellom de som håndterer kontraktene

Være forutsigbar og skape god kommunikasjon

Respekt for hverandre

Forstå hverandres behov

Ha to parter som ønsker å samarbeide

Entreprenør kan ikke være for grådig og alltid ha rett, BH kan ikke nekte for alt

Intervjuobjekt 2:

Tydlig på forventninger tidlig nok

Snakke tidlig om utfordringer, ikke gjemme unna

Avklaringer på kontraktsmøter før signering

Løse problemet på det nivået det oppstår

God kommunikasjon

Ha norsk standard som grunnlag

Intervjuobjekt 3:

Tidlig involvering

Gjennomgang og tydelighet i hverandres forventninger

Ta tidlig opp saker

Eierskap til prosjektet

Gå gjennom kontrakten punkt for punkt

Skape felles forståelse

Intervjuobjekt 4:

Samhandling, inn i forprosjekt

IPD-kontraktsmodell eller lignende

Snev av incitament i kontraktene

Slipp entreprenør inn i tidlig fase

Felles prosjektutvikling, modne prosjektet sammen, skaper forståelse, felles mål og bygger tillit.

Bruke norsk standard slik som de er

Komme tidlig inn for å eliminere risiko.

Intervjuobjekt 5:

Forarbeid

Dialog

Kommunikasjon  
Løse ting underveis  
Entreprenører er tjent med forutsigbarhet  
Ønsker ikke å vente til ett sluttoppgjør

Intervjuobjekt 6:

Samlokalisering/fysiske møter  
Tett involvering av byggherre  
Sosiale tilstelninger  
Tydelig og gjennomarbeidet kontraktsgrunnlag, hvor entreprenørs risiko er begrenset, men også tydelig.  
Sosiale ferdigheter - partenes evne til å være uenige, men likevel greie å skille sak og person.

Intervjuobjekt 7:

Gode kontrakter  
Gode beskrivelser  
Tett dialog, BH følger opp entreprenør underveis  
Kompetansenivå, evne til å vurdere sin egen og motpartens situasjon.

Intervjuobjekt 8:

God planlegging av prosjektet  
Kvalitetsikring av arbeidsbeskrivelsen  
Realisme fra BH side med hensyn på tidsfrister og fremdrift.  
Stram fremdrift -> Tidskonsekvenskonflikter er dobbelt så ille som endringer -> slår ut dobbelt. Entreprenør ønsker fristforlengelse og vederlag, byggherre ønsker dagmulkt.  
Håndtere fremdriftsproblemer underveis. Evt. benytte forsering.  
Unngå for mange grensesnitt som er byggherrens risiko. Store entreprenører er generelt flinkere til å håndtere mange grensesnitt enn byggherrene.  
Tilstrekkelig prosjektorganisasjon til å håndtere konflikter.

Intervjuobjekt 9:

Viktigheten av å gjennomarbeide kontrakter før signering. Fremstår korrekt og at man har felles forståelse. Ta alltid en ekstra runde med kontraktene.  
Samlokalisering, fysiske møter.  
Gode og balanserte kontrakter  
Felles forståelse  
Ønske om langsiktig relasjon og samarbeid  
Sikre et felles mål.  
La entreprenøren også tjene penger.

Intervjuobjekt 10:

Snakke om konfliktene man har  
Ta de opp

Ha åpenhet mellom partene  
Forstå hverandres ønsker  
Vite at det alltid vil oppstå uenigheter i byggeprosjekt  
Skape felles forståelse av kontraktsgrunnlaget.  
Klart og tydelig kontraktsgrunnlag som får frem hva byggherre ønsker.  
Ikke åpne for mange konfliktområder. Få alt opp på bordet tidlig.

#### Intervjuobjekt 11:

Ha en konkurranse og et kontraktsgrunnlag som fordeler risiko likt. Balansert forhold mellom byggherre og entreprenør.  
Transparens, deler informasjon  
Ikke ri kontrakten hardt fra dag 1.  
Valg av prosjektleder, både på BH og entreprenørsiden  
Entreprenørene bytter for ofte ut "nøkkelpersonell" i prosjektene  
Unngå personlige insentiver hos entreprenørene  
Forutsigbarhet er bra i de fleste tilfeller.  
Må ha en balanse i hvordan man opptrer mot entreprenør. Ikke avslå alt, men heller ikke godkjenne alt som kommer.

#### Intervjuobjekt 12:

Konstruktiv, tillitsbasert dialog  
Begynn å snakke om problemene så tidlig som mulig.  
Være åpen på hva som kan bli vanskelig.

#### Intervjuobjekt 13:

Ta uenigheter suksessivt, ikke vente på stort sluttoppgjør  
Optimaliseringsfase som en del av anskaffelsen, kan være positivt.  
Konkurranse med forhandling, Gir entreprenørene anledning til å avklare uklarheter i sitt tilbud.  
Skape felles forståelse for kontraktsinnholdet  
Hold alt prosjektrelatert på en programvareløsning. Sikrer lik informasjon hos alle.  
Innkalle til møter før konfliktene eskaleres. Ha hyppige møter mellom BH og entreprenør for å holde en dialog.  
Blir man ikke enig på prosjektnivå bør dette løftes opp på prosjektdirektørnivå.  
Ha et tett samarbeid mellom prosjektledere, byggeledere og advokat.  
Entreprenør må også velge byggherre med omhu.

#### Intervjuobjekt 14:

Benytte en relasjonell entreprisemodell.  
Akseptere at ved å snakke sammen kan man skape en vinn-vinn situasjon  
Skape tillit, får tid til å gå gjennom prisen.  
Jo bedre man klarer å lage et underlag, og jo lengre tid entreprenøren får til å prise dette, jo bedre blir det.  
Tid er en viktig faktor.

Bruke god tid i tidligfase, grunnlaget blir riktigere slik at en mest sannsynlig får en effektiv gjennomføring. Setter man for raskt igang vil man mest sannsynlig få forsinkelser.

Kompetanse på kontrakter er viktig

Samlokalisering på prosjektet

Sette hverandre i en situasjon der man snakker sammen.

Skape relasjoner, bruke tid.

#### Intervjuobjekt 15:

Entreprenør må si ifra dersom BH har urealistiske krav i byggeprosjektet, typisk byggetid

Etablere tillit

Ha dialog mellom byggherre og entreprenør

Alltid noe som oppstår i prosjektene, behandle dette på en seriøs og etterrettelig måte, forhindre at disse eskalerer

Samlokalisering

Bedømme krav etterrettelig og skikkelig

Innrømme dersom man har gjort feil.

Tydelige kontrakter.

**Når en uenighet har oppstått, hvordan bør denne håndteres for å unngå konflikt?**

Intervjuobjekt 1:

Heve nivået, sørg for at ledelsen har en ventil for å møte hverandre og rydde opp i utfordringer en ikke fikser på prosjektnivå  
Felles styringsgruppe  
Samtaler og finne en plan sammen med BH

Intervjuobjekt 2:

Løs på lavest mulig nivå  
Kommer sjeldent bedre ut av å heve konflikten ett nivå

Intervjuobjekt 3:

Gå gjennom uenigheten systematisk  
Bli enig punkt for punkt  
Byggherremøter hver 14. dag  
Tvinge konflikter opp på bordet omgående i prosjektet  
Unngå at saker blir "gammel"  
Kontinuerlig bevisstgjøring og dialog.

Intervjuobjekt 4:

Ta diskusjonen der og da  
Løs problemet på det nivået det oppstår  
Forsikre seg at man ikke eskalerer konfliktene i prosjektene  
Unngå at det topper seg mot slutten av prosjektet  
Styringsmøter og styringsgrupper med BH.  
Kan luke vekk en del uenigheter på disse møtene.

Intervjuobjekt 5:

Løse de raskt og legge de bak seg  
Møter på et nivå over prosjektet, skjære gjennom.  
Faste byggherremøter 1-4 gang i måneden  
Ser hverandre i øynene, blir enige om ting.  
Tydelig hvem som har beslutningsmyndighet.

Intervjuobjekt 6:

Raskt behandle tvisten i et møte  
Uenig -> se tvisten i sammenheng med andre tvister -> minnelig løsning  
Fortsatt uenig -> Utsette til slutttoppgjør



#### Intervjuobjekt 7:

Dialog er viktig. Møte motpartens innvendinger

Instanser der personer på et litt høyere nivå over prosjektleder møtes

Eskaler problemet eller konflikter opp til prosjekteiernivå. Kan fjerne personlige tilknytningen til konflikten.

#### Intervjuobjekt 8:

Manglende kompetanse? Innhente gode råd fra advokater tidlig.

Tilstrekkelig prosjektorganisasjon.

Ikke sett uenigheten på vent. Da baller det på seg. Løs å fort som overhode mulig.

Megling underveis.

Tidsrelaterte problemer -> Få inn megler, kan være en billig måte å unngå et kjempestort problem.

PRIME, på prosjekter av et visst omfang.

Ad-hoc PRIME eller Ad-hoc megling kan fungere som "brannslukning"

Sett evt. problemet på et sidespor og sett noen andre til å løse dette. Prosjektlederen og resten i prosjektet kan følge opp byggeprosjektet.

#### Intervjuobjekt 9:

Løs konfliktene som kan løses i prosjektet, hvis ikke løfte de opp i en styringsgruppe som ikke er daglig operativ i prosjektene. Kan få bort de personlige årsakene og stoltheten som kan være hos de som er mer operativ i prosjektene.

Koble på en advokat tidlig der det er nyttig.

I enkelte tilfeller skjære igjennom og nullstille prosjektet slik at det ikke påvirker resten av prosjektet.

Styringsgruppemøter.

#### Intervjuobjekt 10:

Dialog

Løfte konflikter/uenigheten opp ett nivå over prosjektleder

Prosjekteiermøter, F.eks månedlige møter. Holde disse informert underveis. Kan lettere skjære igjennom og bli enig om en løsning de lengre ned i systemet må forholde seg til. Disse er også kanskje ikke like personlig tilknyttet konflikten eller uenigheten

#### Intervjuobjekt 11:

Kommer an på hvilket nivå uenigheten er på:

Jo raskere man klarer å løse problemet på et lavere nivå jo bedre er det.

Løfter man problemet oppover kan det bli mer utfordrende. Er det personlig konflikt bør det løftes opp

Går mye prestisje i hvem som skal fire på kravene

Konfliktene må løses på sak og ikke person.

Må være rasjonelle og gjøre motparten rasjonell.

#### Intervjuobjekt 12:

Snakke sammen mellom partene. Løfte den ett nivå for å fjerne den fra de som har følelser og emosjoner knyttet til dette.

Eksterne meglere

PRIME, gjennom hele prosjektet

Ad-hoc megling.

Tidligere man kan megle, jo bedre er det.

Bli enige før prosjektet starter for hvordan man vil håndtere en eventuell konflikt, engasjere meglere på forhånd slik at man vet på hvilke vilkår disse vil stille opp.

De som står i konflikten bør først forsøke å løse den. Så løfte den opp, for så videre å søke hjelp utenfor dersom det ikke lar seg løse.

#### Intervjuobjekt 13:

Frivillig rettsmekling

Oppmann, uavhengig tredjepart som vurderer saken og gir en anbefaling for løsning

Mekling

Rettsmekling

I rettssystemet, er et par prinsipielle ting man ikke kan gi seg på.

PRIME, men må involveres tidlig. I et prosjekt med en stor totalentreprise med samspill ville jeg benyttet PRIME.

#### Intervjuobjekt 14:

Forsøke å løse de fortløpende.

Aldri akkumulere konfliktene til sluttoppgjøret.

Alltid forsøk å ha dialog mellom partene. Ha en god relasjon i utgangspunktet.

Er det etablert tillit og dialog mellom partene så løser man konfliktene fortløpende.

#### Intervjuobjekt 15:

Løse ting underveis

Ta opp ting på møte etter møte, forsøke å løse det.

Få inn en uavhengig tredjepart som kan komme med et nøytralt blikk

Jevnlige byggherremøter

Ta ut stevning på hver sak underveis

