

Benjamin Gjerland Asperøy
Magnus Ross Gibson

Bedre forhandling i Norges bygg- og anleggsbransje

Hvordan bør forhandling mellom partene i et prosjekt gjennomføres?

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk

Veileder: Omar K. Sabri

Juni 2023

Benjamin Gjerland Asperøy
Magnus Ross Gibson

Bedre forhandling i Norges bygg- og anleggsbransje

Hvordan bør forhandling mellom partene i et prosjekt gjennomføres?

Masteroppgave i Bygg- og miljøteknikk
Veileder: Omar K. Sabri
Juni 2023

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Ressurskrevende konflikter forekommer ofte i bygg- og anleggsprosjekter i Norge. Det finnes flere ulike strategier for forebygging og løsning av konflikt, men forhandling er den minst ressurskrevende. Denne masteroppgaven har som formål å undersøke hvordan forhandling i byggeprosessen mellom partenes egne ansatte bør gjennomføres.

Temaets kompleksitet motiverte valget av den kvalitative metoden semistrukturert intervju for informasjonsinnsamling. Manglende forskning på feltet motiverte et innledende ustrukturert intervju med en ekspert på temaet for å få innspill på oppgaven og intervjuveilederen. Et litteratursøk er utført for å danne et teoretisk grunnlag. Tolv semistrukturerte intervjuer med erfarne personer i bransjen er gjennomført.

Resultatene viser at forhandling i dag er preget av variasjon, lav formell kompetanse, usystematisk eller fraværende evalueringsarbeid og liten bruk av kompetanseheving. Det er tydelig at forhandling ikke ansees som et fagfelt. Viktige faktorer i forhandlinger er tillit, sakkunnskap, struktur, mandat, personlig investering, bias, roller og antall, intensjoner og bruk av advokater. Basert på dagens tilstand er det rom for forbedring.

Forhandling bør anses som et fagfelt på linje med andre prosjektledelsesfag, og gjennomføres med bevissthet på viktige faktorer og fallgruver. Generell forhandlingskompetanse bør sikres hos hyppige forhandlere. Dette kan oppnås ved en kombinasjon av bevisstgjøring, kompetanseheving, forbedringsarbeid i form av evaluering med refleksjon og inkludering på pensum i byggingeniørutdanningen. Kompetansehevingen bør ha fokus på vann-vinn forhandlinger.

Videre bør faktorene denne oppgaven har avdekket ivaretas. Flere metoder for dette er foreslått. Tillit oppnås med ærlighet og åpenhet knyttet til intensjoner og opportuniste, men også kompetanse. Sosiale innslag kan bidra til å bygge tillit. Gode forberedelser for å sikre både sakkunnskap og en planlagt struktur er viktig. Å møtes på lavt nivå er en gjeldende praksis som sikrer sakkunnskap. Forberedelse kan i tillegg virke tillitsbyggende ved å vise interesse for en løsning. Mandat er viktig for å kunne komme til en løsning. Ved personlig investering i saken, bør man unngå å tvinge frem situasjoner der motparten taper ansikt ved å gi etter. Alternativt kan forhandlingene løftes et hakk opp i organisasjonen, vekk fra de som er tilknyttet. Beslutningstakerne på det neste nivået må være klare til å fravike standpunktene til prosjektledelsen om man skal nå en løsning. Det er behov for en holdningsendring i bransjen bort fra å hedre «seier» i en forhandling, til å heller verdsette rettfærdig løsninger. Bevissthet på menneskelige faktorer kan bidra til å holde saklige forhandlinger. For å unngå bias bør nok tid og innsats legges i avgjørelser, synspunkt bør vurderes kritisk og man bør være rasjonell og tenke langsiktig. Partene bør stille med en likhet i roller og antall, helst så få som mulig. Intensjoner om å komme til enighet, noe som inkluderer å være litt ettergivende, vil påvirke forhandlinger positivt. Advokater bør brukes varsomt ettersom de kan oppfattes som en krigserklæring. Ved eventuell bruk av advokater, bør de instrueres til å jobbe mot en rettfærdig løsning og motparten bør informeres om hensikten.

Gjennomførbarheten til disse forbedringspunktene er begrenset av ressursene og viljen tilgjengelig hos hver aktør i bransjen. Men, enkle tiltak som bevisstgjøring om årsaker til at forhandling mislykkes kan ha stor effekt i forhold til innsatsen.

Nøkkelord: bygg og anlegg, konflikt, tvist, forhandling

Abstract

Resource intensive conflicts occur frequently in construction projects in Norway. There are several different strategies for preventing and resolving conflict, but negotiation is the least resource intensive. The purpose of this master's thesis is to investigate how negotiations in the construction process between the parties' own employees should be carried out.

The complexity of the topic motivated the choice of the qualitative method semi-structured interview for information gathering. A lack of existing research in the field motivated an initial unstructured interview with an expert on the topic in order to obtain input on the thesis and the interview guide. A literature search has been performed to form a theoretical basis. Twelve interviews with experts from the industry have been conducted.

The results show that negotiations today are characterised by variation, low formal competence, unsystematic or absent evaluation and little use of competence enhancement. Negotiation is not considered a professional field. Important factors in negotiations are trust, case knowledge, structure, mandate, personal investment, bias, roles and numbers, intentions and use of lawyers. The current situation shows room for improvement.

Negotiation should be regarded as a professional field on a par with other project management disciplines and be conducted with awareness of important factors and pitfalls. General negotiation competence should be ensured in frequent negotiators. This can be achieved through a combination of awareness-raising, competence enhancement, improvement work in the form of evaluation with reflection and inclusion on the curriculum of construction engineering programs. Competence enhancement should focus on win-win negotiations.

Furthermore, the factors this thesis has uncovered should be addressed. Several methods have been proposed. Trust is achieved with honesty and openness related to intentions and opportunism, but also through competence. Social elements can help build trust. Good preparation to ensure both case knowledge and a planned structure is important. Meeting at a low level is a current practice that ensures knowledge. Preparation can also build trust by showing interest in a solution. Mandate is important to reach a solution. In cases of personal investment in the dispute, one should avoid forcing situations where the other party loses face by giving in. Alternatively, the negotiations can be lifted a level in the organization, away from those personally involved. Decision-makers at the next level must be ready to depart from the positions of project management if a solution is to be reached. There is a need to change the industry attitude to valuing fair solutions instead of "victory" in a negotiation. Awareness of human factors can help to hold factual negotiations. To avoid bias, decisions require sufficient time and effort, points of view should be critically assessed, and one should be rational and think long-term. The parties should provide an equality in roles and numbers, preferably as few as possible. Intention to settle, which includes yielding to some extent, will positively influence negotiations. Lawyers should be used with caution as they can be perceived as a declaration of war. In the event lawyers are to be used, they should be instructed to work towards a fair solution and the opposing party should be informed of the intent.

The feasibility of these improvements is limited by the resources and willingness of each company. However, even simple measures such as raising awareness of the reasons why negotiations fail can have a major effect compared to the effort.

Keywords: construction, dispute, negotiation

Forord

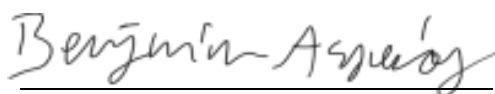
Denne masteroppgaven markerer slutten på det femårige studiet Bygg- og Miljøteknikk ved NTNU Trondheim. På vår side har arbeidet vært givende og lærerikt på grunn av et spennende tema og gode støttespillere. Det har vært interessant å utforske en retning innen konflikthåndtering som har blitt gitt lite fokus.

Vi ønsker å takke Omar Sabri som har veiledet oss med kunnskap og engasjement innenfor et spennende tema. Vi vil også takke Amund Bruland for grundig tilbakemelding på intervjuveilederen. Videre vil vi takke alle som tok seg tid til å stille opp til samtaler og til intervju, eller refererte oss videre. Deres erfaring og tanker utgjør kjernen av denne oppgaven. Til slutt vil vi takke venner, kjærester og familie for et godt arbeidsmiljø, støtte og råd i løpet av semesteret.

Vi håper oppgaven kan gi innsikt og inspirasjon, og at anbefalingene kan være et steg mot et mer rettferdig forhandlingsklima og et lavere konfliktnivå i bransjen.

Vi ønsker deg god lesning!

Gløshaugen, 11. juni 2023



Benjamin G. Asperøy



Magnus R. Gibson

«Most deals are 50% emotions and 50% economics.»

- Felix Rohatyn

Innhold

| | |
|---|-----------|
| Figurer | xiii |
| Tabeller | xiii |
| Forkortelser | xiii |
| 1 Introduksjon | 1 |
| 1.1 Bakgrunn | 1 |
| 1.2 Problemstilling | 3 |
| 1.3 Omfang og avgrensning | 3 |
| 1.4 Struktur | 4 |
| 2 Metode | 5 |
| 2.1 Metodelære | 5 |
| 2.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode | 5 |
| 2.1.2 Validitet og reliabilitet | 5 |
| 2.2 Ustrukturert intervju..... | 6 |
| 2.3 Semistrukturert intervju..... | 7 |
| 2.4 Litteratursøk | 10 |
| 2.4.1 Evaluering av litteratursøk | 11 |
| 2.5 Håndtering av personvern | 12 |
| 2.6 Bruk av prosjektoppgaver | 12 |
| 3 Teori..... | 13 |
| 3.1 Konflikt | 13 |
| 3.1.1 Definisjon av konflikt | 13 |
| 3.1.2 Konfliktårsaker | 14 |
| 3.1.3 Type konflikter | 17 |
| 3.2 Kontraktsrett | 18 |
| 3.2.1 Standardkontrakter | 18 |
| 3.2.2 Endringer og krav | 18 |
| 3.2.3 Hoppeplikten og oppmannsordningen | 19 |
| 3.2.4 Plunder og heft..... | 20 |
| 3.3 Forhandling | 21 |
| 3.3.1 Definisjon av forhandling | 21 |
| 3.3.2 Forberedelser til forhandling | 21 |
| 3.3.3 Forhandlingsteknikk | 22 |
| 3.3.4 utfordringer | 25 |
| 3.3.5 BATNA | 25 |
| 3.3.6 Årsaker til brudd i forhandlinger | 26 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.4 | Menneskelige faktorer i forhandling | 29 |
| 3.4.1 | Personlighetstyper og forutsetninger til forhandling..... | 29 |
| 3.4.2 | Mindfulness..... | 30 |
| 3.4.3 | Tillit og relasjon..... | 30 |
| 3.4.4 | Press på forhandleren | 31 |
| 3.4.5 | Bias | 31 |
| 3.4.6 | Intensjoner og forpliktelse til forhandling..... | 31 |
| 4 | Resultat og analyse..... | 33 |
| 4.1 | Forhandling i dag | 33 |
| 4.2 | Typiske forhandlere | 35 |
| 4.3 | Forhandling på prosjektnivå og ledelsesnivå | 36 |
| 4.4 | Anbefalte roller og antall | 38 |
| 4.5 | Bruk av kompetanseheving | 39 |
| 4.6 | Bruk av evalueringsarbeid | 40 |
| 4.7 | Bruk av advokater..... | 41 |
| 4.8 | Viktigheten av tillit | 43 |
| 4.9 | Mandat og fullmakt..... | 45 |
| 4.10 | Forhandlingers egnethet..... | 45 |
| 4.11 | Viktigheten av forberedelser og struktur..... | 47 |
| 4.12 | Kontraktfesting av konflikthåndtering | 49 |
| 5 | Diskusjon | 51 |
| 5.1 | Hvordan gjennomføres forhandling i dag? | 51 |
| 5.1.1 | Forhandlingers status..... | 51 |
| 5.1.2 | Variasjon | 52 |
| 5.1.3 | Valg av forhandler | 53 |
| 5.1.4 | Forhandling på prosjekt og ledelsesnivå | 53 |
| 5.1.5 | Manglende mandat | 53 |
| 5.1.6 | Egnethet | 54 |
| 5.1.7 | Vurdering av besvarelse | 54 |
| 5.2 | Hvilke faktorer påvirker forhandling? | 55 |
| 5.2.1 | Tillit..... | 55 |
| 5.2.2 | Sakkunskap og struktur..... | 55 |
| 5.2.3 | Mandat..... | 56 |
| 5.2.4 | Personlig investering..... | 56 |
| 5.2.5 | Personlighet og oppførsel..... | 56 |
| 5.2.6 | Bias | 57 |
| 5.2.7 | Roller og antall..... | 57 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2.8 Intensjoner | 57 |
| 5.2.9 Bruk av advokater | 58 |
| 5.2.10 Kategorisering av faktorene | 58 |
| 5.2.11 Vurdering av besvarelse | 59 |
| 5.3 Hvordan kan forhandling forbedres? | 60 |
| 5.3.1 Forhandling som et fag | 60 |
| 5.3.2 Ivareta viktige faktorer | 61 |
| 5.3.3 Vurdering av gjennomførbarhet | 64 |
| 5.3.4 Vurdering av besvarelse | 64 |
| 5.4 Oppgavens styrker og svakheter | 65 |
| 6 Konklusjon | 67 |
| 6.1 Hvordan bør forhandling mellom partene gjennomføres? | 67 |
| 6.2 Videre arbeid | 69 |
| 7 Referanseliste | 70 |
| 8 Vedlegg | 77 |

Figurer

| | |
|--|----|
| Figur 1-1: Mekanismer for konfliktløsning | 2 |
| Figur 2-1: Mulige kombinasjoner av validitet og reliabilitet. | 6 |
| Figur 2-2: Utvelging av litteratur. | 11 |
| Figur 3-1: Glasls (1999) eskaleringsmodell. | 13 |
| Figur 3-2: Årsaker til- og virkninger av tvister..... | 14 |
| Figur 5-1: Faktorer som påvirker forhandlingen..... | 59 |
| Figur 5-2: Mulige tiltak for å heve forhandlingers status som fag..... | 61 |

Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 1-1: Oppgavens struktur..... | 4 |
| Tabell 2-1: Intervjuobjektene roller. | 8 |
| Tabell 2-2: Søkestreng..... | 10 |
| Tabell 3-1: Selvforsterkende konflikteskalerende mekanismer..... | 15 |
| Tabell 3-2: Årsaker til konflikter. | 15 |
| Tabell 3-3: De hyppigste årsaker til konflikt globalt. | 16 |
| Tabell 3-4: Hovedårsak til konflikter i norsk bygge- og anleggsbransje..... | 16 |
| Tabell 3-5: Kategorisering av forhandlingstaktikker. | 23 |
| Tabell 3-6: Årsaker til brudd i forhandling pga. utilstrekkelige forberedelser. | 26 |
| Tabell 3-7: Kategorisering av eksempler på upassende oppførsel..... | 26 |
| Tabell 3-8: Rotårsaker til mislykkede forhandlinger pga. kontraktstyring. | 27 |
| Tabell 3-9: Generelle rotårsaker til mislykkede forhandlinger. | 27 |
| Tabell 3-10: Spesifikke rotårsaker til mislykkede forhandlinger. | 28 |
| Tabell 4-1: Ekstrakt fra respons om antall som bør møtes. | 38 |
| Tabell 4-2: Ekstrakt fra svar om viktigheten av tillit. | 43 |

Forkortelser

| | |
|-------|--|
| ADR | Alternative Dispute Resolution |
| BAROK | Bygg og Anlegg – Rekruttering og Kompetanseutvikling |
| BATNA | Best Alternative to Negotiated Agreement |
| CDN | Conflict Dispute Negotiation |
| ITS | Intention to settle |
| KLR | Konfliktløsningsråd |
| PRIME | Prosjektintegreert Mekling |

1 Introduksjon

Dette kapittelet presenterer formålet med oppgaven og orienterer den i forskningsfeltet. Kapittelet inneholder oppgavens bakgrunn, problemstilling, omfang, avgrensninger og struktur.

1.1 Bakgrunn

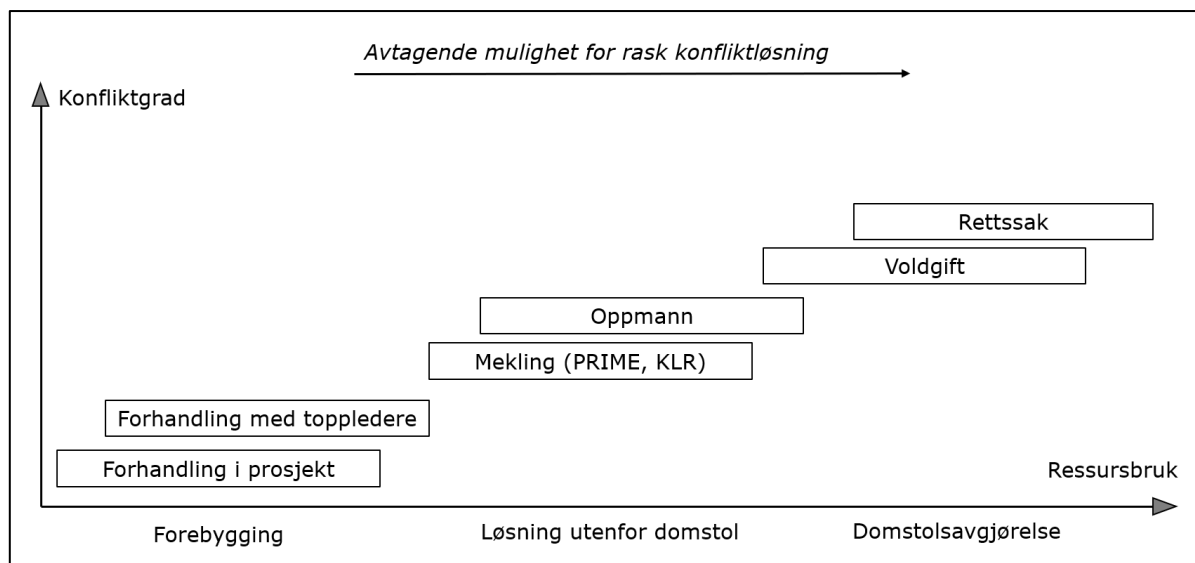
Konflikter forekommer hyppig i bygg- og anleggsprosjekter, både i Norge og på verdensbasis (Ibenholt & Kostøl, 2018; Arcadis, 2022). De kan ha ulik alvorlighetsgrad: små uoverensstemmelser kan eskalere til tvister som må løses med hjelp av en tredjepart eller i retten (Lædre, 2009; Sabri & Torp, 2022). Konflikter som eskalerer kan også føre til dårlige relasjoner mellom de involverte og påvirke fremtidig samarbeid negativt (Lædre, 2009).

Konflikter kan være svært kostbare (Ibenholt & Kostøl, 2018). Uansett hvilken part som vinner i en eventuell rettsak, vil det være ressurser bundet i konflikten som heller kunne blitt brukt på produktiv virksomhet. De årlige samfunnsøkonomiske kostnadene av tvister i Norge ble anslått til 2,2 milliarder kroner i 2018. Dette er kostnaden av medgåtte ressurser i form av tid brukt på tvisten og leie av ekstern bistand samt tapt avkastning på låst kapital. I tillegg kommer følgevirkninger, som forsinket nytte av samferdselsprosjekter, færre prosjekter og mindre konkurranse om anbud i bransjen. Entreprenørens arbeidsplikt ved omtvistede krav, «hoppeplikten», fører ofte til en opphopning av saker mot slutten av produksjonsfasen. Dette fører ofte til kompliserte og tidkrevende sluttoppgjør med harde fronter og rettslig oppgjør.

Dersom konflikter isteden løses fortløpende er forhandlingsklimaet mer åpent, bevisførsel enklere og partene mer interessert i å bli ferdig med sakene (Offergaard, 2017). Lædre (2009) påpeker at en uoverensstemmelse kan være konstruktiv for en eller flere av partene dersom negative konsekvenser unngås. En uoverensstemmelse kan være en kilde til avklaringer eller nye og bedre løsninger.

Det finnes flere ulike strategier for forebygging og løsning av konflikt (Sabri & Torp, 2022): Forhandling; enten i prosjekt eller med toppledelse, involvering av tredjepart; megler, oppmann/ekspert, konfliktløsningsråd (KLR) eller prosjektintegreert mekling (PRIME), eller involvering av rettssystemet; voldgift eller rettsak. Dersom konflikten utvikler seg, er involvering av tredjepart et effektivt alternativ til rettssystemet, men det er mer ressurskrevende, mer tidkrevende, ofte mindre rettferdig, og gir mindre fornøyde parter enn om saken ble løst med forhandling (Lædre, 2009). Dessuten er ingeniørene i prosjektene like egnet til å løse tvister som jurister utenfra, særlig på et tidlig stadium (Lædre, 2009). For eksempel egner PRIME seg best for store bygg- og anleggsprosjekter fordi det koster å ha et slikt råd (Offergaard, 2017). Går man et skritt videre, og tar konflikten til det offentlige rettssystemet får den et juridisk og formelt preg, men utfallet oppleves ofte som tilfeldig. Byggesaker kan stille høye faglige kompetansekrav, og årsakssammenhenger kan være utfordrende å forklare og dokumentere. Sammen med ønsket om å bevare en god relasjon, er dette grunnen til at parter ofte løser konfliktene

utenfor rettssystemet (BAROK, 1999). De nevnte mekanismene for konfliktløsning har ulike ressurskostnader og effektivitet som illustrert i Figur 1-1.



Figur 1-1: Mekanismer for konfliktløsning; fritt reproduisert (Sabri & Torp, 2022)

Fordelene med forhandling er mange ifølge internasjonal forskning. Forhandling er ifølge Ren, Anumba & Ugwu (2003) den mest kostnadseffektive metoden for konfliktløsning på grunn av dens uformelle, raske og enkle natur. Ved å komme til enighet gjennom forhandlinger, vil dette også bidra til å skape et mer fredelig forhold mellom partene i konflikten. Clark (2021) beskriver forhandling som den mest økonomiske og tilfredsstillende måten å nå fornuftige løsninger. Ifølge artikkelen til Cheung, Yiu & Yeung (2006) er det flere metoder som kan brukes i konfliktløsning, men konflikten vil alltid diskuteres og forhandles før noen andre metoder blir vurdert. Ferdigheter innen forhandling er essensielt for alle som jobber i en lederrolle innen bygge- og anleggsbransjen. Dersom konfliktårsaken tillater det, er forhandling det beste alternativet til konfliktløsning i både sen- og tidlig fase (Sayegh *et al.*, 2020). I denne forbindelsen beskrives forhandling som en metode der enkeltpersoner kommuniserer med hverandre for å planlegge, etablere felles grunnlag og finne løsninger på uenigheter (Brown & Marriott, 1999).

I dette tilfellet er det billigste alternativet, forhandling, oftest også best. Men forhandling er komplisert, og mens det som nevnt finnes mange initiativ for konfliktløsning ved hjelp av tredjepart i Norge, er det undersøkt lite hvordan forhandling mellom partene selv bør gjennomføres. Det virker fornuftig å forbedre selve maskinen istedenfor å legge til nye deler. Derfor er denne oppgavens fokus å undersøke hvordan forhandling mellom partenes egne ansatte bør gjennomføres.

1.2 Problemstilling

Denne masteroppgaven har som formål å undersøke hvordan bruken av forhandling i byggeprosessen mellom partenes egne ansatte bør gjennomføres. Å løse flere uoverensstemmelser før de eskalerer vil være direkte besparende for alle involverte parter, samtidig som forbedret forhandling indirekte kan gi merverdi i form av bedre relasjoner. Konflikt har også en menneskelig påkjenning, og et bedre forhandlingsklima i bransjen vil kunne gi et bedre arbeidsmiljø. Dette vil i sum kunne øke byggebransjens produktivitet. Dette er formålet med følgende problemstilling:

Hvordan bør forhandling mellom partene i et prosjekt gjennomføres?

Basert på denne problemstillingen er det utledet følgende forskningsspørsmål:

| Nr. | Forskningsspørsmål |
|------------|---|
| 1 | Hvordan gjennomføres forhandling i dag? |
| 2 | Hvilke faktorer påvirker forhandling? |
| 3 | Hvordan kan forhandling forbedres? |

1.3 Omfang og avgrensning

Denne prosjektoppgaven er skrevet for 30 studiepoeng i løpet av vårsemesteret 2023 for Institutt for Bygg- og Miljøteknikk (IBM) ved NTNU Trondheim. Forfatterne er to studenter med retning Bygg og Anlegg, og spesialisering innen Byggeprosess, tidligere kalt Prosjektledelse.

Oppgaven avgrenser seg til forhandling mellom ansatte hos partene for løsning av konflikter knyttet til byggeprosessen i bygg- og anleggsprosjekter i Norge. Partene er typisk entreprenør, byggherre, og rådgiver.

1.4 Struktur

Oppgavestrukturen er basert på den utbredte IMRoD-strukturen som består av Introduksjon, Metode, Resultater og Diskusjon (NTNU, u.å.a). Det er også inkludert et eget teorikapittel siden teorimengden utgjør en stor del av oppgaven. Formålet med de ulike kapitlene er beskrevet i Tabell 1-1.

Tabell 1-1: Oppgavens struktur.

| Del | Formål |
|---------------------|---|
| Introduksjon | Presentere oppgavens forskningsfelt, tema, problemstilling, omfang og avgrensning. |
| Metode | Presentere hvordan oppgavens teori og resultater er skaffet. Begrunne valg av- og evaluere metode. |
| Teori | Presentere teori benyttet i utvikling av intervju og diskusjon. |
| Resultat og analyse | Presentere oppgavens funn og gi en kort analyse. |
| Diskusjon | Diskutere forskningsspørsmålene i lys av resultatene og teorien. Til slutt, diskutere oppgavens styrker og svakheter. |
| Konklusjon | Konkludere diskusjonen og presentere anbefalinger og muligheter for videre arbeid. |

2 Metode

Dette kapitlet beskriver relevant metodelære og begrunner, beskriver og evaluerer deretter metodene vi har brukt. Kapitlet inneholder også informasjon om håndtering av personopplysninger i forbindelse med intervjuer og gjenbruk av stoff fra prosjektoppgavene våre.

2.1 Metodelære

2.1.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Ved innsamling av informasjon er det vanlig å skille mellom to forskningsmetoder: kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvalitative metoden belyser kvalitetene til et fenomen, i motsetning til den kvantitative metoden som tallfester observasjoner (Grønmo, 2020a). Metodene utfyller hverandre og kan kombineres. Et slikt tilfelle kalles «mixed methods» eller metodetriangulering (Drevland, 2022).

Kvalitativ metode baserer seg på innsamling av informasjon i form av tekst som beskriver meninger og erfaringer som kan være vanskelig å tallfeste (Dalland, 2012). Målet med kvalitative studier er å oppnå dybdekunnskap og forståelse av spesifikke kontekster (Grønmo, 2020a). Denne metoden fokuserer på et færre antall enheter i forhold til kvantitativ metode, men med mye informasjon fra hver enhet. Kvalitativ metode er derfor ressurskrevende, og resultatene er tidkrevende å gjennomgå. Hensikten er å oppnå dybdekunnskap om et tema.

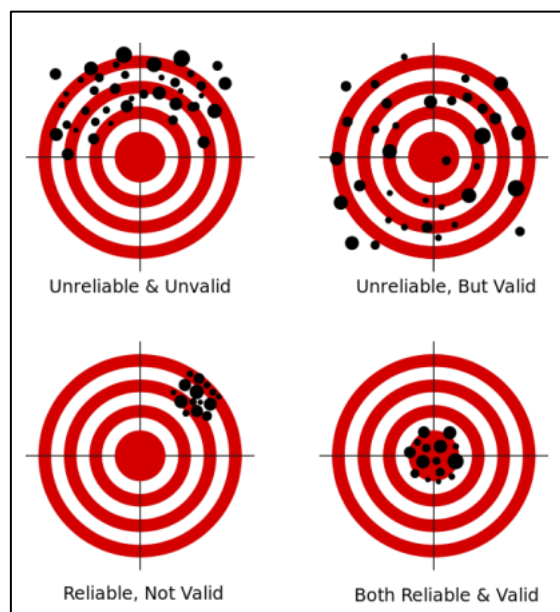
Kvantitativ metode baserer seg på innsamling av informasjon i form av tall og mengder (Grønmo, 2021). Denne metoden omfatter gjerne et stort antall enheter med lite informasjon om hver enkelt enhet. Innsamlingen av kvantitative data kan skje gjennom utfylling av strukturerte spørreskjema eller innhenting av offentlig statistikk, databaser og registre. Informasjonen som innhentes gjennom denne metoden skal systematiseres for å skape en oversikt over generelle forhold slik at teorier og hypoteser kan testes.

2.1.2 Validitet og reliabilitet

Opgaven må oppfylle kriteriene validitet og reliabilitet for å sikre at den er troverdig. Validitet omhandler i hvilken grad resultatene i en studie er gyldige og relevante (Dahlum, 2021). Informasjonen som benyttes i oppgaven må være relevant for problemstillingen som er valgt. Ved å beskrive og begrunne valg som blir tatt underveis i oppgaven bidrar det til å øke gyldighet. Dette sikrer et transparent arbeid med god etterprøvbarehet (Drevland, 2022).

Reliabilitet omhandler påliteligheten til resultatene og den innhentede informasjonen (Dalland, 2007). For å oppnå god reliabilitet må det beskrives hvordan informasjonen er innsamlet og vurdert. Eventuelle feilkilder og feilmarginer må også beskrives.

Hvis kriteriene validitet og reliabilitet er utilstrekkelig oppnådd, vil kredibiliteten til resultatene være lav. Dette betyr at resultatene heller ikke vil være brukbare. En foretrukket oppnåelse av validitet og reliabilitet er visuelt fremstilt nederst til høyre i Figur 2-1 med en jevn og sentrert fordeling (Drevland, 2022).



Figur 2-1: Mulige kombinasjoner av validitet og reliabilitet (Drevland, 2022).

2.2 Ustrukturert intervju

Beskrivelse

Lite forskning på feltet motiverte et innledende ustrukturert intervju med en ekspert på temaet. Et ustrukturert intervju har ofte åpne spørsmål som lar intervjuobjektet snakke friere enn i et mer strukturert intervju (Udir, u.å.). Formålet er gjerne å skaffe mest mulig informasjon om emnet. Når intervjuobjektet får muligheten til å prate fritt er det større sannsynlighet for at mer informasjon blir presentert enn det intervjueren er kjent med. Ustrukturert intervju har ikke en bestemt gang, men det har et klart formål. Robson & McCartan (2015) skriver det kan være lurt å bruke en enkel liste med ting man vil huske å snakke om underveis. Hensikten er å få intervjuobjektet til å snakke fritt om denne listen og andre ting de ønsker å ta opp.

Formål

Formålet med dette intervjuet var å få innspill på oppgavens tematikk, problemstilling, forskningsspørsmål, intervjuveileder og forslag til intervjuobjekter i forkant av innsamlingen av informasjon. Dette ble gjort for å sikre at vi hadde oversikt over forskningsfeltet, at oppgavens formål var produktivt og at problemstillingen og forskningsspørsmålene var egnet til å avdekke dette. Samtalen skulle også bli brukt til å kvalitetssikre intervjuveilederen som skulle brukes i de semistrukturerte intervjuene, ved at intervjuobjektet fikk de planlagte intervjusspørsmålene tilsendt i etterkant og kunne komme med en kort skriftlig tilbakemelding. Intervjuobjektet skulle også bli spurt om forslag til egnede intervjuobjekter.

Gjennomføring og evaluering

Det ustrukturerte intervjuet ble planlagt å gjennomføres tidlig i mars slik at det ble tid til å forbedre intervjuveilederen basert på tilbakemeldingen før planlegging og gjennomføring av de semistrukturerte intervjuene. Intervjuet ble gjennomført 3. mars og varte i ca. 35 minutter. Det ustrukturerte intervjuet ble gjennomført med Morten Tveten, leder ved Norsk Meklingscenter. Intervjuobjektet har lang og bred erfaring innenfor temaet. Som planlagt ble intervjuobjektet spurt om sine tanker angående oppgavens tema, problemstilling, forskningsspørsmål, intervju spørsmål, intervjuveileder og om forslag til intervjuobjekter. Intervjuobjektet kom videre med en skriftlig tilbakemelding på den foreløpige intervjuveilederen, som førte til revisjon av ett spørsmål, og at ett til ble tatt med. Intervjuobjektet foreslo også 11 intervjuobjekter, av disse hadde fire personer anledning til å stille til den neste fasens semistrukturerte intervju. Dette vurderes som en verdifull kvalitetssikring av intervjuveilederens relevans.

2.3 Semistrukturert intervju

Beskrivelse

Temaets kompleksitet motiverte valget av metoden semistrukturert intervju i neste steg av arbeidet. Denne intervjuformen er også kjent som dybdeintervju (Tjora, 2017). I denne intervjuformen brukes en intervjuveileder med liste over tema som skal belyses i løpet av intervjuet, og intervjuet foregår mer som en samtale, der spørsmålsformuleringene tilpasses intervjuobjektet (Grønmo, 2020b). Det benyttes åpne spørsmål som gir intervjuobjektet sjansen til å gå i dybden der de har mye å fortelle (Tjora, 2017, s.114). Ved å skape en avslappet stemning og en grad av tillit er målet å få intervjuobjektet til å snakke og reflektere over egne erfaringer og meninger (Tjora, 2017, s. 113 & 116). En side ved semistrukturerte intervjuer er at det kan forekomme digresjoner til tema intervjueren ikke hadde planlagt på forhånd (Tjora, 2017, s. 114). Dette kan gjøre at intervjueren mister styringen over intervjuet og må hensyntas. I boken *Interviewing Experts* (Bogner & Menz, 2009) står det om forutsetninger for et godt semistrukturert intervju. Kunnskapen man har om temaet påvirker hvordan man blir oppfattet av intervjuobjektet, som igjen påvirker svarene de gir. Det er også nødvendig med en god forståelse av temaet for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål.

Formål

Målet med de semistrukturerte intervjuene var å innhente kvalitativ informasjon som etter analyse og diskusjon mot teori skulle besvare forskningsspørsmålene. For å unngå at intervjuresultatene ble påvirket av forutinntatthet, var det viktig å holde åpne intervjuer uten ledende spørsmål. For at det samlede resultatet skulle ha reliabilitet er det viktig å ha nok intervjuobjekter.

Plan for gjennomføring

På forhånd fikk intervjuobjektene tilsendt et informasjonsskriv med informasjon om oppgaven og intervjuets mål, samt overordnede spørsmål for å øke kvaliteten på svarene ved at intervjuobjektene fikk tid på forhånd til å tenke. Skrivet var frivillig å sette seg inn i ettersom flere av intervjuobjektene er travle. Skrivet er vedlagt som Vedlegg 1: Informasjonsskriv. Intervjuobjektene ble informert ved intervjuforespørsel om at resultatene anonymiseres.

Intervjuveilederen er utarbeidet med tilbakemelding fra professor Amund Bruland ved IBM og leder ved Norsk Meklingscenter, Morten Tveten. Tjora (2017, s. 15) skriver at kvalitativ forskning er sensitiv for møtet med fagfeltet fordi man kommer tett på informantene. Man må derfor være klar for å endre prosjekt, handlinger og ideer i møtet med fagfeltet når man oppdager at forholdene ikke var som man tenkte på forhånd. Derfor ble det planlagt at intervjuveilederen kunne endres underveis, etter hvert som spørsmål viste seg som gode eller dårlige, og kunnskapen vår om temaet økte. Den endelige intervjuveilederen er vedlagt som Vedlegg 2: Intern intervjuveileder.

Det ble satt av minst 2 timer til hvert intervju for å ta høyde for forsinkelser og tekniske problemer, og for å tillate eventuelle lengre intervjuer. Intervjuene ble tatt opp.

Intervjuene skulle avtales i løpet av februar eller første halvdel av mars og gjennomføres i løpet av mars.

Intervjuobjektene

De 12 villige intervjuobjektene ble funnet via tre ulike kilder og kontaktet per e-post eller telefon:

- Førstelektor ved IBM NTNU Trondheim og oppgavens veileder, Omar Sabri (fem intervjuobjekter).
- Leder ved Norsk Meklingscenter, Morten Tveten (fire intervjuobjekter).
- Professor ved IBM NTNU Trondheim, Amund Bruland (tre intervjuobjekter).

Intervjuobjektene erfaring og perspektiv er variert. De 12 intervjuobjektene representerer ledende roller som byggherre, entreprenør og advokat, for byggeprosjekter i Midt-Norge, på Østlandet, Vestlandet, og er involvert i større jernbane-, bygg- og anleggsprosjekter. De individuelle intervjuobjektene roller er presentert i Tabell 2-1. Enkelte av intervjuobjektene leder noen av de største og mest krevende prosjektene som pågår i Norge i dag, mens enkelte leder mindre prosjekter slik som boligbygg og skoler. Flere andre av intervjuobjektene er ledende innen forhandling, konfliktforebygging og -løsning.

Tabell 2-1: Intervjuobjektene roller.

| Intervjuobjekt | Rolle |
|----------------|---|
| 1 | Advokat |
| 2 | Entreprenør |
| 3 | Rådgiver |
| 4 | Entreprenør |
| 5 | Advokat for entreprenør |
| 6 | Advokat |
| 7 | Byggherre |
| 8 | Advokat for byggherre |
| 9 | Byggherre (tidl. entreprenør og rådgiver) |
| 10 | Advokat (tidl. rådgiver) |
| 11 | Advokat |
| 12 | Advokat for entreprenør |

Intervjuene

Totalt 12 intervjuer ble gjennomført i tillegg til det innledende ustrukturerte intervjuet om temaet. Intervjuene ble som planlagt gjennomført i perioden 14. til 29. mars. Ni av tolv

oppgå å ha satt seg inn i oppgaven gjennom informasjonsskrivet som ble sendt ut på forhånd. De 12 intervjuene ble tatt opp og det ble skrevet en detaljert parafrasering av hvert intervju i etterkant. Dette ble gjort manuelt, men støttet av Microsoft Teams automatiske transkripsjonsverktøy. Grunnen til at intervjuene ikke ble fullstendig transkribert var for å gjøre analysearbeidet mer effektivt ved å luke ut muntlig setningsoppbygging og formuleringer, og fokusere på meningen. Opptakene av intervjuene utgjorde totalt i overkant av 11 timer. På forhånd var tidsbruken planlagt til 30 min til 1 time per intervju, hovedsakelig for å ikke avskrekke travle kandidater. Alle hadde tid til å snakke lenger enn 30 min, og gjennomsnittsvarigheten var på 55 minutter. Den planlagte ekstra tiden ble benyttet i flere tilfeller grunnet tekniske problemer og forsinkelser.

Intervjuveilederen ble justert underveis etter hvert som spørsmål viste seg å være gode eller dårlige, og etter hvert som følge av at interessante tema ble avdekket. Dette gjorde at ikke alle spørsmål eller oppfølgingsspørsmål fra veilederen ble stilt i alle intervjuene, og svarene går derfor ikke inn på de samme detaljene. Ikke alle responser svarte 100% på det stilte spørsmålet. Derfor er ikke alle svar sammenlignbare. Spørsmål angående hva som *bør* gjøres ble typisk stilt etter kartleggingsspørsmål.

Basert på Bogner & Menz (2009) er det flere typologier som gjør seg gjeldende for å beskrive hvordan intervjuene ble gjennomført, og for å vurdere hvilken type informasjon de kunne innhente. Gjennomføringen var noe variert. Noen av intervjuene var karakterisert av lange monologer og få spørsmål, andre med flere spørsmål, andre med få spørsmål og mange oppfølgingsspørsmål. Basert på dette passer hovedsakelig typologiene «intervjuer som lekmann» og «intervjuer som medsammensvoren», men også typologien «intervjuer som medekspert» til en viss grad, særlig i senere intervjuer. Bogner & Menz (2009) beskriver disse typologiene. Typologien «lekmann» er karakterisert av en asymmetrisk situasjon til fordel for intervjuobjektet. Intervjuet er nyttig for å skape å generere teori basert på ekspertutsagn og for å skaffe tolkbar kunnskap. Typologien «medsammensvoren» er karakterisert av at hemmelig kunnskap blir avslørt. Anonymitet kan ha bidratt til at slik info ble delt. Dette egner seg for å kartlegge teknisk og prosessrettet kunnskap, som passer til konflikthåndteringsprosesser. Typologien «medekspert» er karakterisert av at intervjuer og intervjuobjekt er likestilt, og mange spørsmål blir stilt. Dette passer til intervjuer som skal samle inn fakta og data (Bogner & Menz, 2009). Dette er alle typologier som egnet for intervjuer, med ulike fordeler og ulemper. Det er derfor sannsynlig at intervjuene har vært egnet til å avdekke ønsket kunnskap. Vi antar at resultatene kan betraktes som representative for norsk byggebransje i 2023, men et større antall aktører burde involveres for å sikre validitet av resultatene.

Analyse

Parafraseringen av intervjuene ble bearbeidet med en tematisk analyse. Aanesen (2020) skriver om tematisk analyse av intervjuresultater. Etter å ha gjort seg kjent med resultatene kan man se mønstre og tendenser som kan danne grunnlag for å kode det. Koding er å finne kategorier og nøkkelord som beskriver ulike deler av materialet. Disse kategoriene og nøkkelordene kalles koder, og kan for eksempel være viktige tema eller årsaker. Etter gjennomlesning, ble de parafraserte intervjuene kodet etter viktige tema og spesifikke spørsmål. Det ble tatt hensyn til at kvalitativ data er mer påvirket av egen tolkning enn kvantitative data for å unngå at resultatene ble preget av forutinntatthet.

Mulige feilkilder

En mulig feilkilde ligger i seleksjonsprosessen av intervjuobjekter. Det var frivillig å stille, så det er tenkelig at de som er mest engasjert i forbedringsarbeid av konfliktløsning var

interessert i å stille. Dette kan ha gitt resultatene et skjevt bilde av virkeligheten, ettersom perspektivet til intervjuobjektene kan være et ønske om forbedring. En annen feilkilde ligger i tolkningen av intervjuene. Muntlige formuleringer og tonefall gjør at meningen i en setning i visse tilfeller kan feiltolkes. Til slutt kan intervjuobjektene perspektiv som jurist, entreprenør, byggherre eller rådgiver gjøre dem partiske til sin rolle.

2.4 Litteratursøk

Opgaven benytter et strukturert litteratursøk, nettsøk, «snowballing» (bruken av referanselisten i en artikkel til å finne flere artikler) og anbefalinger fra veileder i søk etter kilder. Litteratursøket ble utført for å skaffe et kunnskapsgrunnlag for å føre gode intervjuer og for å diskutere resultatene. En liste med søkeord ble avdekket i samtale med veileder og gjennom innledende søk på temaet. Listen med potensielle søkeord er bearbeidet til søkestrengen vist i Tabell 2-2. For å filtrere bort irrelevante resultater brukes filterordet «construction».

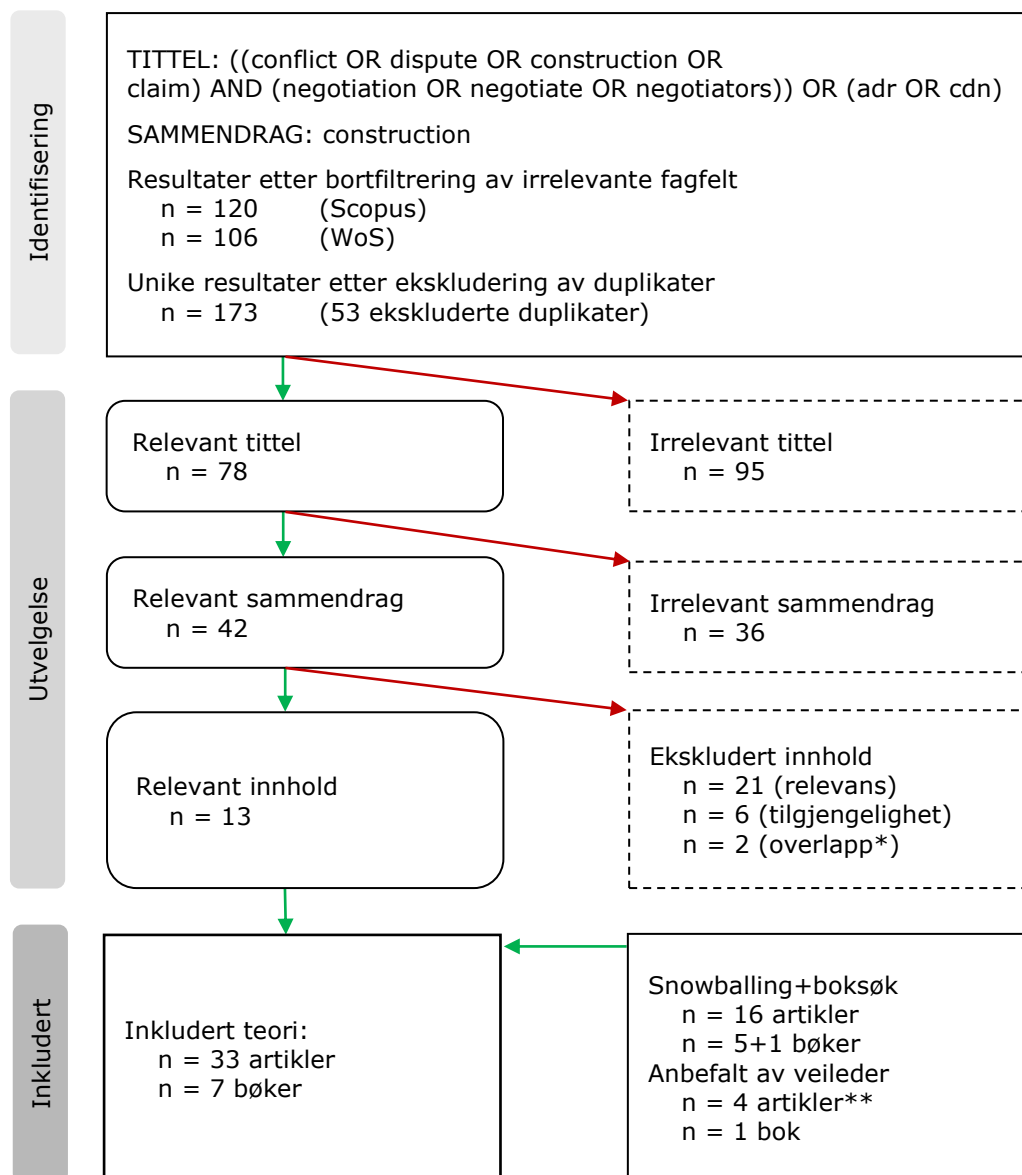
Tabell 2-2: Søkestreng.

| Felt | Søkestreng |
|----------|---|
| TITLE | ((conflict OR dispute OR construction OR claim) AND (negotiation OR negotiate OR negotiators)) OR (ADR OR CDN) |
| ABSTRACT | construction |

På anbefaling fra veileder ble det søkt i databasene Scopus og Web of Science. Dette er begge omfattende databaser med fagfelleverderte journalartikler innen mange felt. Søkene i hver database ga henholdsvis 120 og 106 treff, til sammen 173 unike resultater. Noen få artikler var ikke åpent tilgjengelig eller mulig å få tak i med NTNUs adgangsavtaler og ble derfor ekskludert på grunn av utilgjengelighet. Søk på norsk ga ingen treff, derfor er det ved behov brukt nettsøk for å beskrive relevant teori.

Et søk spesifikt på bøker ble gjennomført med hjelp av NTNUs søkeverktøy Oria. Oria gir tilgang til- og søker i universitetsbiblioteket og flere vitenskapelige databaser samtidig. Dette resulterte i én relevant bok: Clark (2021). Videre er flere artikler og fem bøker funnet gjennom «snowballing»: Lædre (2009), Bøe (2014), Glasl (1999), Lax & Sebenius (1986) og Brown & Marriott (1999). En bok er også funnet gjennom anbefaling fra veileder: Sebenius (2019).

Utvelgelsesprosessen etter søk, inkludert tilførsel fra andre kilder er illustrert i Figur 2-2.



Figur 2-2: Utvelging av litteratur (egenprodusert).

*to artikler hadde samme tematikk som to andre nyere artikler av samme forfattere og ble ekskludert.

**veileder anbefalte 17 artikler. Åtte av disse dukket også opp i litteratursøket og ble inkludert. Fire dukket ikke opp og ble også inkludert. De resterende fem ble ikke inkludert grunnet relevans til problemstillingen.

2.4.1 Evaluering av litteratursøk

En høy andel av resultatene ble filtrert bort basert på tittel, samtidig som det ble funnet mange relevante. Dette viser at søket var bredt, noe som gjør det sannsynlig at alle relevante resultater dukket opp. Forskningsfeltet er relativt smalt, og forfattere som Sai On Cheung, Tak Wing Yiu og Keyao Li peker seg ut som sentrale. Det er en stor grad av overlapp mellom litteratursøket, snowballing og anbefalinger fra veileder (8 av 17 anbefalte

artikler dukket opp i søket). Dette tyder på at søket har avdekket relevant forskning på temaet. Vi vurderer de benyttede bøkene, artiklene og nettbaserte kildene som et godt teorigrunnlag. En mulig feilkilde er at funnene i litteratursøket hovedsakelig er utenlandske, en faktor som kan bidra til at deler av teorien til en viss grad ikke er like relevante i Norge på grunn av kulturelle forskjeller.

2.5 Håndtering av personvern

Det er samlet inn personopplysninger om intervjuobjektene. De innsamlede opplysningene består av firmanavn, stilling, relevant arbeidserfaring, utdanning og kontaktinfo. All informasjon som kan knyttes til en person betegnes som personopplysninger (NTNU, u.å.b). Alle intervjuobjektene blir anonymisert. Fordi vi besitter personopplysninger i løpet av arbeidet med oppgaven var det nødvendig å melde inn oppgaven til Sikt, tidligere NSD – Norsk senter for forskingsdata.

Oppgaven ble meldt inn til Sikt før innsamlingen av data begynte. Sikt skal sørge for at personopplysninger behandles i henhold til lovverket. I meldeskjemaet som ble sendt inn ble det beskrevet hvilke personopplysninger som ble innsamlet og hvordan disse skulle bli lagret, samt oppgavens formål. Alle deltagerne i oppgaven fikk også denne informasjonen på forhånd. Det er kun forfatterne av denne oppgaven som har tilgang til personopplysningene om deltakerne i oppgaven. Alle personopplysninger skal slettes etter levering av oppgaven. Sikt godkjente oppgavens plan for behandling av personopplysninger i mars.

2.6 Bruk av prosjektoppgaver

Vi har gjenbrukt stoff fra prosjektoppgavene våre som ble gjennomført høstsemesteret 2022 i emnet *TBM4500 Bygg- og miljøteknikk, fordypningsprosjekt*.

Gjenbrukt stoff består av 1) faktagrunnlag og teori i oppgavens bakgrunn- og teorikapitler (Gibson, 2022), og 2) teori om oppgavestruktur og metodelære i oppgavens metodekapittel (Asperøy, 2022; Gibson, 2022).

De største delene gjenbrukt materiale finnes i teorikapittelet, under delkapittel 3.1 *Konflikt* og avsnitt 3.2.2 *Forberedelser til forhandling*. Vi har gjennomgått og forbedret gjenbrukt stoff.

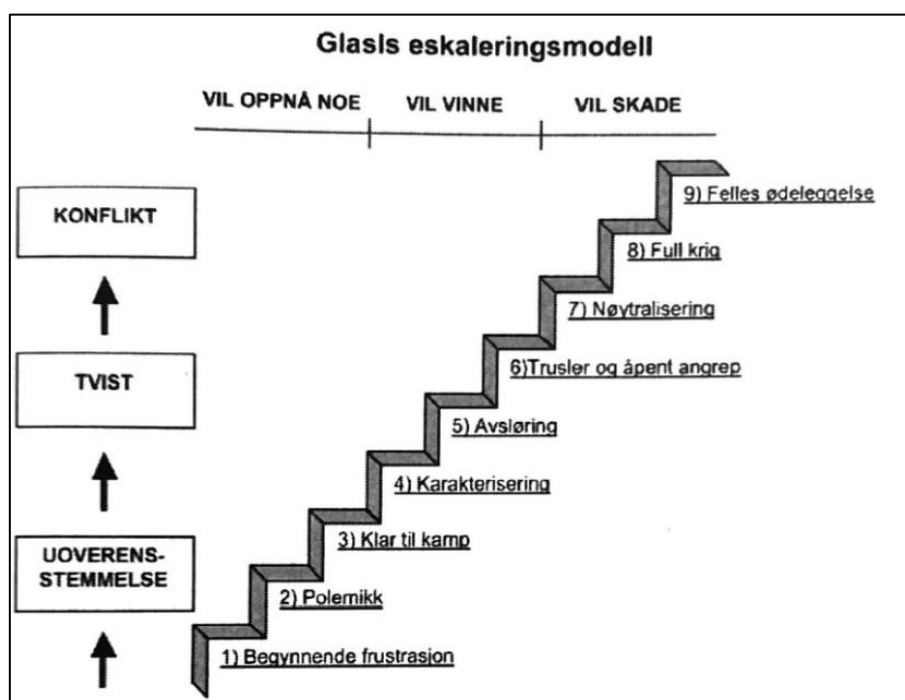
3 Teori

Dette kapittelet inneholder oppgavens teorigrunnlag. Teorien omhandler 1) konflikter, som et grunnlag for å forstå hva det forhandles om, 2) sentral kontraktsrett, som påvirker forhandling, 3) teori om utførelse av forhandling og 4) teori om den menneskelige faktoren i forhandling.

3.1 Konflikt

3.1.1 Definisjon av konflikt

Begrepet konflikt blir definert som en tilstand der flere motstridende motiv eller ønsker er til stede på samme tid (Svartdal, 2022). I byggebransjen blir ofte begrepene konflikt, uenighet, uoverensstemmelse og tvist brukt om hverandre. I Figur 3-1 blir begrepene definert i henhold til hverandre av Lædre (2009) og knyttet til eskaleringstrappen til Glasl (1999). I denne modellen kan man se hvordan uoverensstemmelser kan utvikle seg gjennom ni stadier til å bli konflikter. Denne oppgaven benytter konflikt som definert av Svartdal.



Figur 3-1: Glasls (1999) eskaleringsmodell til norsk av Lædre (2009).

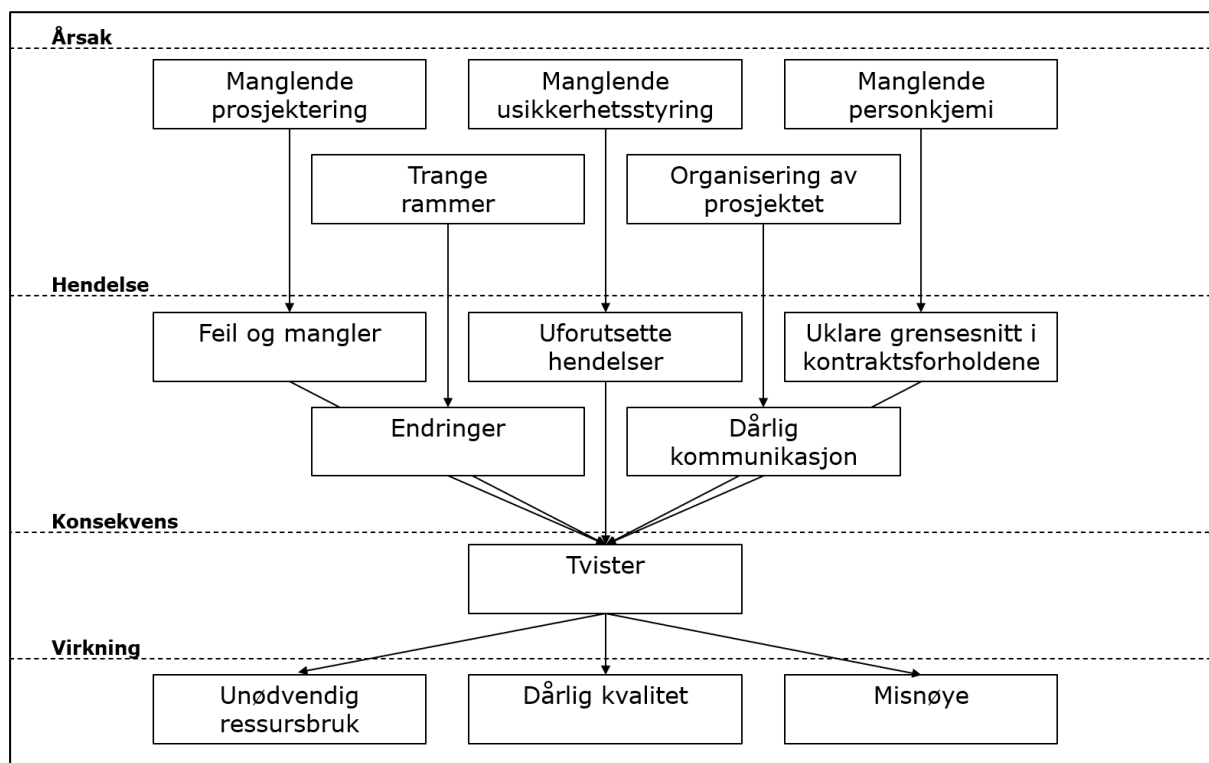
I de tre første stadiene kan samarbeidet mellom partene være godt, men det er preget av uoverensstemmelse (Lædre, 2009). Partene klarer å skille mellom person og sak, og det er fortsatt mulig å komme fram til en løsning begge er fornøyde med. Hvis konflikten eskalerer videre, blir det en tvist. De neste tre stadiene i eskalering modellen vil være kjennetegn på hvordan partene håndterer samarbeidet. Her er det økt grad av personangrep, mindre grad av saklighet og fokuset rettes mot å vinne konflikten framfor

å oppnå noe. Dersom partene enda ikke har kommet til enighet, vil tvisten eskalere til å bli en konflikt. Her vil de siste tre stadiene beskrive samarbeidet. Fokuset går over fra å ville vinne, til å ville skade motparten. I dette tilfelle vil det være ingen vinnere og det er snakk om potensielt store økonomiske tap for begge parter involvert. Når en konflikt ender opp i rettssystemet vil det også påføre samfunnet en kostnad.

De mest sentrale elementene i en konflikt er selve kontrakten, kvaliteten av anbudsprosessen, og forholdet mellom partene (Bøe, 2014). I hvilken grad har kontrakten beskrevet arbeidsomfang og de eventuelle usikkerhetene? Hvor godt har kontraktøren forstått arbeidsomfanget og usikkerhetene, før for eksempel et fasttilbud er utviklet og levert? Hvordan har risikoene og det eventuelle ekstra arbeidet på grunn av risikoene blitt adressert i kontrakten? Er det dokumentert hvordan disse eventuelle kostnadene skal dekkes, og av hvem? Omstendigheter rundt integriteten og finansiell robusthet av både byggherre og entreprenøren må aldri undervurderes. To ekstreme eksempler beskrives som følger. Hvis en uærlig byggherre prøver å skjule arbeid i en utydelig beskrivelse, er kontrakten per definisjon dårlig. Hvis en uærlig entreprenør prøver å skaffe arbeid til sin virksomhet ved å tilby en for lav pris, og deretter får underskuddet tilbake gjennom mange kreative endringskrav, er det lite sannsynlig at prosjektet vil gå bra (Bøe, 2014).

3.1.2 Konfliktårsaker

Det er mange ulike årsaker til at konflikter oppstår i bygg- og anleggsprosjekter (Lædre, 2009). Eksempler er trange rammer, manglende prosjektering og usikkerhetsstyring, dårlig organisering og mangel på relasjoner mellom personer. Figur 3-2 illustrerer hvordan ulike årsaker legger grunnlaget for hendelser som fører til tvister, med konsekvenser.



Figur 3-2: Årsaker til- og virkninger av tvister (egenprodusert basert på Lædre, 2009).

Det varierer hvordan konfliktårsakene påvirker de ulike partene i prosjektet. Årsakene kan knyttes til byggherren, entreprenøren eller begge parter. Ofte kan konfliktene være sammensatte, slik at flere årsaker samlet skaper konflikten. Tanriverdi *et al.* (2021) har beskrevet hvordan en konflikt typisk ikke oppstår av en isolert konfliktårsak, men som følge av flere årsaker og faktorer, der disse kan oppstå etter hverandre.

Når en uoverensstemmelse har oppstått kan den eskalere. I Tabell 3-1 er det en oversikt over selvforsterkende mekanismer som kan lede til forverring av uoverensstemmelser dersom de ikke blir forhindre (Glasl, 1999).

Tabell 3-1: Selvforsterkende konflikteskalierende mekanismer (Lædre, 2009, basert på Glasl, 1999).

| Selvforsterkende mekanismer | Forklaring |
|------------------------------------|---|
| 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. |
| Selvoppfyllende profetier | Partene er oversensitive når de tolker hverandres oppførsel. |

E. Cakmak og P. I. Cakmak (2014) har analysert årsakene til konflikter i 14 land. De har kategorisert tvisteårsakene etter om de er vurdert relatert til eier, entreprenør, prosjektering, kontrakt eller menneskelig adferd. En oversikt over kategoriseringen av tvisteårsaker er presentert i Tabell 3-2.

Tabell 3-2: Årsaker til konflikter (Cakmak & Cakmak, 2014).

| Konfliktkategori | Konfliktårsak |
|-------------------------|--|
| Eierrelatert | Endringer i prosjektering (av eier) Endring i arbeidsomfang Sen overlevering Framsnynde milepæler Urealistiske forventninger Forsinkede betalingsoppgjør |
| Entreprenørrelatert | Forsinkelser i framdrift Behov for utsatte frister Økonomisk svakhet/svikt hos entreprenør Mangel på teknisk kompetanse Anbudsprosess Kvalitet på utført arbeid |
| Prosjekteringsrelatert | Teknisk feil i prosjektering Utilfredsstillende spesifisering Kvalitet av prosjektering Tilgjengelighet av informasjon |
| Kontraktrelatert | Tvetydighet i kontrakten Ulike tolkninger av kontraktsbetingelser |

| | Risikofordeling Andre kontraktsrelaterte problemer |
|--------------------------------------|---|
| Relatert til relasjoner og oppførsel | Fiendtlig kultur Mangel på kommunikasjon Mangel på lagånd |

Hvert år publiserer Arcadis en rapport om konflikter i byggebransjen på global basis. I rapporten er konflikten rangert etter hyppigste konfliktårsak per år og sammenlignet med forutgående år. Resultatene i rapporten fra 2022 er gjengitt i Tabell 3-3 og viser at det har vært flere endringer mellom 2020 og 2021. Den hyppigste konfliktårsaken fra 2020 som var «kontraktsforpliktelse følges ikke eller forstås ikke av de involverte partene» har sunket til en tredjeplass i 2021. Den hyppigste årsaken til konflikt i 2021 var «Kompensasjonskrav som er dårlig formulert eller ufullstendige og ubegrunnede».

Tabell 3-3: De hyppigste årsaker til konflikt globalt (Arcadis, 2022).

| Rangering 2021 | Konfliktårsak | Rangering 2020 |
|----------------|--|----------------|
| 1 | Kompensasjonskrav som er dårlig formulert eller ufullstendige og ubegrunnede. | - |
| 2 | Feil og/eller mangler i kontrakten. | - |
| 3 | Kontraktsforpliktelse følges ikke eller forstås ikke av de involverte partene. | 1 |
| 4 | Krav om endringer fra eier. | 2 |

Bransjeprojektet BAROK (Bygg og anlegg – Rekruttering og Kompetanseutvikling), har utarbeidet rapporten *Konflikter i BA-bransjen* som omhandler hvorfor konflikter oppstår og hvilket omfang de har (BAROK, 1999). Rapporten er fra 1999, men funnene om konfliktårsaker er fortsatt relevante og viktig for forståelsen av konfliktsituasjonen i Norge (Sabri, Lædre & Bruland, 2019). Resultatene fra rapporten er presentert i to tabeller og rangert etter frekvens. Funn angående hovedårsaker til konflikter i norsk bygge- og anleggsbransje er presentert i Tabell 3-4.

Tabell 3-4: Hovedårsak til konflikter i norsk bygge- og anleggsbransje (BAROK, 1999).

| Rangering | Hovedårsak til konflikt |
|-----------|--|
| 1 | Uklar kontraktsbeskrivelse eller ulik kontraktsbeskrivelse |
| 2 | Endringer i arbeidsomfang |
| 3 | Uforutsette forhold, f.eks. grunnforhold, vær, osv. |
| 4 | Manglende kvalitet på utført arbeid |
| 5 | Administrative forhold |

Under følger forklaringen bak fem spesifikke konfliktårsaker.

Lavest pris som eneste tildelingskriterium for kontrakt

Når lavest pris er det eneste kriteriet for tildeling av kontrakt, øker risikoen for konflikt (Riksrevisjonen, 2020). Grunnen til dette er at entreprenørene priser sine tilbud så lavt som mulig eller uten profittmarginer i forsøk på å vinne anbudskonkurransen. Deretter, for å sikre inntjening på prosjektet, prøver de typisk å legge inn så mange endringer som mulig og lete etter svakheter i kontrakt- og konkurransegrunnlaget. Dette vil føre til mer

arbeid for byggherren samt at hver endring som entreprenøren sender inn vil være en potensiell konflikt.

Ifølge Riksrevisjonen (2020) vil tildelingskriteriet lavest pris gi entreprenør incentiv til å ikke opplyse om feil i konkurransegrunnlaget siden byggherren må betale for avviket. Dette åpner for taktisk prising, som vil si å utnytte feil i konkurransegrunnlaget for å bevisst tilby en lavere pris enn det byggherren vil ende opp med som sluttsum. Et eksempel på taktisk prising er når entreprenøren finner en mengdebeskrivelse i konkurransegrunnlaget med en feilaktig lav mengde, og priser denne posten høyt fordi de vet at det blir tilleggsarbeid.

Feil og mangler i konkurransegrunnlaget

Konkurransegrunnlaget skal beskrive formålet og ønsket ytelse som entreprenørene skal gi tilbud på. Videre skal kvalifikasjoner som entreprenøren må oppfylle og tildelingskriterier i anbudskonkurransen beskrives (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

Entreprenører baserer seg på konkurransegrunnlaget når de estimerer tidsfrister og priser tilbud. Feil og mangler i konkurransegrunnlaget vil dermed øke sannsynligheten for konflikt. Entreprenører som utnytter disse feilene og manglene er ifølge Sabri, Lædre og Bruland (2019) en av hovedårsakene til at konflikter oppstår i vei- og tunnelprosjekter.

Mangel på kommunikasjon

Samarbeid mellom partene er en viktig faktor som er med på å avgjøre konfliktnivå i prosjekt (Riksrevisjonen, 2020). Mangel på respekt, tillit og gode samarbeidsforhold øker risikoen for konflikt. Konfliktene kan bli fastlåst om det ikke er gode relasjoner mellom partene, og om det ikke er gjensidig forståelse for motpartens rolle. Hvis byggherre og entreprenør ikke har lik forståelse om endringsarbeidet og ansvarsfordelingen er uklar, danner dette et godt grunnlag for konflikter (Welde *et al.*, 2018). Ulik forståelse vil være et resultat av lav kvalitet på kommunikasjonen.

Manglende kompetanse

En av årsakene til at det oppstår konflikter er manglende kompetanse hos entreprenør, teknisk rådgiver og byggherre (Riksrevisjonen, 2020). De siste årene har det vært en stor økning i oppdrag og dette kan ha ført til at det er mangel på erfaring og kompetanse blant aktørene. Bransjen har en synkende grad av praktisk anleggserfaring som gjør det vanskeligere å finne løsninger samt vurdere entreprenørens løsningsforslag (Welde *et al.*, 2018).

Manglende dokumentasjon av krav fra entreprenør

I perioden 2015 til 2019 var det flere tvistesaker der entreprenøren krevde oppgjør for utført arbeid eller kompensasjon for økte kostnader på grunn av produktivitetstap (Riksrevisjonen, 2020). Disse sakene ble ikke godkjent av byggherre og fikk heller ikke medhold i retten da dommen konkluderte med at entreprenør ikke tilstrekkelig dokumenterte kravet.

3.1.3 Type konflikter

Chen, Zhang & Zhang (2014) deler konflikter mellom byggherre og entreprenør inn i tre kategorier: forholdsrelatert, prosessrelatert og oppgaverelatert. Forholdsrelatert konflikt er en konflikt som oppstår som følge av dårlig personkjemi mellom to eller flere personer i prosjektet. En løsning på en forholdsrelatert konflikt kan være å holde lagbyggende aktiviteter. Dersom forholdet er så dårlig at dette ikke fungerer, kan forhandlingene løftes

opp i organisasjonen, for eksempel fra anleggsledernivå opp til prosjektledernivå. Prosessrelaterte konflikter er et resultat av uenighet om prosjektstyringen. Dette inkluderer typisk uenighet om ressursfordeling, roller og ansvar. Roller og ansvar bør avklares tydelig i kontrakten slik at dette er klart for partene helt fra prosjektstart. Oppgaverelatert konflikt oppstår fra uenighet relatert til oppgaven som skal utføres. Det kan inkludere uenighet om praksis og krav til hvordan en oppgave skal utføres. Krav og spesifikasjoner bør avklares av byggherre og entreprenør ved kontraktingåelse, slik at dette er tydelig innen prosjektstart.

3.2 Kontraktsrett

3.2.1 Standardkontrakter

Standardkontrakter kan benyttes i følgende tilfeller (Anskaffelser.no, 2022):

NS 8405 Norsk bygge- og anleggskontrakt gjelder for kontraktsforhold i utførelsesentrepriser der entreprenøren påtar seg utførelsen av et bygg- eller anleggsarbeid for byggherren, og hvor det vesentlige av prosjekteringen leveres av byggherren. Denne brukes i kontraktsforhold der prosjektets organisering eller omfang krever strengt formaliserte varslingsprosedyrer og utstrakt plikt til samordning med andre aktører. *NS 8415 Norsk underentrepriskontrakt vedrørende utførelse av bygge- og anleggsarbeider* gjelder for underentrepriser, for kontraktsforholdet mellom entreprenør og underentreprenør for utførelse.

En forenklet versjon av NS 8405, *NS 8406 Forenklet norsk bygg og anleggskontrakt*, er egnet hvis omfanget eller organiseringen av prosjektet ikke krever like strenge varslingsprosedyrer og samordningsplikter som etter NS 8405. Tilhørende er NS 8416 som tilsvarende overnevnte NS 8415 for mindre kompliserte prosjekter.

NS 8407 Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser benyttes for kontraktsforholdet der totalentreprenøren både prosjekter hele eller vesentlige deler av prosjektet og utfører bygg- eller anleggsarbeidet. *NS 8417 Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalunderentrepriser* gjelder for totalunderentrepriser, for kontraktsforholdet mellom hovedentreprenør og en totalunderentreprenør som tar på seg prosjektering for sin underentreprise. NS 8407 har erstattet NS 3431 (Standard.no, u.å.).

Spesielt relevant for forhandling, er at det i NS 8407 punkt 50.1 og i NS8405 punkt 43.1 står at «tvister mellom partene om kontraktsforhold bør søkes løst i minnelighet» (Standard Norge, 2011). Dette betyr å løse tvister ved innbyrdes avtale uten rettens hjelp (NAOB, u.å.) og kan beskrives som en løsning utenfor domstolene (Lædre, 2009). Videre står det at partene kan be om et tvisteløsningsmøte med representanter fra entreprenøren og byggherren.

3.2.2 Endringer og krav

Kompleksiteten knyttet til byggeprosjekter krever spesialtilpassede løsninger. I nesten alle entrepriseprosjekter må prosjekteringen endres underveis. Derfor inneholder så godt som alle standardkontraktene regler om byggherrens rettigheter til å pålegge endringer

underveis (Lund & Riisøen, 2020). Endringer som påvirker vederlaget eller gir tillegg i byggetid, vil i utgangspunktet gi entreprenøren krav på justering av vederlaget eller forlengelse av tidsfrister (Codex Advokat, 2020).

Byggherren har normalt sett rett til å beslutte endringer i entreprenørens arbeidsomfang eller spesifikasjon. Dersom en endring utløser krav på forlengelse av tidsfrister fra entreprenøren, kan byggherren pålegge entreprenøren å overholde de opprinnelige tidsfristene. Dette kalles forsering (Lund & Riisøen, 2020).

Endringer er begrenset til maks 15 % netto tillegg til kontraktsummen. Endringer er også kvalitativt begrenset til «å stå i sammenheng med og ikke være av vesentlig annen art enn kontraktarbeidet» (Lund & Riisøen, 2020). Innebærer endringer en reduksjon i arbeidsomfanget av oppdraget som netto samlet utgjør mer enn 15 % av opprinnelig kontraktssum, vil endringen utgjøre en delvis avbestilling av oppdraget (Lund & Riisøen, 2020).

Det skilles mellom regulære og irregulære endringer. Regulære endringsordrer gjennomføres ved en formell skriftlig endringsordre fra byggherre til entreprenør, vanligvis i form av et standardisert skjema (Lund & Riisøen, 2020). Endringer notert i referat i byggherremøter dekker kravet til skriftlighet. Dersom det er avtalt mellom partene kan e-post også dekke kravet om skriftlighet (Codex Advokat, 2020). Irregulære endringsordrer er endringer byggherren pålegger entreprenøren uten at det brukes en formell endringsordre (Codex Advokat, 2020). Da må entreprenøren aktivt sørge for at endringen tas inn i endringshåndteringssystemet (Lund & Riisøen, 2020).

Entreprenøren må varsle tilbake til byggherren at det forekommer en endring som krever forlengelse av frist eller justering av vederlag. I NS 8405 og 8407 inngår byggherre avtale om endring ved passivitet, det vil si om et endringskrav ikke besvares, godkjennes det. Dette utgjør den vanligste måten å avtale endringer på. Denne mekanismen gjelder ikke for NS 8406 (Codex Advokat, 2020).

3.2.3 Hoppeplikten og oppmannsordningen

Hoppeplikten er entreprenørens plikt til å utføre arbeid selv om det står omtvistede krav til endringer, utbedring av mangler, utvidet tidsfrist eller vederlag. Plikten er nedfelt i alle de sentrale standardkontraktene som NS 8405 og 8407. Byggherren kan velge å påføre denne plikten (Fosse & Langnes, 2018; Mathiasen & Komissar, 2018). Hoppeplikten skal hindre at entreprenøren kan presse byggherren med stans av arbeid i situasjoner der partene er uenige om kontraktsforståelsen (Roede, 2021).

I siste del av bestemmelsen ligger muligheten for entreprenøren å kreve at byggherren stiller med sikkerhet for verdien av omtvistede krav, vanligvis i form av bankgaranti. I praksis har flere byggherrer avvik fra denne i sine kontrakter, og i NS 8407 er ikke bestemmelsen gjeldende for offentlige byggherrer som ikke kan gå konkurs. Selv om entreprenør vil bli kompensert når uenigheten er avklart, enten ved dom eller avtale, må kostnader knyttet til utførelsen av det omtvistede arbeidet betales underveis, slik at likviditetsbelastningen faller på entreprenøren (Roede, 2021; Fosse & Langnes, 2018).

Standardene har bestemmelser om foreløpig bindende oppmannsavgjørelser. En oppmann er en ekstern ekspert som avgjør om det foreligger en endring eller fristforlengelse (Fosse & Langnes, 2018). Oppmannens avgjørelse skal følges inntil den fravikes grunnet dom eller

avtale. Hvis ingen av partene tar inn saken for domstolene innen seks måneder etter avgjørelsen, blir den bindende (Lund & Riisøen, 2020) I praksis benyttes derimot oppmannen i liten grad. Et annet problem er at flere byggherrer har fjernet bestemmelsene om oppmann fra sine kontrakter. Hvis entreprenøren kan forhandle om kontraktsbestemmelsene, bør unntak fra standarden søkes forhandlet bort (Fosse & Langnes, 2018).

3.2.4 Plunder og heft

Begrepet *plunder og heft* har ingen eksakt definisjon, men brukes om situasjoner der sammensatte og komplekse årsaksforhold fører til nedsatt produktivitet for entreprenøren, skriver advokater Maartmann-Moe og Laastad (2019) i sin artikkel om HAB-dommen (HR-2019-1225-A). For at entreprenøren skal ha et vederlagskrav mot byggherren, må produktivetsforstyrrelsene kunne tilbakeføres til forhold som byggherren har risikoen for.

I HAB-dommen kom en avklaring om beviskravet til entreprenøren. Entreprenørens bevisbyrde er delt i to trinn: entreprenøren må både kunne vise at «det foreligger forstyrrelser eller ineffektiv drift som følge av byggherrens forhold» og videre, vise at «når det er ført sannsynlighetsbevis for konsekvensene, må det deretter sannsynliggjøres en årsakssammenheng mellom disse og entreprenørens merutgifter» (HR-2019-1225-A, avsn. 66). Entreprenøren har bevisbyrden: hvis bevisførselen resulterer i at det er like sannsynlig at det er byggherres risiko som har forårsaket entreprenørens krav som byggherres forhold, går det ut over entreprenøren (HR-2019-1225-A, avsn. 75).

Videre slår dommen fast at den såkalte «ovenfra og ned-metoden» (fra engelsk: top-down cost estimation), hvor byggherrens utbetaling baseres på differansen mellom entreprenørens kalkulerte utgifter og faktiske kostnader, ikke er en egnet metode (Maartmann-Moe & Laastad, 2019). I tillegg er det uttrykt at generelle erfaringstall for produktivitetstap ikke vil være tilstrekkelig bevis for entreprenørens faktiske merutgifter med mindre det kan dokumenteres at de er representative for saken. Slike tall kan imidlertid supplere konkrete bevis som gjelder prosjektet (HR-2019-1225-A, avsn. 79-80).

Høyesterett konkluderer i dommen at entreprenøren i utgangspunktet må påvise konkret hvilke arbeidsoperasjoner som ble påvirket av byggherreforholdene og beregne de merkostnader dette har medført. Det presiseres derimot at det ikke generelt kan kreves at de eksakte økonomiske konsekvensene av hvert enkelt byggherreforhold påvises: beviskravene kan ikke settes så høyt at det blir umulig eller urimelig tyngende å bevise plunder og heft for entreprenøren. Dermed må utmålingen følgelig til en viss grad baseres på skjønn (Maartmann-Moe & Laastad, 2019).

3.3 Forhandling

3.3.1 Definisjon av forhandling

Begrepet *forhandling* kan defineres som en formell diskusjon mellom personer som prøver å oppnå enighet eller en avtale (Cambridge Dictionary, u.å.).

I bygge- og anleggsbransjen benyttes forhandlinger typisk når det er en tvist mellom ulike parter som krever at det fremlegges dokumentasjon som støtter partenes krav i et forsøk på å oppnå en rettferdig løsning på partenes påstander (Yates, 2011). I bygge- og anleggsbransjen kan entreprenører sende inn krav til byggherre om at en del av arbeidet ikke er inkludert i kontrakten og at ekstra vederlag er nødvendig. Hvis partene ikke kommer til umiddelbar enighet om vederlag for påstått ekstraarbeid, må de jobbe mot en løsning ved hjelp av forhandling.

På 1980- tallet skjedde det store endringer i hvordan folk så på forhandlinger, og flere begynte å få mer og mer tro på vinn-vinn forhandlinger istedenfor den tradisjonelle vinn-tap-modellen (Shonk, 2023). Dette hadde sitt utspring fra arbeid som ble gjort ved Harvard universitet av Roger Fisher, William Ury og Bruce Patton (1981), som utga bestselgeren *Getting to Yes: Negotiating agreement Without Giving In*, som fortsatt blir ansett som en av de mest sentrale lærebøkene innen forhandlingsteknikk. Fisher, Ury og Patton hadde tro på de psykologiske aspekter og samarbeidsånd innen forhandling og bidro til utviklingen av den såkalte «Harvard metoden», som vil utdypes mer under avsnitt 3.3.3 om forhandlingsteknikker.

3.3.2 Forberedelser til forhandling

Forberedelser og grundig planlegging er essensielt for å oppnå en god forhandlingsprosess (Dhir, 2021). Det er viktig å få vurdert alle variabler på forhånd slik at uforventede problemer som oppstår kan håndteres effektivt. Sjekklistene kan være et hjelpemiddel som forsikrer at ingen aspekter blir oversett. For å komme tidlig i gang med forhandling, kan det være klokt å begynne med mindre uenigheter først for å etablere prosessene og relasjonene på en god måte (Kobbe, 2016). I møter er det viktig at individer med beslutningsautoritet er til stede og innforstått med hva som skal besluttes innen en gitt tidsramme. Møtereferater bør tydelig beskrive hvilke avtaler og enigheter som har blitt inngått. Det er fordelaktig å være klar over hvor man selv og motparten står før en forhandling, hvor man vil ende opp, og grensene for hvor langt man vil gå (Rigamonti, 2022). Hvis motparten ikke er villig til å inngå kompromiss er det viktig å vite når man burde avslutte forhandlingene og vurdere andre alternativ. Clark (2021) skriver at forberedelse er viktig, med et fokus på egne prioriteringer, men også egne svakheter.

3.3.3 Forhandlingsteknikk

Wig (2017a) skriver at taktikk er adferdsvirkemidler som endrer aktørenes oppfatninger av fakta eller risiko. Det finnes mange ulike typer forhandlingsteknikker og taktikker. Dette avsnittet skal ta for seg et utvalg kategorier av taktikker, samt en del spesifikke taktikker.

To hovedkategorier av forhandlingsteknikker er såkalte «integrative tactics», heretter kalt integrerende taktikker, og «distributive tactics», heretter kalt distributive taktikker (Cheung, Chow & Yiu 2009). Integrerende taktikk innebærer å prøve å øke mengden verdi og fordele det blant partene for å skape en vinn-vinn-situasjon. Dette kan gjøres ved å finne hva de ulike partene verdsetter og hvor høyt de verdsetter det. Distributiv taktikk innebærer å oppnå størst mulig del av en fastsatt mengde med verdi, og det vil dermed bli en vinn-tap-situasjon. Ved bruk av integrerende taktikk vil forhandlinger i større grad resultere i bedre kompromisser, vinn-vinn situasjoner, verdiskapning og såkalte «expanding the pie»-situasjoner, eller «utvidet kake» på norsk, som betyr at mengden fordeler/verdi økes mer enn ved bruk av distributive taktikker (Cheung, Chow & Yiu, 2009). Ufullstendig informasjon og usikkerhet rundt forhandlingsresultater er også faktorer som er med på å avgjøre valg av forhandlingstaktikk (Cheung, Chow & Yiu, 2009).

Reaktive taktikker innebærer å se motpartens underliggende behov, oppmuntre til utveksling av informasjon, bygge tillit, utføre idemyldringer, etablere gode prosedyrer og en agenda for forhandlingen (Ren *et al.* 2011). Dette er taktikker som er godt egnet for de aller fleste forhandlinger. Blant disse taktikkene er det å bygge tillit fundamentalt for å sørge for at forhandlerne forblir ved forhandlingsbordet.

Cheung, Chow & Yiu (2009) fant i sin studie at ettergivende taktikk er effektivt for å komme fram til en løsning når forhandlingen er fastlåst. En ettergivende taktikk innebærer å gi etter for motpartens ønsker og krav. Denne taktikken er derimot ikke den beste for å øke egen vinning. Hvis motparten har en såkalt «high-balling approach», altså at de starter forhandlingene med et tilbud som er veldig høyt og gunstig for seg selv, vil den ettergivende taktikken føre til enda mindre egen vinning.

Cheung, Chow & Yiu (2009) forsøkte i studien å lage en taksonomi for å kategorisere taktikker benyttet i forhandlinger inn i ulike faktorer. Faktor 1 heter «Prosedyre-fokusert» og inneholder 6 taktikker, disse er listet opp i Tabell 3-5. Denne faktoren vil sørge for en kollektiv enighet om at partene skal kontrollere prosessen ved å anerkjenne hverandres meninger og synspunkter. Faktor 2 heter «Fokus på problemer» og skal hjelpe partene med å bygge tillit ved å dele informasjon og danne et felles grunnlag. Faktor 3 heter «Aggresjon» og benyttes i distributiv forhandling. Her vil partene forsøke å innhente viktig informasjon fra motparten og stå på sine argument og krav. Faktor 4 heter «Sterkt påståelig» og består av taktikker som prøver å innhente informasjon som hjelper å avgjøre om de burde gi etter eller gjøre motstand og samtidig tillate økning av press på forhandlingen. Faktor 5 heter «Reservert» og innebærer en taktikk som går ut på å ikke røpe bunnlinjen og benyttes i en stillingskrig når motparten ikke gir etter. Faktor 6 heter «Framdriftsrettet». Denne faktoren består av to taktikker som kan benyttes for å legge press på forhandlingen med mål om å komme til enighet eller løse en fastlåst situasjon. Faktor 7 heter «Skape alternativer» og har til hensikt å øke valgmulighetene og innebærer en taktikk som skal bidra med å finne flere valgmuligheter som gagnar begge parter.

Tabell 3-5: Kategorisering av forhandlingstaktikker (Cheung, Chow & Yiu, 2009).

| Faktor | Taktikker |
|-------------------------|--|
| 1 - prosedyrefokusert | <p>Jeg ga sporadiske oppsummeringer for å virkelighetsorientere motparten.</p> <p>Jeg foreslo en rekke alternativer eller kompromisser på tvers av forskjellige saker/punkter.</p> <p>Jeg aksepterte motpartens synspunkt, men ikke deres tilbud.</p> <p>Jeg kom med et motbud til motpartens tilbud.</p> <p>For å oppnå åpenhet i diskusjon og agenda, forble jeg fleksibel gjennom forhandlingene.</p> <p>Jeg prøvde å foreslå pauser underveis for å tilrettelegge for interne diskusjoner blant deltakerne på hver side.</p> |
| 2 – problemfokuset | <p>Jeg startet forhandlingene med enkle problemstillinger, hvor partene stort sett var enige.</p> <p>Jeg prøvde å bruke rettferdige og objektive kriterier, standarder og prosedyrer.</p> <p>Jeg utvekslet informasjon som en mekanisme for å etablere tillit.</p> |
| 3 – aggresjon | <p>Jeg prøvde å kjøpe informasjon.</p> <p>Jeg oppfordret kolleger til å gi oppsummeringer midt i diskusjonen.</p> |
| 4 – sterkt påståelig | <p>Jeg forsøkte å avsløre, dele og anerkjenne personlige følelser.</p> <p>Jeg økte graden av argumentering, trusler/konsekvenser og påstander ang. behovene mine.</p> |
| 5 – reservert | <p>Jeg prøvde å skjule bunnlinjen vår.</p> |
| 6 – fremdriftsrettet | <p>Jeg forsøkte å øke tidspresset ved å nevne fristen for forhandlingen.</p> |
| 7 – skaper alternativer | <p>Jeg opplyste om kostnadsøkningen ved å fortsette konflikten.</p> <p>Jeg idemyldret ulike alternativer basert på interessene til alle parter.</p> |
| X - andre faktorer | <p>Jeg prøvde å identifisere kjerneproblemene og avklare hvor hvert parti står.</p> <p>Jeg fokuserte på rekkefølgen av saker som skulle diskuteres og satte sammen/kategoriserte de relaterte problemene.</p> <p>Jeg prøvde å få mest mulig informasjonen mens jeg ga minst mulig tilbake</p> <p>Jeg argumenterte for min egen holdning</p> <p>Jeg brukte min autoritet til å ta avgjørelser til min fordel</p> <p>Jeg lot som jeg ikke hadde det travelt og heller ikke interessert i spørsmålene i diskusjonen</p> <p>Jeg mistenkte motparten for å være uærlig og uredelig, dette viste seg å være feil</p> |

Jeg prioriterte å nå motpartens mål
 Jeg presenterte kontraktskravene og de nødvendige
 overensstemmelsene.
 Jeg forsøkte å få enighet mellom partene om et sett med
 normer, standarder eller kriterier

Fra å se på kategorier av forhandlingstaktikker og de spesifikke taktikker, vil det nedenfor fokuseres på aspekter ved og metoder for å oppnå vinn-vinn forhandlingsløsninger.

Vinn-vinn forhandlinger går ut på å jobbe for å få til en best mulig løsning for egen del, men samtidig bestrebe seg på å også gjøre motparten fornøyd (Harvard PON, 2023). Når begge parter er fornøyde med løsningen blir sjansene mye høyere for et langvarig og vellykket forretnings samarbeid. Å lykkes med vinn-vinn-forhandlinger kan være krevende, og håndtering av motpartens forventninger er en av utfordringene. Forventningen til forhandlingsløsning har fra 1980-tallet endret seg fra å søke mot en tradisjonell vinn-tap løsning til å søke mot en vinn-vinn løsning.

I Harvard-metoden og boka «Getting to Yes: Negotiating agreement Without Giving In», fokuserte Fisher, Ury og Patton på de psykologiske aspektene ved forhandlinger (Harvard PON, 2018). De utviklet fire prinsipper som har som formål å finne akseptable løsninger ved å bestemme hvilke behov som er fleksible og hvilke som er fastlagte for forhandlingspartene. Konseptets målsetning er en vinn-vinn-situasjon der forhandlingspartene ser på hverandre som partnere istedenfor motparter. Dette skaper en konstruktiv og partnerskapslignende relasjon mellom forhandlingspartnerne. På grunnlag av et slikt forhold, er det større sannsynlighet for at problemer med ulike meninger lettere kan løses og at partnerne kan komme til en løsning på et fredelig vis. Over førti år etter at Harvard-metoden ble etablert, er den fortsatt ansett som en av de mest effektive forhandlingsteknikkene verden over. De fire prinsippene i Harvard-metoden er som følger (Harvard PON, 2018):

- 1) Skill mellom sak og person
- 2) Fokuser på interesser og ikke posisjoner
- 3) Finn alternativer som gir felles fordeler
- 4) Insister på å bruke objektive kriterier

Det første prinsippet gjelder viktigheten av at partene viser gjensidig respekt og innsats for å prøve å forstå den andre partens synspunkter (Harvard PON, 2018). Det inkluderer å forsøke å se saken fra deres ståsted og å diskutere hverandres oppfatninger. Det andre prinsippet retter søkelyset på at partene bør diskutere sine interesser og ha et åpent sinn for den andre partens interesser, for å bestrebe seg på å lande på løsninger som tilfredsstillende begge parters interesser. Det tredje prinsippet går ut på at begge partene bør ha fokus på å finne alternativer som er til beste for begge, for eksempel ved bruk av ide-dugnad. Det siste og fjerde prinsippet oppfordrer partene til å benytte objektive kriterier, eksempelvis bruk av markedsverdi, og presedens fra tidligere lignende saker.

Wig (2017b) uttrykker at en vinn-vinn-løsning innebærer å unngå kompromisser samtidig som partenes interesser og behov blir maksimalt utnyttet. Wig (2017b) deler partenes interesser inn i fem ulike typer:

- 1) Motstridende interesser: ytelser som har høy verdi hos begge parter, men kan lede til vinn-tap situasjoner.
- 2) Sammenfallende interesser: ytelser som har høy verdi hos begge parter og kan lede til vinn-vinn situasjoner fordi ytelsene ikke er i konflikt. Dette fører til at «kaken utvides».
- 3) komplementerende interesser, forhandlervektet: ytelser som har høy verdi hos forhandleren, men ikke for motparten.
- 4) komplementerende interesser, motpartsvektet: ytelser som har høy verdi for motparten, men ikke forhandleren.
- 5) Uvesentlige interesser: ytelser som ikke har verdi for noen av partene.

Kompromisser bør bare inngås hvis de er helt nødvendige i tilfeller med motstridende interesser (Wig, 2017b). Vinn-vinn situasjoner oppstår når det er sammenfallende og komplementerende interesser. Det er viktig å være varsom når man presenterer interesser og behov fordi motparten kan bruke dette til sin fordel. Motparten kan fremstille en mindre viktig eller uviktig interesse/ytelse som svært viktig for dem og dermed skape en motytelse. Dette vil gjøre en komplementær eller sammenfallende interesse til en motstridende interesse som motparten kan utnytte i forhandlinger. Ved å vise genuin interesse for motpartens interesser vil det bli enklere å oppnå vinn-vinn forhandlinger fordi det skaper tillit og kredibilitet mellom partene.

Clark (2021) skriver at å bruke enkle meglings teknikker er nyttig og effektivt. Spesielt å lytte til motparten. Man må se etter hva den andre partens bekymringer er og hva som er årsakene bak. Herunder må man forstå at hva som er viktig for den andre parten ikke nødvendigvis er viktig for den første parten.

3.3.4 utfordringer

Konfliktforhandlinger har mange ulike utfordringer. Ifølge Ren *et al.* (2011) sin gjennomgang og analyse av forhandlingsprosessene i to internasjonale caseprosjekt kan utfordringene blant annet bestå av ulikheter i bakgrunn, erfaring og utdanning; konflikter bestående av flere ulike problemer; begrenset eller partisk informasjon; fordommer; ulike oppfatninger av kontrakten, instruksjoner eller hendelser på byggeplassen; negative holdninger; og manglende vilje til å gi etter.

3.3.5 BATNA

Konseptet og akronymet BATNA, «best alternative to negotiated agreement» (norsk: beste alternativ til forhandlet enighet), ble først formulert av Roger Fisher, Bill Ury og Bruce Patton i boken *Getting to Yes* (Sebenius, 2019). BATNA er alternativet som velges dersom enighet gjennom forhandling ikke er mulig. Dette kan for eksempel være å trekke seg fra forhandlingene, løse problemet med noen andre, eller ta konflikten til retten. En BATNA markerer dermed grensen et eventuelt tilbud må overgå, totalt sett, for å være akseptabelt. Hvis tilbudet til en motpart ikke overgår din BATNA, vil det være bedre å falle tilbake på den, enn å akseptere tilbudet. Sammen markerer BATNA-ene til de forhandlende partene mulighetsrommet for enighet: Begge partene vil bare akseptere en avtale som er bedre enn sine respektive BATNA-er. Derfor bør en forhandler også gjøre seg kjent med hva motpartens BATNA kan være, fordi denne vil avgjøre hva de vil akseptere.

3.3.6 Årsaker til brudd i forhandlinger

Artikkelen til Yiu, Cheung & Lok (2015) antyder at konfliktforhandlinger i bygge- og anleggsbransjen høyst sannsynlig mislykkes. Hovedårsakene er utilstrekkelige forberedelser, upassende oppførsel og kontraktstyring. Artikkelen foreslår korrigerende og forebyggende tiltak for å løse rotårsakene til konflikten.

Yiu, Cheung & Lok (2015) finner i sin studie ni eksempler på utilstrekkelige forberedelser som går igjen, og deler dem inn i fire kategorier slik som vist i Tabell 3-6.

Tabell 3-6: Årsaker til brudd i forhandling pga. utilstrekkelige forberedelser (Yiu, Cheung & Lok, 2015).

| Kategori | Eksempler |
|--------------------------------|--|
| Tvetydige interesser | Mangel på interesse for ønsket sluttresultat Mangel på prioriteringer |
| Begrensede alternativer | Ønsket sluttresultat (f.eks. økonomisk) er ikke definert som et intervall, men en bestemt sum Kun fokusere på alternativene som forventes å gi enighet framfor å vurdere alle alternativer Planlegger ikke for at motparten kan gi etter |
| Ignorere motparten | Forsømme forholdet med motparten Vanskelig å vurdere motpartens forhandlingsstil |
| Eksterne faktorer | Forsømmelse av presedens, eksperters meninger eller bransjepraksis ved vurdering av alternativer Tid tapt på andre oppgaver/prosjekt |

Yiu, Cheung & Lok (2015) finner 18 eksempler på upassende oppførsel og kategoriserer dem i fire grupper. Artikkelens funn presenteres i Tabell 3-7.

Tabell 3-7: Kategorisering av eksempler på upassende oppførsel (Yiu, Cheung & Lok, 2015).

| Kategori | Upassende oppførsel |
|-----------------------------|--|
| Holdninger | Bli fortrest mulig ferdig for å unngå mer ubehag Overmodig og behov for å dominere |
| Forhandlingsstil | Hovedfokus på svakheter og styrker ved partenes utgangspunkt Ikke evne å bruke ny informasjon fra forhandlingene til å ta en avgjørelse Mangel på rammeverk for forhandlinger Begynne med en vinn-tap tilnærming For høyt konkurranseinstinkt Manglende evne til å endre forhandlingsstil |
| Motpartens vurdering | Mangel på evaluering og kvantifisering av problemer Selvbegrensende forventninger basert på antatt oppførsel fra motparten Høy grad av konkurranseinstinkt ved stress og trusler Flere trusler fra forhandleren med overtaket Mindre samarbeidsvilje fra motpart med stor makt |
| Oppfattet forhold | Gi etter for krav og ønsker for å ivareta forhold til motpart Manglende vilje til å dele informasjon |

Unngå å prute når motparten er en nær venn eller kollega
 Benytte ikke-verbale elementer for å vise uenighet, slik som å stirre
 Forhandlinger uten å se motparten fører til lavere tillit, sympati og generøsitet

Den tredje hovedårsaken til brudd i forhandlinger som Yiu, Cheung & Lok (2015) skriver om er kontraktstyring. Eksempler på dette presenteres i Tabell 3-8.

Tabell 3-8: Rotårsaker til mislykkede forhandlinger pga. kontraktstyring (Yiu, Cheung & Lok, 2015).

| Kategori | Rotårsaker |
|-------------------------------|---|
| Prosedyrekrav | Mangel på et spesifikt rammeverk for forhandlinger |
| Bevisbyrde | Forhandlere har større fokus på eget utgangspunkt i forhandlingen framfor ønsket resultat |
| Tvetydige bestemmelser | Kravene for å oppnå bevis for praktisk fullføring er ikke godt definert Udefinert ansvar for forsinkelser når de deles av ulike parter |

I bygge- og anleggsbransjen, er kontraktsvilkår forhandlet før kontrakten signeres (Yiu, Cheung & Lok, 2015). Etter kontrakten er signert og prosjektet er i gang, forekommer forhandlinger om tid- og kostnadskrav regelmessig. Årsakene til disse kravene er blant annet 1) betydelige mengder omarbeid og endringskrav; 2) upresis anbuds dokumentasjon; 3) prosedyrefeil, f.eks. for lavt prisede tilbud (Arashpour *et al.*, 2014; Rosenfeld, 2014; Yaoyuenyong *et al.*, 2005). Direkte forhandlinger er som oftest utgangspunktet i konfliktløsning og kan spare tid og penger når de lykkes. Private forhandlinger kan ivareta både konfidensialitet og relasjoner mellom partene (Yiu, Cheung & Lok, 2015). Hovedsakelig er forhandling den mest kostnadseffektive løsningsmetoden. Smith (1992) skriver at forhandlingsteknikk som oftest ikke er en integrert del av formell ingeniørutdanning, noe som fortsatt er tilfellet i dag. Dessverre er forhandlingsteknikk ofte lært som et resultat av (uakseptabelt) dyre erfaringer. Saksanalyse er en nyttig metode for å forstå dynamikken i forhandlinger. Læringsmuligheter kan utledes fra både vellykkede og mislykkede forhandlinger. Generelle rotårsaker til mislykkede forhandlinger er gjengitt i Tabell 3-9 og spesifikke rotårsaker til mislykkede forhandlinger er gjengitt i Tabell 3-10.

Tabell 3-9: Generelle rotårsaker til mislykkede forhandlinger (Yiu, Cheung & Lok, 2015).

| Rangering | Generelle rotårsaker |
|-----------|---|
| 1 | Mangel på et spesifikt rammeverk for forhandlinger |
| 2 | Forhandlere har større fokus på eget utgangspunkt i forhandlingen framfor ønsket resultat |
| 3 | Frykt |
| 4 | Forhandleren har for stor tro på egne løsninger |

Tabell 3-10: Spesifikke rotårsaker til mislykkede forhandlinger (Yiu, Cheung & Lok, 2015).

| Rangering | Spesifikke rotårsaker |
|------------------|---|
| 1 | Mangel på planlegging |
| 2 | Bekymringer for langsiktige implikasjoner |
| 3 | Mangel på forklaring av agendaen |
| 4 | Informasjon blir ikke delt |
| 5 | Bruker for lang tid på å inngå kompromiss |
| 6 | Manglende prioritering |
| 7 | Ingen plan for punkter/saker/tema som kan gis bort |
| 8 | Forhandler uten mandat |
| 9 | Manglende møtereferat og videreformidling til eget lag |
| 10 | Starte forhandlinger med en vinn-tap holdning |
| 11 | Manglende evne til å tilpasse og endre forhandlingstaktikk |
| 12 | Gir bort/taper punkter til motparten for å bevare forholdet |
| 13 | Pruting framfor forhandling |
| 14 | Overmot |
| 15 | Overkonkretisering av målsetninger framfor å bruke et akseptabelt intervall |
| 16 | Begrensede forventninger |
| 17 | Konfliktsky personlighet |
| 18 | Holdning til penger |
| 19 | Manglende selvdisiplin |
| 20 | Motivasjoner |
| 21 | Selvopptatt |
| 22 | Egoistisk |
| 23 | Føyelighet/manglende mot |
| 24 | Stahet |
| 25 | Behov for å følge prosedyrer |
| 26 | Manglende bevis eller evne til å fremlegge bevis |
| 27 | Tilstand (eller dets mangel) som kreves før noe annet kan skje |
| 28 | Krav om handlinger |
| 29 | Upassende personligheter blant forhandlingsgruppen |

Forhandlere bør ha kunnskap om hvordan begge parter verdsetter konfliktårsakene signeres (Yiu, Cheung & Lok, 2015). Hvis forhandleren ikke har kunnskap om dette vil det begrense utviklingen av løsninger som gagnar begge parter. Når en forhandler ikke klarer å forutse motpartens utfordringer og mål, kan det være et tegn på mangelfull planlegging. Gjennomgang av både vellykkede og mislykkede forhandlinger er essensielt for å forbedre evnen til forhandlinger (Yiu, Cheung & Lok, 2015).

3.4 Menneskelige faktorer i forhandling

3.4.1 Personlighetstyper og forutsetninger til forhandling

Flere artikler har undersøkt forhandling i lys av den anerkjente femfaktormodellen for personlighetsstesting (Kennair, 2022). Den deler inn personlighet i fem faktorer: åpenhet for erfaring, planmessighet, ekstroversjon, omgjengelighet/medmenneskelighet og nevrotisisme (eng.: openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness og neuroticism). Yiu & Lee (2011) finner i sin forskning at åpenhet, ekstroversjon og planmessighet er personlighetstrekk som virker konfliktdepende i forhandling. Swelam, El-said & El-dokhmaesy (2020) finner i en spørreundersøkelse utført i Egypt at vinn-vinn utfall korrelerer med personlighetstyper preget av åpenhet, og samarbeidende konflikthåndtering. Vinn-tap utfall korrelerer med personlighetstyper med ekstroversjon og nevrotisisme, og konkurrerende konflikthåndtering. Tap-tap utfall korrelerte med åpenhet og omgjengelighet, og kompromissbasert konflikthåndtering.

Selv om en person er teknisk kompetent eller besitter mest kunnskap om en tvist, er ikke hen nødvendigvis best egnet til å utføre forhandlingene. Visse personlighetstrekk og egenskaper er fordelaktige for å gjennomføre forhandlinger effektivt (Yates, 2011). Eksempelvis peker Yates (2011) og Dhir (2021) på følgende personlighetstrekk og egenskaper som viktige i forbindelse med forhandling:

- Evnen til å forberede og planlegge
- Kunnskap om emnet
- God forståelse av firmaets interesser
- Evnen til å tenke klart og hurtig under press
- Evnen til å ordlegge seg godt
- Gode lytteevner
- Tålmodighet
- Gode overtalingsevner
- Kontrollere egne emosjoner
- Oppnår tillit hos motparten
- Være fleksibel og være i stand til å innrømme feil
- Evnen til å forstå andre

I artikkelen til Lu, Zhang & Li (2015) konkluderes det med at samarbeidende atferd er den mest effektive og foretrukne måten å bli enige om endringskrav samt løse forhandlinger. Dette hjelper begge parter med å oppnå vinn-vinn løsninger.

Clark (2021) opplever at i forhandlinger der saken er godt forberedt, enkel og forstå, basert på fakta og bevis, er årsaken til mangel på enighet hovedsakelig holdningen til den ene parten. Han skriver at de som ofte utfører forhandlinger er de samme som er involvert i det det forhandles om, og derfor kan de bli personlig investert og følsomme når det gjelder fordeling av skyld. Dette kan påvirke forhandlinger og gjør det ofte. Hvis dette ikke går, pleier det som regel å løses når ledelsen over tar over forhandlingene.

Yiu & Chung (2014) skriver om taktikker for å unngå tap av ansikt i forhandling, og hvordan varhet om dette kan bidra til å finne en løsning ved å unngå at en part taper ansikt. Forfatterne beskriver følgende taktikker for å redde ansikt: å unngå konflikt, å unngå å gi etter, og å skjule negative følelser. Undersøkelsen finner støtte for at løsning kan lettere nåes dersom man unngår å skape situasjoner der motparten, ved å gi etter, taper ansikt.

3.4.2 Mindfulness

Pérez-Yus *et al.* (2020) undersøker innvirkningen meditasjon har på effektiviteten til forhandling. De finner en korrelasjon mellom de som driver med meditasjon for å forbedre «mindfulness» og effektivitet i forhandlinger. På norsk oversettes begrepet «mindfulness» til «oppmerksomt nærvær» og «oppmerksomhetstrening» og defineres ved komponentene *Intensjonell oppmerksomhet på subjektiv erfaring fra øyeblikk til øyeblikk* og *En holdning av nysgjerrighet, åpenhet, ikke-dømming og aksept* (Solhaug, 2021). Pérez-Yus *et al.* (2020) diskuterer hvordan dette kan være en hjelp i forhandlinger, en situasjon der man må være oppmerksom på motpartens sosiale signaler og interesser, kommunisere godt og unngå å reagere på autopilot. De konkluderer med at mindfulness forbedrer ferdigheter som er viktige i forhandling. Forfatterne finner også at forhandlingseffektivitet er assosiert med alder, følelsesmessig intelligens og personlighetstrekkene ekstroversjon, åpenhet og planmessighet. De finner en invers korrelasjon mellom personlighetstrekket nevrotisme og forhandlingseffektivitet.

3.4.3 Tillit og relasjon

Tillit defineres av Zhang *et al.* (2016) som en parts villighet til å være sårbar overfor en annen parts handling. Tillit baserer seg på forventningen om at motparten vil prestere på en akseptabel måte og opptre rettferdig, selv når muligheten for opportunisme er tilstede. Forfatterne skriver om to typer tillit som er omtalt i flere studier: tillit basert på godvilje og tillit basert på kompetanse. Med godvilje vil parten bry seg og om motparten selv om det innebærer en risiko for å bli utnyttet. Kompetansebasert tillit knytter seg til en rasjonell vurdering av motpartens evne til å utføre sin del av arbeidet.

En kontrakt med klare og rettferdige bestemmelser forsikrer ikke nødvendigvis prosjektsuksess (Zhang *et al.*, 2016). Forholdet mellom byggherre og entreprenør spiller en stor rolle. Tillit fører til at partene i et prosjekt kan jobbe mer effektivt sammen. Dette er et resultat av at tillit fra en part fører til økt tillit fra motparten også, som videre fører til høyere grad av forpliktelse til prosjektet. En kombinasjon av høy tillit og forpliktelse mellom partene har vist seg å øke viljen til å strekke seg lenger enn sine forpliktelser for å gjøre motparten en tjeneste. Når en konflikt oppstår vil partene sannsynligvis bruke mer tid på å finne løsninger som er gunstige for begge, samt at kommunikasjonen er mer effektiv.

Yiu, Liu & Kwok (2018) finner i sin studie at forholdet mellom forhandlerne påvirker forhandlingsprosessen i stor grad. Ved å bruke pressmidler vil forholdet forverres og forhandlingene vil være mer anstrengende, noe som medfører mindre samarbeidsvilje. Informasjonsdeling kan svekkes som et resultat av dette, som igjen forverrer forholdet mellom partene. Yiu, Liu & Kwok (2018) anbefaler å implementere strategier som fremmer informasjonsdeling, men unngå bruk av pressmidler. En bieffekt av dette er økt grad av tillit. Videre anbefales det å legge innsats i å forbedre og bevare samholdet mellom partene.

3.4.4 Press på forhandleren

Forhandlere som er under press er generelt mer dedikerte i en forhandling sett i forhold til en motpart som opplever mindre press viser data fra en spørreundersøkelse utført av Chow & Cheung (2014). Hvis interessen for forhandlingen minker for mye, vil derimot forhandleren med mye press på seg miste dedikasjonen i mye større grad enn forhandleren uten press på seg. Ved altfor høyt press på forhandleren kan resultatet bli psykisk kollaps da forhandleren ikke håndterer stressnivået som følger (O'Connor & Arnold, 2001). Det er viktig for ledere å legge riktig mengde press på sine forhandlere for å utnytte ressursene sine best mulig. Ledelsen kan justere hvor mye press som skal legges på forhandlere ved å endre på hvilke kriterier og vederlagssummer som er akseptable, samt å bytte ut forhandlere (Chow & Cheung, 2014; Yiu & Cheung, 2007).

3.4.5 Bias

Bias er en faktor som kan påvirke forhandlingspartenes innstilling til hverandre og dermed forhandlingsprosessen (Li & Cheung, 2022a). Cheung & Li (2022) har utviklet et rammeverk med fire typer bias som påvirker forhandlinger: forutinntatthet, selvbekreftelse, optimisme og interesseorientering (preconception, self affirmation, optimism and interest-oriented). Forutinntatthet kan påvirke forhandlingsprosessen ved at det første kravet påvirker hvor forhandlingen ender. Artikkelen beskriver to undersøkelser som finner at jo mer som blir spurt om, jo høyere er den endelige summen. Forhandlere påvirket av selvbekreftende bias fremhever informasjon som støtter deres vurderinger for å bekrefte sitt eget selvbilde. Forhandlere med optimistisk bias overvurderer sin evne til å vurdere konflikten, og er ubegrunnet sikre på at motparten vil akseptere dette. Uansett hvordan det går vil en forhandler med optimistisk bias ha tro på seier og overvurdere egne krav. Med interesseorientert bias har forhandleren et smalt fokus på å maksimere egne interesser. Dersom forhandlingene stagnerer på grunn av dette, tilegner de skylden til motparten og begrunner det med at det er motparten som har bias og er urimelige. Forfatterne finner at de ulike typene bias er knyttet sammen. Cheung & Li (2022) skriver at prosjektlederen må være klar over disse typene bias og se etter det i forhandlere. Trening i å unngå bias og påminnelse om konsekvensen av å ikke bli enige vil også kunne hjelpe. Li & Cheung (2022a) finner videre at å redusere bias vil kunne forbedre det sosiale forholdet mellom partene i et prosjekt. Li & Cheung (2022b) har i en annen artikkel beskrevet kategorier av tiltak for å minimere bias basert på et litteraturstudium om minimering og unngåelse av bias. Kategoriene er 1) å legge nok tid og innsats i avgjørelsen, 2) å vurdere egne og motpartens synspunkt kritisk, og 3) å være rasjonell og tenke langsiktig.

3.4.6 Intensjoner og forpliktelse til forhandling

Lin og Cheung (2022) finner i sin forskning at en forhandler uten intensjon om å finne en løsning til konflikten (Intention To Settle), minker sannsynligheten for konfliktløsning drastisk. Ved å øke forhandlernes bekymring for at forhandlingen mislykkes, vil intensjonen om å finne en løsning øke. Dette kan gjøres ved at forhandleren får en realitetsorientering om konsekvensene av en mislykket forhandling, som i mange tilfeller er økt kostnad for begge parter. Clark (2021) skriver også at et ønske om å nå en løsning er essensielt for å lykkes. I noen tilfeller er en konflikt ikke mulig å løse med forhandlinger siden interessene til partene i for stor grad er motstridende (Chow & Cheung 2014).

Ifølge Chow og Cheung (2014) kan en forhandler som opplever lav mestringsfølelse føle på dårligere humør, lite energi og manglende forpliktelse til forhandlingene. Dette kan igjen føre til negativ og kynisk oppførsel mot den andre parten, og resultatet samlet sett vil være en lavere sannsynlighet for at forhandlingene er effektive og kommer til enighet.

4 Resultat og analyse

Dette kapittelet presenterer og analyserer oppgavens resultater.

4.1 Forhandling i dag

Intervjuobjektene ble spurt om hvordan de erfarer at forhandling blir gjennomført i dag. Resultatene viser at forhandling i dag er preget av stor variasjon. Det er variasjon mellom store og små aktører, mellom offentlige og private, og fra person til person. Forhandlinger gjennomføres typisk først på prosjektnivå i møter mellom partene, før det eventuelt heves ut av prosjektet.

Det er stor variasjon innen forhandling ifølge intervjuobjektene. Intervjuobjekt 4 sier det har veldig mye å si hvem som forhandler og beskriver prosjektledere som isolerte til sine egne øyer, der de ikke lenger ser hvordan andre prosjektledere håndterer forhandlinger og tvister. Intervjuobjekt 9 sier gjennomføring av forhandlinger varierer fra prosjekt til prosjekt, etter tema det forhandles om, og etter kjemien til de som er uenige. Ofte ender det opp i en kompensasjon i form av penger uansett om det forhandles om fremdrift eller kvalitet. Intervjuobjekt 1 sier forhandling pleier å fungere når partene er konkrete, og at det ikke fungerer når målsettingen bare er å komme til en diskusjon om pengebeløpene, fordi det gjør at forhandlingen gis et ukonkret innhold.

Intervjuobjekt 1 opplever store forskjeller mellom offentlige og private kunder. Forhandlere for offentlige byggherrer er mer opptatt av egen posisjon og å ikke gjøre noen feil ovenfor sin arbeidsgiver/sjef, mens de private er mer opptatt av å nå en løsning og komme videre. De private har et annet mandat og en annen myndighet, og de får de rette personene med mandat og myndighet til forhandlingsbordet, mens offentlige kunder ofte svikter på det. Offentlige byggherrer må også ofte benytte seg av innleid personell som kanskje ikke har samme insentiv til å løse saken. Intervjuobjekt 2 sier at forhandlingen påvirkes mye av iveren til å få til en løsning. Derfor er det positivt å ha representanter som er tjent med å få til en løsning.

Intervjuobjekt 5 nevner forskjeller mellom store og små aktører. Der mindre aktører kanskje bare har erfaring i bransjen, kan de større ha kompetanse innen ingeniørfag, økonomi og jus, men det mangler ofte forhandlingskompetanse generelt. Dette er derimot på vei til å bli bedre, spesielt hos de store aktørene. Intervjuobjekt 3 sier man forhandler på bakgrunn av styrke, og det kan bli urettferdig hvis det er en styrkeforskjell mellom partene. En flergangsbyggherre kan dominere over en entreprenør som føler de må gi seg for å få jobb igjen. Slike utenforliggende pressargumenter er ødeleggende for rettferdige og gode forhandlingsresultat, og da kan advokat være lurt. Underentreprenør og entreprenør har også et slikt forhold som ikke er et godt utgangspunkt. Det er mange underentreprenører som går konkurs fordi hovedentreprenør presser dem på lite gjennomtenkte kontraktsbestemmelser. Intervjuobjekt 7 sier også at større pengesekk og overkjøring kan være elementer som benyttes for å dominere mindre aktører.

Intervjuobjekt 8 sier gjennomføringen varierer ut ifra hvor godt partene er forberedt. Intervjuobjekt 10 peker også på at det er blitt en profesjonalisering der man er mer opptatt av å få til gode løsninger og se på det strategiske bildet framfor å fokusere på detaljer og små summer. Man er mer åpen for fleksibilitet og ser på motpartens syn og posisjon. Det er også flere verktøy i dag enn tidligere. Hvis en forhandling ikke fører frem, er det flere muligheter for forhandling på ulike nivåer. Hen sier det er et hierarki i kontraktene hvor det starter med å prøve å løse konflikten på prosjektnivå og så er planen lagt opp framover for konfliktløsning. Intervjuobjektet referer her til eventuelle kontraktsbestemmelser for konfliktløsning.

Intervjuobjekt 12 peker på stor variasjon i profesjonalitet, og konsekvensen dette kan ha. Hvis begge partene er profesjonelle, er det en balanse, men hvis ikke er det ubalanse. Balanse påvirkes ifølge intervjuobjektet også av at et noenlunde likt antall og tilsvarende nivåer møtes. Ved ubalanse ender det veldig ofte i tvist fordi den ene parten ikke får god hjelp eller ikke tør å ta forhandlingene. De som er profesjonelle bruker også forhandlingsteori og de kjenner til psykologi og teknikk.

To intervjuobjekter snakker om hvordan partenes innstilling til taktikk før forhandlingene har mye å si. Intervjuobjekt 11 sier at noen starter høyt oppe og beveger seg mot et realistisk nivå. Andre starter mer realistisk, men på sin ende av skalaen. Den første kategorien er bortkastet tid mener hen. Intervjuobjekt 4 sier mange etablerer saken som svart/hvitt før forhandlingen, noe som kan gjøre det vanskelig når man til slutt skal nå en nyanse av grå. Staheten til personene påvirker forhandlingen, men å være for sta gir bare tapere på sikt, mener hen. Intervjuobjekt 6 sier også hen tror man kommer dårlig ut hvis man alltid prøver å maksimere sin profitt framfor å fokusere på mer rettferdige løsninger. Intervjuobjekt 7 sier forhandling handler om å erkjenne at man har litt å gi. Hvis ikke, er det ikke grunnlag for forhandling. Intervjuobjekt 9 sier også man må være innstilt på å gi noe, ellers kan man gå rett til stevning. Hen legger til at det kan være lurt å ikke ta med de som er personlig investert i prosjektet, så kan man gi litt for å bli enig. Intervjuobjekt 2 sier at personlighet har mye å si, og at det er prestisje i forhandling. Intervjuobjekt 3 og 10 sier det kan være nødvendig i personkonflikter at forhandlere byttes ut, ofte fordi begge parter er vanskelige, men det er uheldig fordi da må man starte på nytt. Da kan saken løftes et nivå. Intervjuobjekt sier også at hvis atmosfæren blir dårlig på grunn av personkjemi kan utskifting av forhandler vurderes.

En annen faktor som påvirker forhandlingssituasjonen i dag, er bruk av hoppeplikten. Intervjuobjekt 2 sier dette kan gi likviditetsproblemer, og tvinge fram lån hos entreprenøren for å gjennomføre prosjektet. Det kan ofte bli en tvist i etterkant som kan ta år å løse fordi bruk av hoppeplikten gjør at konflikter hopper seg opp mot slutten av prosjekt, og ofte ender i rettsak. Intervjuobjekt 4 nevner også hoppeplikten og hvordan avvisning av krav fram til slutt oppgjør kan være veldig uheldig for videre dynamikk mellom partene. Begge intervjuobjektene påpeker at entreprenørene også benytter hoppeplikten mot underentreprenører.

«En vanntett kontrakt er ennå ikke laget. Det blir diskusjoner tidlig eller sent i prosjektet.»

Intervjuobjekt 9

Intervjuobjektene ble spurt om det benyttes noen form for mal eller veileder i utførelse av forhandling. Resultatene viser at det er lite bruk av dette. Intervjuobjektene påpeker at forhandling er et dynamisk og menneskelig fag, og derfor er ikke alltid en teoretisk

tilnærming egnet. Intervjuobjekt 7 sier det er store variasjoner i hva som diskuteres og forskjell i atmosfære, posisjon og så videre, men at en slags sjekkliste over hva man må gjennom i forberedelse kan være lurt. Intervjuobjekt 5 sier det ikke brukes og at forhandling handler om mennesker. Intervjuobjekt 7 sier det ikke brukes, og at det isteden går på kompetansen og erfaringen til de i prosjektteamet. Intervjuobjekt 8 sier det er viktig å være forberedt og kjenne saken godt, og derfor kan en veileder/mal for gjennomføring hjelpe noe, men at det viktigste er å ha erfaring gjennom å delta og observere forhandlinger. Hen legger til at det handler mye om erfaring og personlighet, men det er mye man kan lære seg. Intervjuobjekt 11 sier et sånt skjema vil kunne gi en trygghet for at man kjenner til mulige virkemidler, og kanskje også hva du ikke bør gjøre, men at i den praktiske virkeligheten vil man raskt bevege seg ut fra det skjemaet dekker.

Flere av intervjuobjektene nevner hvordan involvering av advokater påvirker konflikten. Dette er presentert i delkapittel 4.7.

4.2 Typiske forhandlere

Intervjuobjektene ble spurt om hvem som typisk gjennomfører forhandlinger, hvordan de blir valgt, og om det settes noen krav til dem. Det framkommer at det oftest er de som er knyttet til problemstillingen eller prosjektet som forhandler. Det settes ikke noen form for krav til spesiell forhandlingskompetanse, bare vage forventninger om at forhandleren/forhandlerne kommer fram til en løsning i saken.

De som typisk forhandler er knyttet til prosjektet og problemstillingen. Intervjuobjekt 1 sier det ofte er de som er knyttet til prosjektet siden persongalleriet er satt når saker dukker opp underveis. Intervjuobjekt 5 sier det er litt tilfeldig hvem som tar seg av det. Intervjuobjekt 7 sier de som sendes ofte er tekniske folk, typisk byggeledere, ingeniører som kjenner krav og det som diskuteres, kommersielle folk med kontraktsrådgiver, kostkontrollør hvis det er regningsjobb der kostnader skal dokumenteres, eller prosjektleder. Intervjuobjekt 8 sier det som oftest er prosjektledere som forhandler, men når saken løftes opp går det videre til direktører, som har et litt annet syn på saken når det har gått i lås. Jurister involveres også etter hvert. Intervjuobjekt 10 sier det er ikke et helt klart svar, men oftest prosjektleder eller prosjektansvarlig som sendes i første omgang. Hvis det ikke løses, kan det løftes og da vil kanskje en avdelingsleder eller prosjektdirektør overta. Juridisk avdeling kan også trekkes inn etter hvert. Det er de personlige egenskapene som er viktigst, sier hen. Det er også viktig med nødvendig fleksibilitet, og å finne løsninger uten å være konfliktskapende. Videre er det viktig å sette seg godt inn i det faglige.

Forhandler velges ikke på bakgrunn av formelle krav. Intervjuobjekt 3 sier det som regel ikke settes krav til forhandlere. De blir valgt basert på de posisjonene de har i kontraktsgjennomføring ut fra andre kriterier enn at de skal være kvalifiserte forhandlere, og det blir mer tilfeldig om de har det. Hen sier også at personlige egenskaper i stor grad blir undervurdert, men at man ikke kan plukke ut ledere kun basert på om det er gode til å forhandle. Man må ha folk som er gode på flere ting. Så hvis en er dårlig på forhandling må hen heller få med seg en til som kan forhandle. Intervjuobjektet mener det derimot burde settes krav når man bruker assisterende forhandlere. Men for entreprenør og byggherre har hen ikke tro på at de skal møte opp med proffe forhandlere, fordi det er

veldig viktig at de som eier problemstillingen forhandler. Det kan derimot være lurt at de blir skolert i forhandling. Intervjuobjekt 6 sier det ikke settes krav, men når man får en ledelsesstilling i et prosjekt, er det forventet å kunne forhandle på sitt nivå. Noen er flinke, og andre er mindre flinke. Folk gjør sitt beste ut ifra de forutsetningene de har. Det er sjeldent aktørene har noen kursing på dette. Intervjuobjekt 7 sier det ikke settes noe formelle kvalifikasjonskrav, bare tiltro fra ledelsen at de får det til. Tiltroen går på bakgrunn og erfaring. Hen sier det også er viktig å ta med de som ikke har erfaring i forhandling, men som har en rolle som krever det og potensiale, for opplæring. Hen tror ikke sertifisering som forhandler er gjengs i BA. Kurs kan derimot være mulig. Intervjuobjekt 5 sier det settes krav i form av «lag en god avtale», «løs dette», og mener dette er vanskelig å kvantifisere. Hen sier det handler om interesser som å bevare forhold og å fullføre på tid. Hen sier mange ikke har tenkt at forhandling er et fagfelt, da blir det vanskelig med krav til utfall også.

«Når man får en ledelsesstilling i prosjekt, er det forventet at man kan forhandle på sitt nivå.»

Intervjuobjekt 6

Noen av intervjuobjektene nevner løfting av konflikten ut av prosjektet innad i organisasjonen. Resultater om denne praksisen er hovedsakelig presentert i delkapittel 4.3.

4.3 Forhandling på prosjektnivå og ledelsesnivå

Intervjuobjektene ble spurt om hva som er forskjellene mellom forhandling på prosjektnivå og ledelsesnivå, og om når konflikten bør løftes et nivå ut av prosjektet. Det framkommer at å løfte konflikten er lurt når forhandlingene ellers ikke fører fram, men at det er både fordeler og ulemper knyttet til både forhandling i prosjekt og på nivået ovenfor. Personene på nivåene ovenfor prosjektet har mindre personlig investering, men samtidig også mindre kunnskap om saken.

Mangel på tillit kan føre til konflikt, eller gjøre konflikter vanskelige å løse, og da kan det være lurt å heve saken ut av prosjektet. Intervjuobjekt 1 sier at dersom det har surnet mellom partene og tilliten er borte, må konflikten løftes internt i organisasjonen bort fra det nivået der det ikke fungerer. Intervjuobjekt 4 synes det kan bli følelsesorientert på prosjektnivå. Dersom byggelederne på prosjektet har vært med siden forprosjektet og det viser seg at det er punkter i beskrivelsen som ble for dårlig planlagt i forprosjektet, f.eks. om de ville ha aluminiumsvinduer, men nå sier byantikvaren at det må være trevinduer og det koster ekstra, kan byggeledelsen bli litt følelsesmessige og ville forsvare seg.

Når konflikten tas ut av prosjektet blir den håndtert videre av personer som er mindre involvert i detaljene. Dette har fordeler og ulemper. Intervjuobjekt 2 forklarer fordelene med å løfte forhandlingene slik: «På prosjektnivå sitter personene som kan saken og som har stilt et krav den andre har motsagt. De har jo hele fakta, kunnskapen inne og kanskje blitt litt irriterte på hverandre, og mistet tillit. Så hvis du kommer over prosjektnivå sitter det ledere som ikke har den uheldige følelsen. De vil tenke litt større og ser problemer ovenfra, mot aksjekurser og presse. Så de kan være litt rausere med hverandre ofte». Hen sier de ikke går inn på detaljene, og at det er fornuftig å løfte forhandling et hakk opp.

Intervjuobjekt 7 sier at det er mer iboende kunnskap i prosjektet. De kan kontraktens krav og har mer kunnskap om hva det forhandles om. Det blir mindre kunnskap jo lenger unna prosjekt man kommer. På ledelsesnivå skal man bare ha en kommersiell avtale, og man glemmer litt hva man egentlig var uenig om, og hva som var riktig og galt. Intervjuobjekt 10 er enig og sier at det er mer fokus på detaljer på prosjektnivå, mens på ledelsesnivå er det et mer strategisk perspektiv på saken.

Intervjuobjekt 3 nevner problemer knyttet til å løfte konflikter i eller ut av prosjektet til ledernivå. Personene som skal forhandle på dette nivået kan også være partiske. Hen sier lederne ofte ikke har lyst til å overkjøre standpunktene til anleggsleder/byggeleder. De vil heller støtte dem enn å inngå kompromisser, selv om det hadde vært lurt. Hen sier det er gjerne sånn at når det har skjært seg, så har det skjært seg. Det er ikke lett å finne en vei ut uten å trække noen på tærne. Hen sier at det ville vært produktivt med en holdningsendring der målet er å få et resultat, og ikke bare fullstendig rett. Dette innebærer å få folk til å være stolte av at «dette har jeg vært med å få til».

«Tapt ansikt ødelegger for kontraktgjennomføring.»

Intervjuobjekt 3

4.4 anbefalte roller og antall

Intervjuobjektene ble spurt om hvilke roller og hvor mange som bør møtes i en forhandling.

Det er enighet om at to til tre personer fra hver side er optimalt i de fleste tilfeller, men det kommer an på situasjonen. Det er lettere å komme til en løsning om man ikke er for mange. Ifølge intervjuobjekt 3 fører for mange forhandlere til at den enkelte mister ansvarsfølelsen for å skaffe et resultat. Intervjuobjekt 4 sier også at det oftere blir enighet dersom få møtes, men at å være alene ikke er bra. Dersom flere enn tre skal delta, må det planlegges hva den enkelte skal bidra med. Intervjuobjekt 10 sier klare roller er viktig. Dette innebærer å definere rollene tydelig for alle involverte, eksempelvis hvem som er forhandlingsleder eller ekspert. Intervjuobjekt 6 sier det på et lavt nivå er en fordel med få til stede som har god kunnskap om saken og fullmakter. Intervjuobjektene respons om antall som bør møtes er presentert i Tabell 4-1.

Tabell 4-1: Ekstrakt fra respons om antall som bør møtes.

| Intervjuobjekt | Ekstrakt |
|-----------------------|---|
| 3 | <i>Men man må ikke være ekspert på alt. Man kan ikke dekke for alle fag og hensyn, det blir for mange. En forsamling som skal oppnå resultat bør ikke være mer enn syv. Så tre fra hver part pluss en forhandlingsleder så er du i taket med en gang. Flere deltagere fører til at enkeltindivider mister ansvarsfølelse for å skaffe et resultat. Forskning på dette stemmer med min erfaring. Så to på hver side, helst ikke flere enn tre.</i> |
| 4 | <i>Så få som mulig bør møtes. Min erfaring er at det oftere blir løsning av at få møtes. Alene er ikke helt bra derimot, så to fra hver part er optimalt.</i> |
| 6 | <i>Det varierer veldig, og spør på saken. På et lavt nivå er det en fordel at det er få til stede, men at de har god kunnskap om saken og fullmakter. Etter hvert kan det bli behov for flere, og da er det viktig med oppgavefordeling. Det har vist seg at det er enklere å komme til en løsning hvis man ikke er så mange.</i> |
| 7 | <i>Ikke dra inn for mange. De som er der, skal bidra med noe positivt. Mer enn én, aldri bare én alene. Det handler om å måtte kunne dokumentere hva som blir sagt. To til fire er passende antall.</i> |
| 8 | <i>Det bør ikke være for mange, men det avhenger av hvor komplisert og stor saken er. Ofte lurt at det ikke møtes så mange.</i> |
| 9 | <i>Over tre til fire har jeg aldri vært borti. Det er maks, i store saker.</i> |
| 10 | <i>Det er vanskelig å svare generelt på. Jeg tenker at det som er viktigst er hvordan rollene er definert blant de som møter.</i> |
| 11 | <i>Det kommer an på tema. To til tre. De som kan det og beslutningstaker.</i> |

12 *Det er viktig at det ikke er for mange. Man bør ta med kun de som er nødvendige for å ta stilling til saken: Beslutningstaker og en som kan faget eller kjenner prosjektet.*

Videre sier Intervjuobjekt 7 at man må sette sammen et lag der medlemmene komplementerer hverandre. Det holder ikke med kun prosjektleder hvis man diskuterer dyptgående tekniske ting i kontrakten. Man må ha med de som kan uttale seg og vurdere ting under forhandlingen. Da kan man diskutere alle elementene uten å måtte avbryte forhandlingen for å ta opp ting med andre som ikke er til stede. Intervjuobjekt 10 mener en i prosjektledelsen bør lede forhandlingene.

Flere av intervjuobjektene sier at en balanse mellom partene er viktig. Dette går på både roller og antall. Intervjuobjekt 4 og 12 mener at likestilte bør møtes i forhandlinger. Intervjuobjekt 9 mener ulikhet i rang må unngås og at partene skal møtes på tilsvarende nivå fordi man ellers kan få feil kjemi, andre uttrykksformer og synspunkter. Intervjuobjekt 10 og 12 sier at antall deltakere også påvirker balansen, derfor bør partene stille med cirka like mange. Intervjuobjekt 12 nevner også at det kan være en forskjell i profesjonalitet, der den ene parten kan litt mer forhandlingsteknikk og psykologi enn motparten.

Involvering av advokater er også aktuelt. Intervjuobjekt 8 nevner at det er viktig at alle vet hvem som kommer i møtene, og en advokat burde ikke komme i et møte når motparten ikke er informert om det. Mer respons om bruken av advokater er presentert i delkapittel 4.7.

De deltagende må også ha mandat til å komme til enighet ifølge intervjuobjekt 3 og 6. Respons om tilstedeværelsen og viktigheten av mandat og fullmakt er presentert i delkapittel 4.9.

4.5 Bruk av kompetanseheving

Intervjuobjektene sier at kompetansehevede tiltak benyttes i liten grad av ulike grunner, selv om det finnes og sannsynligvis ville vært nyttig.

Flere av intervjuobjektene nevner at det finnes kurs tilbudt av diverse foreninger og organisasjoner. Intervjuobjekt 7 nevner Juristenes Utdanningscenter (JUS) og Advokatforeningen. Intervjuobjekt 5 nevner i tillegg Tekna og at det finnes masse i utlandet.

Intervjuobjektene er stort sett enige om at kurs kan være nyttig, men med noen forbehold. Intervjuobjekt 1 sier entreprenørbransjen egentlig er et fag som handler om forhandling. Intervjuobjekt 10 sier det er viktig å sette det på dagsordenen slik at man ser på det som et fagområde og ikke bare noe på siden. Det er lurt å gi tilbud om kursing til en forhandler. Samtidig må en forhandler ha kunnskap om egen bedrift, samt motparten og hva som er viktig for dem. Dette lærer man ikke på kurs, men gjennom erfaring. Hen tror ikke det er noen oppskriftsbok som gjør at man blir en god forhandler. Intervjuobjekt 4 sier alle burde ha vært innom kurs i forhandlingsteknikk, og at det burde vært et fag på byggingeniørstudiet ved NTNU. Intervjuobjekt 5 nevner bevisstgjøring om hva forhandling er som et stort steg for å bli bedre til å forhandle, og at kurs kan være nyttig for dette selv

om man ikke blir utlært. Hen nevner også at forhandling brukes og er viktig i alle næringer, og burde derfor vært et fellesfag på NTNU.

Intervjuobjekt 6 har sagt at forhandlingsevner på eget nivå er forventet av alle som har en ledelsesstilling i prosjekt, og det er sjeldent aktørene har noen kursing på dette. Intervjuobjekt 3 sier det finnes kurs, men at de ikke så ofte handler om å lete etter det samlet sett beste resultatet. Derimot handler det om å styre mot det som er best for seg. Dette er hen skeptisk til, med mindre begge parter er klar over alle knep. Hen legger likevel til at i bunn og grunn er all læring positivt og at man kan lære mye, for eksempel om mandat, fra slike kurs. Intervjuobjekt 8 er kritisk av samme grunn. Hen var på et kurs for 20 år siden, og synes ikke de gamle forhandlingskursene med fokus på å vinne og lure motparten var gode. Det aller beste er hvis man er real og ærlig om egne sterke og svake sider, og har fokus på å komme til en god løsning for begge parter.

4.6 Bruk av evalueringsarbeid

Systematisk evalueringsarbeid benyttes i liten grad. Ti av tolv intervjuobjekter sier det ikke brukes, mens intervjuobjekt 1 og 12 sier det benyttes. Intervjuobjektene er enige om at systematisk evalueringsarbeid hadde vært verdifullt.

Intervjuobjekt 4, 8 og 11 nevner de iblant tar en uformell prat om forhandlingene i etterkant, men at noe systematisk arbeid for forbedring eller deling ikke utføres. Intervjuobjekt 7 sier det kunne vært nyttig hvis evalueringen hadde blitt systematisert og delt i organisasjonen. Intervjuobjekt 5 sier det er et stort potensial for forbedring innen refleksjon. Intervjuobjekt 3 sier man kan gå akademisk til verks for å finne bedre systemer. Hen påpeker at mislykkede forhandlinger burde analyseres grundig, fordi hvilken som helst beslutning er bedre enn ingen. Intervjuobjekt 6 mener at mangel på løsning bør ha en full serie med konsekvensutredning, siden det ofte er det dyreste valget. Intervjuobjekt 6 og 12 er ikke kjent med evalueringsarbeid, og tror ikke det er vanlig i bransjen. De forklarer dette med at forhandlinger bare blir ansett som hverdagslig, og at man ikke tenker på det som et eget fag. Dette poenget nevner også Intervjuobjekt 5.

Det er noen utfordringer knyttet til å gjennomføre evalueringsarbeid. Intervjuobjekt 4 sier det kan være utfordrende å lage en systematikk av dette, fordi man kan ha ulikt syn på saken fem minutter etter en forhandling sammenlignet med seks måneder etterpå. Intervjuobjekt 11 sier begrepsapparater og strukturer kan være nyttig, men at forhandling til slutt er et håndverk basert på erfaring. Det inneholder «hele spennet fra subtil jus til svenskevitser» og «en helt banal ting som å si at nå går vi en tur i skogen, kan være forløsende. Bare for å ta et eksempel på noe som du ikke finner så mye av i skjemaer». Derfor mener hen det er begrenset hva man kan lære av en evaluering, men tror det er av uvurderlig nytte å reflektere i etterkant.

4.7 Bruk av advokater

Det gjennomgående temaet i svarene om advokater er hvordan advokater kan virke konfliktøkende, snarere enn forløsende, dersom de ikke brukes riktig. Om de benyttes på en bevisst måte, kan de derimot være svært nyttige. Det skilles også på interne og eksterne advokater på grunn av de forskjellige insentivene disse har til å løse saken. Flere av intervjuobjektene nevnte bruken av advokater på spørsmål om hvordan forhandling gjennomføres i dag. Et konkret spørsmål («Når bør advokater involveres?») om dette ble derfor tatt inn i senere intervjuer.

Flere av intervjuobjektene forteller hvordan involvering av en advokat virker eskalerende. Intervjuobjekt 12 nevner at advokater ofte ender opp med å dominere forhandlingene, og at å hente inn en advokat ofte fører til at motparten også gjør det, men presiserer at det gjelder eksterne advokater. Med eksterne advokater «er krigen i gang» og forhandlingen når en ny dimensjon, selv om advokatene er flinke. Hen sier det er lettere for en internadvokat å ta en konstruktiv rolle. Intervjuobjekt 8 sier det ikke er lurt å starte med en advokat. Intervjuobjekt 10 og 11 er også av den oppfatning at mange mener advokater eskalerer konflikten eller fungerer som en krigserklæring. Intervjuobjekt 1 sier at advokater, som andre rådgivere, tjener penger per time, og dermed har en interesse i å forlenge tvisten. De har heller ikke nødvendigvis mandat eller vilje til å løse konflikter. Intervjuobjekt 2 sier at før i tiden, hvis man ikke løste en uenighet med byggelederen, kunne man gå til sjefen og løse den der, men slike kunder finnes ikke i dag. Nå blir advokater dratt inn og de lever av uenighet, så da blir ikke uenigheten løst like lett. Hen nevner deretter en sak der det helt bevisst ikke er involvert advokater i tvisten. Dette vitner om at bruken av advokater ansees som en påvirkende faktor.

Intervjuobjekt 3 påpeker kostnaden og tidsbruken advokater medfører når det skal skaffes underlag. Advokater bygger også opp sin parts sak ved å formulere argumenter framfor å få partene til å forhandle. Dermed øker sjansen for at tvisten ender i retten. Intervjuobjektet mener at dersom de virkelig hadde interesse for løsning på sin klients vegne, hadde de unngått å ende i retten da dette ofte medfører et tap for begge sider. Ofte skjer det ikke noe forhandling om de vanskelige sakene før rettsmekling.

«Saker blir ofte ikke bedre belyst av at advokater skriver 80 sider hver.»

Intervjuobjekt 3

Intervjuobjekt 8 sier det vanligvis er prosjektleder som starter som forhandler, og så involveres jurister etter hvert. Det er ikke alltid man tar med jurister tidlig fordi det oppfattes som konfliktfremmende, men hen tror det kan være lurt at begge parter involverer jurister ganske tidlig. Hvis en ekstern advokat involveres, kan det være den advokaten ikke tar hensyn til at entreprenør og byggherre skal jobbe sammen i framtiden, og dermed ødelegge forholdet. Av og til ser man at en tredjepart må involveres fordi advokaten har ført til at konflikten har eskalert sier intervjuobjektet.

Videre ser intervjuobjekt 8 en endring, der eksterne advokater oftere enn før har klientens langsiktige interesser i sikte. Dette vises også i hvordan de forhandler, der de tidligere var konfronterende med et fokus på å «vinne» mens de i dag har fokus på mer konstruktiv forhandling. Intervjuobjekt 1 sier også at konfliktnivået har bedret seg de siste årene, etter at det toppet seg for noen år siden.

Til slutt mener flere av intervjuobjektene at advokater kan være til hjelp om de brukes riktig. Intervjuobjekt 11 sier en advokat kan virke ekstremt konstruktivt dersom de involveres tidlig nok i problemet, men ekstremt destruktivt om de involveres for sent. Involveres de tidlig vil de kunne bidra med juridisk kompetanse til å finne en forsvarlig løsning sammen med de andre faggruppene. Blir de tillatt å gå for teoretisk til verks er det ofte uproduktivt. Det er avhengig av tvisten om det er konstruktivt eller ikke å få en konsentrert juridisk fremstilling av tvisten. Hen sier videre at noen advokater ikke klarer å gå ut av «fighter»-rollen og tror de kjemper i tingretten, men de skal egentlig hjelpe parten sin å nå frem til et resultat de kan leve med. Derfor skal man være veldig bevisst på at advokatene har klart for seg hva som er deres oppgave: De skal ikke vinne i retten, men hjelpe til i en forhandling. Intervjuobjekt 10 mener også at advokater bør fungere som rådgivere, mens en fra prosjektteamet bør lede forhandlingene.

«Jurister er gjennomført destruktive hvis de kommer inn for sent, men gjennomført konstruktive hvis du tar dem inn i tide.»

Intervjuobjekt 11

Intervjuobjekt 12 skiller også mellom eksterne og interne advokater. Partene benytter interne advokater underveis, men tenker seg om først og avklarer på forhånd med motparten. De er klare ovenfor motparten på at advokatene ikke er der for å skjerpe tvisten, men for å bidra til å se helheten. I intervjuobjektets erfaring som internadvokat kan hen være med «ganske tidlig» uten at det skjerper konflikten. Intervjuobjekt 8 sier det er viktig at motparten kommer med en god advokat framfor en dårlig advokat. En god advokat kan skape god dialog og diskusjon samt forstå situasjonen og se den andre parts side, noe som gjør det lettere å komme til en god løsning. Hen synes det burde bli større aksept for at advokat skal involveres tidlig for å hjelpe til med riktig tilnærming, fordi en god advokat er i stand til å se klientens svake sider også, og se hva klienten er best tjent med. Et annet poeng intervjuobjekt 12 nevner, er at advokater kan være (og ofte er) med i det skjulte, og gir råd utenfor forhandlingene uten at motparten får vite om det. Intervjuobjekt 2 har et annet perspektiv, og sier det er uheldig at større entreprenører og byggherrer har egne jurister. Hen sier rådene de kommer med til ledelsen ofte er eskalerende, fordi jurister ikke er redd tvister. Hen sier videre at ingen av dem snakker sant, og hen har opplevd i rettsaker at de har to helt ulike historier. I deres saker prøver de å holde advokater unna lengst mulig, fordi de ikke har insentiv til å løse saken. De tjener like mye penger selv om de vinner eller taper saken.

4.8 Viktigheten av tillit

Responser på spørsmål om tillit varierer fra å beskrive det som en viktig til avgjørende faktor. Det er universell enighet om at tillit er svært viktig, og stor enighet om at tillit er en av de viktigste faktorene for å komme til enighet. Intervjuobjekt 2 påpeker likevel at tillit ikke kan forebygge alle uenigheter. Tillit bør opprettholdes fordi det er mye vanskeligere å vinne tilbake etter at den er tapt. Se Tabell 4-2 for intervjuobjektene vurdering av viktighet av tillit i forhandlinger.

Tabell 4-2: Ekstrakt fra svar om viktigheten av tillit.

| Intervjuobjekt | Ekstrakt |
|-----------------------|---|
| 1 | <i>Det er veldig viktig. Altså tillit mellom partene er helt sentralt.</i> |
| 2 | <i>Ja det har mye å si. Det er personavhengig. Tillit har ikke alt å si, hvis entreprenør har priset seg bort eller at det kommer svært mye endringer, så blir det vanskelig til tross for god tillit.</i> |
| 3 | <i>Tillit er veldig viktig.</i> |
| 4 | <i>Det handler mye om personodynamikken, det er utrolig viktig å bygge tillit.</i> |
| 5 | <i>VELDIG essensiell, grunnleggende faktor. Uten tillit er det ingen ting.</i> |
| 6 | <i>Tillit påvirker veldig. I en situasjon der det er mistillit, er det et veldig dårlig utgangspunkt og vanskelig å komme fram til en god løsning. Ser veldig ofte at der tilliten svikter mellom partene, så kommer de ikke lenger fram til noen ting, da blir det tvist om alt.</i> |
| 7 | <i>Det kan være svært viktig.</i> |
| 8 | <i>Jeg tror tillit gjør det lettere å komme fram til en enighet.</i> |
| 9 | <i>Man blir ofte enige hvis tilliten er til stede.</i> |
| 10 | <i>Tillit er avgjørende. Det er den menneskelige faktoren mellom partene som ofte er grunnen til at man ikke kommer fram. Det er i stor grad tillit man baserer seg på for å få en løsning.</i> |
| 11 | <i>Forhandling er veldig personavhengig, og det grunnleggende der er tillit.</i> |
| 12 | <i>Tillit er en nøkkel for å lykkes. Det er avgjørende, og uten får man ikke til noen ting.</i> |

Tillit handler hovedsakelig om ærlighet og åpenhet, spesielt knyttet til intensjoner, men menneskelige faktorer kan også påvirke tillit. Intervjuobjekt 3 sier at en mistanke om en skjult agenda bør luftes ut på et møte. Hen sier partene har en plikt til å samarbeide ifølge kontrakten, men ikke mer. Intervjuobjektet tolker dette som at man må sette seg inn i

motiv og suksesskriterier hos motstanderen, og at det er tull å snakke om å ha samme mål fordi man ikke kan ha det, utenom på gjennomføringstid og kvalitet. Partene har hver sine forutsetninger når det gjelder økonomi. Å være tydelig på dette gir tillit fordi man vet motivet. Man kan jobbe med å være entydig og tydelig for å bygge tillit. Tillit er ikke det samme som å være enig, sier hen og referer til å ha åpne motiv. Dette samsvarer med det intervjuobjekt 6 sier om at tillit kan brytes når en av partene ikke gjør det de sier de skal gjøre. Hvis byggherre opplever å bli fakturert to ganger for det samme, og at det er gjentakende feil med manglende vilje fra entreprenør til å rette opp, svekkes tilliten. Intervjuobjekt 8 sier det blir en mye enklere prosess når man ikke tenker at motparten vil lure deg. Hvis de mistenker at entreprenør prøver å lure dem når de kommer med store plunder og heft-krav er det vanskelig å komme i en god forhandlingsprosess.

«Tillit er ikke det samme som å være enig.»

Intervjuobjekt 3

Intervjuobjekt 5 sier tillit består av to grunnkomponenter: varme, at du føler at noen bryr seg om deg; og kompetanse. Når personer har varme, viser de anerkjennelse og de evner å kommunisere på en måte der motparten føler de blir sett og hørt. Intervjuobjekt 11 nevner også at det å vise forståelse for saken gjennom spørsmål og kommentarer bygger tillit, mens å stille fundamentale spørsmål har motsatt effekt. Intervjuobjekt 6 sier det ofte er menneskelige faktorer som spiller inn. For eksempel at motparten er arrogant eller urettferdig. Bare det å ha en positiv og profesjonell holdning og oppførsel gir utslag. Det menneskelige aspektet er veldig undervurdert. Intervjuobjekt 9 sier det dessverre ofte i bransjen forekommer krav med spekulativt faktagrunnlag eller summer som ikke reflekterer fakta eller realitet, og at det er en uting i bransjen fordi det er sjeldent at noen kommer ut med en blank seier av retten. Intervjuobjekt 10 sier man også nærmest må like motparten litt og i hvert fall ha forståelse for motparten. Det er viktig å starte litt i det små. Det sosiale er viktig, en middag eller felles kaffepause der man ikke snakker om problemstillingen, men heller blir litt kjent. Deretter må man ha en struktur og klarhet i hva man skal gå gjennom og bli enige om. Dette skaper en tillit fordi man har lagt en tanke bak saken og ønsker en løsning. Intervjuobjekt 11 sier det beste for å bygge tillit er om man liker motparten, men det skal godt gjøres med det utgangspunktet man har. Man må få en følelse av gjensidig forståelse. Det er lite fordelaktig å drive med lureri og lyving. Grunnleggende hederlighet og et genuint ønske om å forstå motparten, samt forventning om det samme fra motparten er gunstig for tillitsbygging. Om man kjemper om sine posisjoner, men med rene åpne midler er det den beste forutsetningen for forhandling. Hvis det er på plass, er det mye teori som ikke har mye å si. Intervjuobjekt 12 sier også at man enten har tillit når man begynner, men ofte ikke på grunn av situasjonen. Man bør sette av tid for å opparbeide det. Å være redelig og åpen bygger tillit. En god plan for å bygge tillit er å være oppmerksom på viktigheten av det.

Å vinne tilbake tillit etter at den er brutt er krevende og vanskeligere enn å opprettholde den. Det krever mer enn å skaffe og opprettholde den. Dette påpeker intervjuobjekt 4, 5, 7, 9 og 11. Intervjuobjekt 5, 7, 9 og 11 sier tillit tar lang tid å bygge, men er lett å rive ned.

«Tillit bygger man i millimeter, men river i meter.»

Intervjuobjekt 9

4.9 Mandat og fullmakt

Intervjuobjektene ble spurt om forhandlere vanligvis har tilstrekkelig fullmakt eller mandat til å ta avgjørelser for å slutføre forhandlinger. Det er konsensus om at det varierer om partene har tilstrekkelig mandat eller fullmakt, men at de burde ha det.

Intervjuobjekt 2 merker seg en forskjell mellom offentlige og private byggherrer. Hos private er det en sjef med «all makt». Forhandlingsrepresentanter for offentlige byggherrer derimot, har ofte ikke noe særlig mandat. Intervjuobjekt 12 merker seg også en forskjell, der kommuner ofte mangler mandat og må tilbake til formannskapet for å få godkjenning. De bør ha fullmakt eller kort beslutningsvei, sier hen.

Mange av intervjuobjektene understreker at det er viktig at begge parter har mandat eller fullmakt. Intervjuobjekt 6 sier det blir problematisk hvis bare den ene parten har det, fordi det blir en skjevhet og tilliten svekkes. Tilliten her er knyttet til muligheten for å få til en god løsning; når det viser seg at det ikke lar seg gjøre fordi motparten mangler mandat vil det svekke tilliten i videre forhandlinger. Intervjuobjekt 7 sier også at mangel på realistisk mandat hos motparten fører til et stort gap mellom partene.

Intervjuobjekt 7 peker videre på hvordan det kan være problematisk å bevege seg vekk fra de som forhandler for å få godkjenning, fordi man da går vekk fra de som kjenner problemet. Intervjuobjekt 11 nevner hvordan å måtte be om godkjenning etter at et resultat er nådd kan være en tidskrevende prosess som kan starte forhandlingene på nytt. Forhandleren blir ofte utspurt og må kanskje gå tilbake. Om det er nødvendig med en godkjenning fra noen utenfor forhandlingen, skal den kun være formell. Intervjuobjekt 1 sier også at det kan være man må ta forbehold om å ta med saken tilbake for endelig godkjenning, men at man helst skal ha fullmakt og kompetanse til å avgjøre saken.

Intervjuobjekt 4 nevner at byggeledere kan være et utfordrende element fordi de kun sitter der som et mellomledd. De har muligens mandat på et begrenset beløp, men de kan i hvert fall si nei når de ikke kan gå høyere/lavere enn mandatet.

4.10 Forhandlingers egnethet

Intervjuobjektene ble spurt om det finnes årsaker som gjør forhandling egnet eller uegnet. Responsen indikerer at forhandling stort sett virker eller hjelper, men det finnes årsaker eller faktorer som vanskeliggjør eller umuliggjør forhandling. Dårlig kommunikasjon og personlig involvering (stolthet) vanskeliggjør forhandlinger, og flere intervjuobjekter sier uenighet om fakta ikke fører fram.

Intervjuobjektene sier forhandling stort sett kommer til løsninger, med noen forbehold. Intervjuobjekt 4 sier forhandling som regel er egnet til enhver situasjon. Intervjuobjekt 9 sier man kan forhandle om alt. Man ville aldri gått rett i en stevning eller retten først, uavhengig av tema. Ofte er det ikke det som er løsningen. Hen nevner at bruk av hoppeplikten eskaler konflikten dersom den brukes uten at partene har blitt enige. Hen påpeker at på grunn av kostnadene for begge parter er det i praksis et tap for begge parter å delta i en rettsak og at utfallet ikke alltid blir rettfærdig.

«Det er alltid to tapere som går ut av salen i byggerettsaker. Retten kjenner ikke prosjektet så man kan ikke forvente at de finner rett eller galt.»

Intervjuobjekt 9

Intervjuobjekt 6 tror alltid forhandling er egnet, men det er noen prinsipielle forhold som man ikke klarer å forhandle mellom partene. Det er noen ganger partene er interessert i å få spørsmålet løst i retten fordi det har prinsipiell interesse, eller at de ikke tør å ta en avgjørelse fordi det har prinsipiell betydning som for eksempel den anleggslederen ikke føler de kan ta fordi det får ringvirkninger. Mange av de som har tatt et prinsipielt spørsmål til retten har blitt skuffet siden de ikke har fått den prinsipielle avgjørelsen de håpet på. Hen sier oppfatningen om at noe er veldig prinsipielt kan komme i veien for en god løsning. Partene kunne heller prøvd å løsrive seg fra tanken om at det er prinsipielt for å komme til en god løsning. Det å reflektere rundt disse problemstillingene tror intervjuobjektet er veldig nyttig for de som sitter i disse stillingene. Det er mange som tror at de skal komme fram til om det er rett eller galt, men veldig ofte er det to sider av en sak, der sannheten er et sted i midten. Intervjuobjekt 10 sier at alle saker bør forhandles, men i enkelte tilfeller er det er så stor avstand mellom partene, eller saken er så komplisert at det kan være lurt å gå rett til domstol eller videre til andre løsninger.

Intervjuobjekt 2 sier det ikke er noe som gjør forhandling uegnet, men hvis endringskravene ender opp like store som kontrakten, så vil nok byggherre tenke at entreprenør er på bærtur og vil sette ned foten. Da er det fort at rettsapparatet blir neste steg. Hvis partene har mistet all tilliten til hverandre og synes den andre er helt håpløs, så vil ikke mekling eller rettsmekling føre fram heller. Intervjuobjekt 8 nevner likeledes at om entreprenør fremmer et stort krav mot byggherre fordi de har tapt penger, er det veldig vanskelige forhandlingsforhold, fordi entreprenør prøver alt for å tjene tilbake penger.

Intervjuobjekt 11 sier hen ikke har opplevd årsaker som har gjort forhandling uegnet, men faktorer som kan vanskeliggjøre forhandlinger. Hen beskriver en person som er personlig investert i prosjektet og opplever at integriteten og sedeligheten til vedkommende blir utfordret når noen antyder at noe annet skjedde. Hvis det er en av disse på hver side blir det vanskelig. Kjemi har også noe å si hvis man har mistet tillit. Hvis dette er beslutningstakerne, har man et problem.

«Noe som gjør forhandling vanskelig er 'mannen med ryggsekk'. Han som har masse historie med seg fra prosjektet. Han 'vet hvordan det var', og opplever at integriteten og sedeligheten hans blir utfordret når noen antyder at noe annet skjedde.»

Intervjuobjekt 11

Det finnes også andre faktorer som vanskeliggjør forhandlinger. Intervjuobjekt 7 sier dårlig kommunikasjon er en «show stopper», som betyr noe som setter en stopper for forhandlinger. Intervjuobjekt 12 forteller om dårlig kommunikasjon som noen ganger fører til at motparten sier nei til alt, og gir ikke noe respons på initiativ til forhandlinger.

Det fører ikke fram å forhandle om faktum. Intervjuobjekt 3 sier at om man er uenige om svart/hvitt-krav, for eksempel mål på tykkelse eller kvalitet, er ikke forhandling så egnet. Klarer man ikke bli enige om realitetene må man få hjelp fra tredjepart. Man forhandler ikke om absolutte krav. Intervjuobjekt 8 sier forhandling som regel funker bra når det

handler om faktiske forhold slik som årsakssammenhenger, dokumentasjon, krav og lignende, men ikke jussen.

To intervjuobjekter sier det noen ganger kan det være fornuftig å knytte seg til en tredjepart for å få framgang i forhandlingene. Intervjuobjekt 1 sier personkonflikter og dårlig stemning mellom partene alltid vil være uheldig. Da vil det være gunstig om man knyttet til seg eksterne for å få bistand til å heve seg over det nivået. Intervjuobjekt 3 sier også at noen stabukker trenger en nøytral person som kan litt om det faglige og kontrakten som kan hjelpe dem på sporet av en riktig tilnærming til forhandling. Det er lurt med en nøytral person tidlig hvis det er litt gnisninger i tillitsforholdet, og hen sier at det kan de bli systematisk bedre på. Man bør bruke ekstern kompetanse som gagnar begge parter for å høvle ned spisse kanter. De kan være med kun for realitetsorientering og rettledning om hvordan prinsippene bør følges videre, så kan man bli tryggere og i stand til å forhandle seg imellom. Hen tror det ligger et forbedringspotensiale der.

4.11 Viktigheten av forberedelser og struktur

Nesten alle intervjuobjektene understreker viktigheten av forberedelser og en planlagt struktur på forhandlingene. Det er spesielt viktig å kunne saken, forberede en pedagogisk presentasjon av sin posisjon, og forsøke å forstå motpartens posisjon.

Intervjuobjekt 1 sier forberedelse er noe av det viktigste i en forhandling. Å kunne saken og få lagt den frem på en god måte er sentralt. At man også er villig til å lytte og prøve å forstå den annen parts side er viktig. Dette mangler ofte. Intervjuobjekt 4 svarer at partene må se hverandres sider, og en strategi for dette er forberedelse. Intervjuobjekt 6 sier at gode forberedelser alltid er viktig. Å sette seg inn i motpartens tankegang og å tenke på hva som er viktig for dem samt å formidle kravet pedagogisk til motparten hjelper for å komme fram til en god løsning. Det er viktig at man setter seg godt inn i sin egen sak: Kvalitetssjekk argumenter, reflekter over hvor du tror motparten har mulighet til å gi noe, hvor går din smertegrense i dag. Reelt sett i den travle hverdagen tror hen de fleste forbereder seg mindre enn de ønsker. De er ofte presset på tid og må prioritere hvor de skal bruke tiden sin. Det er også avhengig av hvor mye penger det er snakk om. Entreprenør må forberede seg best siden det er de som presenterer krav.

«Ofte kan man bli stående litt på hver sin haug uten å egentlig forsøke å forstå den andre.»

Intervjuobjekt 1

Intervjuobjekt 7 sier det er viktig å undersøke og etablere faktum om forholdene, og å kvalitetssjekke og utfordre sin egen posisjon. Er det store beløp anbefaler hen å få en prosessrisikovurdering fra enten internt eller eksternt juridisk. En prosessrisikovurdering er å få juridisk vurdering av sjansen for å vinne fram i retten og indikerer hvor hardt man kan stå på kravene. Forberedelse av et krav skal overbevise motparten om at du har rett, derfor må man legge ned nok arbeid i kravet. Posisjonen må være objektiv og troverdig. Hen sier det ikke lønner seg å blåse opp krav, og at det blir gjennomskuet etter hvert. Man må presentere sitt ståsted på en klar, objektiv, fullstendig, troverdig og realistisk måte. Realistisk vil si unngå å diskutere oppblåste krav.

«Å blåse opp krav og ta en spansk en lønner seg sjelden.»

Intervjuobjekt 7

Intervjuobjekt 8 sier kjennskap til prosjektet er viktig, og personlige egenskaper har stor betydning. Det er viktig å se saken fra motpartens side og å se svakheter i sin egen posisjon, da det er veldig fort gjort å overvurdere egen posisjon. Da er det viktig å høre på rådgiverne og juristene sine. Jurister og rådgivere ser ofte at det er veldig vanskelig å overtale egne prosjektledere. Noen er steinharde og konfliktorienterte, da er det mye vanskeligere å få til en løsning. Intervjuobjekt 10 sier det aller viktigste er å kunne fakta. Hvis man kommer inn i en forhandling med lite faktakunnskap så kompenserer man gjerne med usikkerheten, går litt høyt ut og kommer da sjeldent til enighet. Intervjuobjekt 11 sier det er avgjørende å være godt forberedt. At du har kontroll på faktum og posisjoner, altså årsaker til at man inntar en posisjon og prøver å forstå hvorfor motparten inntar en annen posisjon. Hen sier også at å vise forståelse for saken gjennom spørsmål og kommentarer bygger tillit, mens å stille fundamentale spørsmål har motsatt effekt. Intervjuobjekt 12 nevner både forberedelser om saken og å ha en struktur. Hen tror det er avgjørende med kunnskap om fakta for å ha riktige premisser. Om intervjuobjektet merker at motparten er dårlig forberedt prøver hen å dele opp forhandlingene. Intervjuobjektet nevner også at hen er veldig opptatt av å ha en agenda fordi det gir bedre styring på forhandlingen.

«Nøkkelen til gode forhandlinger er gode forberedelser og kunnskap om prosjektet.»

Intervjuobjekt 12

Intervjuobjekt 5 sier man må forberede seg på de menneskelige faktorene og ikke bare saken, fordi forhandling handler om mennesker. I forberedelsen kan man oppleve at man har 100% kontroll. Med en gang forhandlingen starter derimot, må man forholde seg til motparten som mennesker, med eventuelle fordommer og oppfatninger som kan være basert på rykter og trynefaktor. Partenes interesser og relasjon er viktig og ikke bare fokus på kontrakten og tekniske faktorer. Uten bevissthet på mellommenneskelig kunnskap blir forhandlingene mer utfordrende. Intervjuobjektet utdyper om personlighetstyper: Man bør tenke på hvordan man er som person, hvordan man bygger tillit, og tilpasse dette litt til hvem man skal møte.

«Forhandling handler om mennesker.»

Intervjuobjekt 5

Videre er flere av intervjuobjektene opptatt av å strukturere forhandlingene. Intervjuobjekt 1 sier at å tilrettelegge for en god prosess og planlegging av forhandlingen er et forbedringspunkt. Strukturen må også tilpasses konfliktnivået; mindre uenigheter må ikke blåses opp til store byråkratiske monstre. Hvis det er større krav, er det viktig at man planlegger godt og blir enige om fornuftige rammer, og gjennomfører det på den måten man blir enige om. Intervjuobjektet tror forventningsstyring er viktig. Gode rådgivere som i forkant kan si noe om hvor realistiske posisjonene er, kan være med på å gjøre forhandlingen enklere. Intervjuobjekt 4 er enig og sier det er viktig å konkretisere og lage en klar agenda for forhandlingene. Intervjuobjekt 9 sier også at struktur, hvilken kompetanse man tar med og fordelingen av roller dersom man er flere enn to personer i selve forhandlingen er viktig, spesielt hvis det er litt størrelse og temperatur på saken.

Intervjuobjekt 10 sier et forbedringspunkt er å være bevisst på å definere på forhånd hvordan forhandlingene skal foregå, altså hvem skal være med, i hvilke situasjoner, og med hva slags mandat. Hen sier folk i denne bransjen er veldig flinke på å drepe hverandre med brettevis av detaljer, så man bør fokusere på å få frem relevante fakta og dokumentasjon, da må man ikke bare avgrense dokumentasjon, men også tema, og hva det egentlig er man skal bli enige om.

Videre sier intervjuobjekt 10 at det er lurt å ta de enkleste sakene først for å skape et forhandlingsklima. Intervjuobjekt 9 sier også det det kan være lurt å varme opp med mindre saker først. Intervjuobjekt 11 nevner varighet som en faktor. Forhandlinger utover natten er utmattende og virker ikke, sier hen.

4.12 Kontraktsfesting av konflikthåndtering

Intervjuobjektene ble spurt om det er noen viktige bestemmelser i kontraktene om konflikthåndtering, og om det bør være flere.

Intervjuobjekt 1 og 2 nevner at bestemmelser om bruk av oppmann fjernes fra kontraktene av byggherre, spesielt av offentlige. Intervjuobjekt 1 nevner også at andre endringer i standardkontraktene som er til ugunst for den andre parten kan være vanskelig å håndtere, spesielt for underentreprenører som kan ha lite fokus på gjennomlesing. Intervjuobjekt 8, som er advokat for byggherre, sier det er lagt opp til at man skal forsøke å forhandle seg fram til en løsning. Hen sier de er litt skeptiske til oppmannsløsning da det er én person som skal avgjøre en ganske kompleks og omfattende tvist, og det kan være uheldig.

Intervjuobjekt 3 påpeker at kontraktene er for mye konfliktorientert og litt for lite samarbeidsorientert og at det kanskje kunne avverget en del konflikter. Hen synes det kanskje burde vært noen kjøreregler på lavterskel forhandling, hvis man ikke blir enige med vanlig samarbeid på økonomimøtene. Intervjuobjekt 4 sier likeledes at det burde være regulert i alle kontrakter hvordan konflikter skal løses. Hen ser at i mange kontrakter kan man ha en styringsgruppe som består av for eksempel daglig leder og prosjektsjef hos begge parter som møtes jevnlig, slik at når det oppstår noe så kan det løstes tidlig før konflikten eskaleres og surer forholdet. Intervjuobjekt 9 er positiv til å kontraktsfeste trappetrinn med konfliktløsning og forhandling. Hen sier det er viktig og har egenverdi at partene skal bli enige om dette i en tidlig fase, og at det ikke bare bestemmes av byggherre.

5 Diskusjon

Dette kapitlet diskuterer og vurderer hvordan resultatene samsvarer med teorien. Kapitlet er delt inn etter forskningsspørsmålene, og diskuterer disse i rekkefølge. Til slutt diskuteres oppgavens styrker og svakheter.

Følgende forskningsspørsmål var utgangspunkt for oppgaven:

Nr. Forskningsspørsmål

- 1** Hvordan gjennomføres forhandling i dag?
- 2** Hvilke faktorer påvirker forhandling?
- 3** Hvordan kan forhandling forbedres?

5.1 Hvordan gjennomføres forhandling i dag?

I dette delkapittel diskuterer vi hvordan forhandling gjennomføres i dag basert på intervjuobjektens svar, og sammenligner det med teori om gjennomføring.

5.1.1 Forhandlingers status

Basert på resultatene i delkapittel 4.1, 4.2, 4.5 og 4.6 er det tydelig at gjennomføring av forhandlinger per i dag ikke er standardisert på tvers av bygge- og anleggsbransjen. I tillegg benyttes kompetanseheving og evalueringsarbeid i liten grad. Vi erfarer som studenter ved det 5-årige byggingeniørstudiet på NTNU i Trondheim at det i svært liten eller ingen grad undervises om forhandlinger. Dette tyder på at forhandling ikke blir ansett som et fag i dagens bygg- og anleggsbransje, og dette kan være en grunn til at det blir gitt lite oppmerksomhet. Dette kan også tolkes indirekte fra flere intervjuobjektens svar på spørsmål om hvordan forhandling gjennomføres i dag. I tillegg uttrykker intervjuobjekt 1, 5, 6, 10 og 12 at forhandling ikke ansees som et fag. Denne tolkningen underbygges videre av svar på spørsmål om tilstanden til kompetanseutvikling og evalueringsarbeid som indikerer at dette benyttes lite (henholdsvis delkapittel 4.5 og 4.6). Dette er til tross for viktigheten av forhandlingskompetanse og behovet for at det må beherskes i de fleste prosjekter.

Viktigheten av forhandlingskompetanse framkommer både av artiklene til Ren, Anumba & Ugwu (2003), Cheung, Yiu & Yeung (2006), Sayegh *et al.* (2020), boken til Clark (2021), samt respons under intervju. Yiu, Cheung & Lok (2015) beskriver en rekke årsaker til at forhandlinger mislykkes. Det kan blant annet knyttes til manglende profesjonalisering og dermed at det er store forbedringsmuligheter innen profesjonalisering av forhandling i forhold til dagens situasjon. Svarene som kommer frem i intervjuene samstemmer med dette, ved å peke på en rekke utfordringer og forbedringsmuligheter innen forhandling.

Kompetansehevende tiltak, som kurs, finnes både i innland og utland, men benyttes i liten grad, ifølge intervjuobjektene. Det er stort sett enighet om at kurs vil være nyttig, men enkelte av intervjuobjektene tar likevel visse forbehold knyttet til innholdet og effekten av

kurs. Et mindretall av intervjuobjektene er skeptiske til kurs. De mener det ikke finnes oppskrifter på hvordan man kan bli en god forhandler, men uttrykker at erfaring og kunnskap om egen og motpartens bedrift og hvilke aspekter som er viktig for en selv og motparten, er det viktigste i forhandlinger. Oppfatningen er videre at dette læres bedre gjennom erfaring enn fra kurs. Dette er nok et funn som tyder på at forhandling ikke ansees som et fag. De samme intervjuobjektene har dårlige erfaringer fra kurs de selv tok mer enn 20 år tilbake i tid. Kursene de tok den gang hadde et stort fokus på å «vinne» forhandlingene, fremfor å finne gode løsninger. Økt fokus på vinn-vinn løsninger som samlet sett gir de beste resultat for begge parter, ifølge både teorien og intervjuobjektene, har blitt en større del budskapet i dagens kurs. Perspektivene som er farget av gamle kurs kan vise at forhandling fortsatt ikke er helt modernisert i dagens bransje. Ett av intervjuobjektene uttrykte svært positiv holdning til dagens kurs med fokus på felles gevinst. Det kan hende de kurs-skeptiske intervjuobjektene også ville stilt seg mer positive til dagens kurs om de hadde gitt det en sjanse.

Ifølge intervjuobjektene tilbys kurs i Norge i forhandling i størst grad av jurister, for eksempel av Juristenes Utdanningscenter og Advokatforeningen, men også av Tekna. Det er tilsynelatende få kurstilbud tilknyttet bygg- og anleggs bransjeorganisasjoner som er spesielt utviklet for forhandling i denne bransjen.

5.1.2 Variasjon

Det kommer videre frem fra flere av intervjusvarene at det er stor variasjon innen bransjen i hvordan forhandlinger gjennomføres. Eksempelvis er det forskjeller mellom det private og det offentlige. Mens representanten for de offentlige byggherrene kan ha tendenser til å være opptatt av egen posisjon og redd for å trå feil i forhold til sin leder, tenderer de private byggherrene til å være mer opptatt av å få til en løsning, og å få personene med rette myndighet til forhandlingsbordet. Offentlige byggherrer kan ofte svikte på det siste, noe som kan forklares med at de noen ganger må benytte seg av eksterne, innleide personell som ikke alltid har det største insentiv til å finne en løsning. Flere av punktene som beskriver hvordan offentlige byggherrer forhandler viser seg å være problematiske, ifølge litteraturen benyttet i teorikapittelet. Yiu, Cheung & Lok (2015) peker på det å være opptatt av egen posisjon som en generell rotårsak til at forhandlinger ikke fører frem. Dette samstemmer med forskningen til Harvard PON (2018) som også finner at man burde unngå fokus på posisjon, og heller fokusere på partenes interesser. Videre finner Yiu, Cheung & Lok (2015) at mangel på interesse for ønsket sluttresultat fører til dårligere forhandlinger.

Det er også store forskjeller mellom store og små aktører når det gjelder kompetanse. Mindre aktører har typisk god fagkompetanse innen bransjen, mens de større aktørene ofte har tilgang i eget firma til bredere kompetanse innen flere viktige felter som ingeniørfag, jus og økonomi. Felles for både store og små aktører er at de ofte mangler kompetanse innen forhandling. Det er bedringer å spore her, spesielt hos de store aktørene, der det er blitt mer profesjonalisering innen forhandling. Det har for eksempel blitt mer fokus på motpartens syn, det er mer fleksibilitet og de søker i større grad å oppnå gode løsninger totalt sett, fremfor å vinne detaljer finansielt, ifølge flere av intervjusvarene.

Selv om det er positivt at flere aktører blir mer profesjonalisert, blir det likevel en utfordring i de tilfellene det er ubalanse mellom forhandlingspartene. Hvis eksempelvis byggherre har høy forhandlingskompetanse og entreprenøren har lav, blir det ubalanse, som kan resultere i at det blir vanskeligere å komme frem til en løsning. Det nevnes at utviklingen

er positiv i utjevning av maktforholdet mellom byggherre og entreprenør, og at byggherre tradisjonelt bestemte mye mer, hvis man ser noen tiår bakover i tid. Yiu, Cheung & Lok (2015) skriver i sin forskning at det er mindre grad av samarbeidsvilje fra motpart med større grad av makt, som bekrefter påstandene fra intervjuobjektene om at det blir mer utfordrende ved ubalanse i forhandlingene. Wig (2017b) og Harvard PON (2023) skriver begge at fokus på vinn-vinn situasjoner er optimalt for forhandling. Vinn-vinn situasjoner innebærer økt fokus på motpartens interesser, samt å søke etter gode løsninger for begge parter. Disse punktene er som nevnt tidligere i delkapittelet, noe intervjuobjektene opplever en økning av i bygge- og anleggsbransjen.

5.1.3 Valg av forhandler

Basert på resultatene i 4.2 er valg av forhandler hovedsakelig gitt av prosjektorganiseringen. Dette betyr at egnethet til forhandling, utover den egnetheten som medfølger gjennom rollen personen innehar, ikke blir vektlagt. Viktige faktorer som kunnskap om prosjektet veier tyngre enn forhandlingskompetanse, noe som er riktig basert på intervjuobjektene vektlegging av forberedelse og kunnskap om saken. Det betyr derimot at forhandlingskompetanse er noe som bør søkes av de som ofte gjennomfører forhandling. Dette understrekes av Dhir (2021) og Intervjuobjekt 6 som sier at kunnskap om forhandling på relevant nivå forventes av de fleste roller i en prosjektorganisasjon. Resultatene viser det i dag er stor variasjon i kompetanse og at aktørene sjelden har forhandlingskurs.

I tillegg til variasjoner innen forhandlingskompetanse, er det en utfordring at det typisk er vage krav som settes til forhandlere. Det handler ofte mest om ønsket resultat og mindre om krav til forhandlingsprosessen. Dette er en generell rotårsak som fører til mislykkede forhandlinger ifølge forskningen til Yiu, Cheung & Lok (2015).

5.1.4 Forhandling på prosjekt og ledelsesnivå

Hvis forhandlingene står fast i prosjektet, er det ifølge resultatene vanlig å trekke forhandlingen ut av prosjektet slik at den håndteres av ledelsen over prosjektnivå. Dette samsvarer med artikkelen til Chen, Zhang & Zhang (2014). Flytting av forhandlingen opp et nivå kan være nyttig siden ledelsen over prosjektnivå ikke er emosjonelt tilknyttet saken og lettere kan se på objektive fakta. På den andre siden er det ifølge to intervjuobjekt en risiko for at ledelsen ikke vil overstyre standpunktene til prosjektledelsen, og ikke får løst konflikten. Det er også en økt ressurskostand knyttet til å løfte konflikten heller enn å løse den i prosjektet. I utgangspunktet er det vanlig praksis å forhandle på eget nivå ettersom dette er mest effektivt og minst ressurskrevende.

5.1.5 Manglende mandat

Tilstrekkelig mandat på begge sider av forhandlingsbordet er essensielt for effektiv forhandling. Manglende mandat kan medføre at forhandleren blir tvunget til å stå hardt på sin posisjon, fordi vedkommende ikke har noe å gi. Et intervjuobjekt beskriver at det per i dag er en forskjell mellom offentlige og private byggherrer. Forhandlere i private foretak har gjerne ledere med «all makt», altså tilstrekkelig stort mandat og fullmakt. Offentlige byggherrer har derimot representanter med lite mandat. Eksempelvis må forhandlere som

representerer kommuner tilbake til formannskapet for å få godkjenning, som altså medfører en uheldig lang beslutningsvei. Det pekes videre på eksempler der byggeledere sitter som mellomledd, der de har mandat til å akseptere løsninger opp til et begrenset beløp, og kan dermed har få andre attraktive valg enn å si nei på det punktet de ikke kan gå høyere enn mandatet. Intervjuobjektene svar støtter generelt opp om det Yiu, Cheung & Lok (2015) skriver i sin forskning om at mangel på mandat er en hovedårsak til at forhandlinger ikke fører frem.

5.1.6 Egnethet

Forhandling virker ikke alltid like godt egnet. Ettersom forhandling ofte er avhengig av tillit, er det vanskelig å komme til enighet om saker som har brutt tilliten. Eksempler på dette er når kontrakten inneholder endrede kontraktsbestemmelser, i tilfeller med bruk av hoppeplikten, eller dersom tilliten er borte av andre årsaker. Både Fosse & Langnes (2018) og intervjuobjektene påpeker endringer i standardkontraktene som er til ugunst for entreprenøren, slik som fjerning av oppmannsavgjørelse eller ekstra krav til dokumentasjon. Oppmann kan være et godt alternativ når forhandlinger ikke fører frem, men mange byggherrer har fjernet dette fra sine kontrakter og det brukes derfor lite i praksis. Konflikt som følge av endrede kontraktsbestemmelser er et dårlig utgangspunkt for forhandling. Intervjuobjekt 3 forteller at det er mange mindre underentreprenører som går konkurs fordi hovedentreprenøren presser dem på lite gjennomtenkte kontraktsbestemmelser. I intervjuvarene påpekes hoppeplikten som en annen faktor som påvirker forhandlings situasjonen i dag. Hvis en entreprenør presses til å fortsette gjennomføring av prosjektet, på tross av uenighet og uinnfridde pengekrav, kan likviditetssituasjonen medføre at entreprenøren tvinges til å ta lån for å kunne gjennomføre prosjektet. Dette samstemmer med det Roede (2021) og Fosse & Langnes (2018) skriver i sine artikler. Bruk av hoppeplikten skaper også en presset situasjon. I noen tilfeller leder dette til en tvistesituasjon som det kan ta flere år å løse. I så fall vil det medføre en uheldig dynamikk mellom partene, som videre kan resultere i vanskeligere forhandlingsforhold. Her er forhandling lite egnet, og hjelp av en tredjepart kan være nødvendig ifølge intervjuobjektene. Det må nevnes at entreprenørene selv også benytter hoppeplikten mot underentreprenører, noe som også kan skape en uheldig situasjon.

5.1.7 Vurdering av besvarelse

Forskningsspørsmålet «Hvordan gjennomføres forhandling i dag?» har blitt besvart på et overordnet nivå. Det er rom for å gå mer i dybden og kartlegge hvordan spesifikke forhandlinger i byggebransjen gjennomføres i dag. Besvarelsen gir likevel informasjon som kan brukes som basis for forbedringsinitiativ. Informasjonen indikerer hovedsakelig et stort rom for bevisst og strukturert forbedringsarbeid. Samtidig trekker besvarelsen opp begrensninger for hva som er praktisk å gjennomføre. Disse begrensningene gjelder valg av forhandler og hva som er gjennomførbart grunnet mangel på tid og ressurser. Dette kan undersøkes videre.

5.2 Hvilke faktorer påvirker forhandling?

Ved å diskutere og sammenligne resultatene fra intervjuene med teorien, framtrer flere viktige faktorer i tillegg til generell kompetanse som påvirker om forhandlinger lykkes eller ikke.

5.2.1 Tillit

Alle intervjuobjektene responderte samstemt om at tillit er en av de aller viktigste faktorene for å få til gode forhandlinger og enighet. Tillitt kan likevel ikke forebygge alle uenigheter. Flere av intervjuobjektene beskriver at tillitt hovedsakelig handler om ærlighet og åpenhet knyttet til intensjoner. Eksempelvis vil det være krevende å få til gode forhandlinger hvis en av partene opplever at den andre driver med lureri, eller er arrogant eller urettferdig. Et av svarene viser til at det dessverre ofte forekommer krav om pengesummer basert på spekulative faktagrunnlag, noe som vil påvirke tilliten negativt. Det er en stor fordel om partene liker hverandre, er positive og har et genuint ønske om å forstå hverandre. Hvis begge partene er tydelige angående sine motiv, suksesskriterier og økonomiske forutsetninger, vil dette bidra til å bygge tillit. I motsatt fall, hvis det er mistanke om en skjult agenda, så kan dette tas opp og luftes ut i møter med motparten. Det understrekes i de fleste av svarene at det er helt grunnleggende å opptre hederlig, profesjonelt og med respekt overfor hverandre. Zhang *et al.* (2016) støtter utsagnene til intervjuobjektene. Deres forskning konkluderer med at tillit spiller en stor rolle for blant annet effektivitet i forhandlinger, forpliktelse til prosjektet og avtalene inngått, samt villighet til å strekke seg lenger for å komme fram til et vinn-vinn resultat. Riksrevisjonen (2020) skriver også at mangel på respekt, tillit og gode samarbeidsforhold øker risikoen for konflikt, og at konfliktene kan bli fastlåst uten gode relasjoner mellom partene. Fem av intervjuobjektene påpeker at tillit tar lang tid å bygge, mens den er lett å rive ned. Det er viktig at tillit opprettholdes fordi den er vanskelig å vinne tilbake hvis den først har gått tapt.

5.2.2 Sakkunnskap og struktur

Forberedelser og struktur blir nevnt av intervjuobjektene som viktige faktorer i forhandlinger. Det understrekes at kunnskap om saken er viktig, og at forberedelse er en strategi for å oppnå dette. Sakkunnskap og struktur på forhandlingen peker seg dermed ut som viktige faktorer i forhandlinger. Dette samsvarer med det Clark (2021) skriver.

Yiu, Cheung & Lok (2015) skriver at mangel på planlegging og rammeverk for forhandlinger er blant rotårsakene til at forhandlinger mislykkes. Alle intervjuobjektene i denne studien er også enige om viktigheten av forberedelser og en planlagt struktur på forhandlingene.

Intervjuobjektene sier det er essensielt å bruke nok tid til å sette seg godt inn i både sin egen og den andre partens side. Da blir man bedre i stand til å legge frem saken på en god måte. Det blir i svarene videre påpekt hvor viktig det er å være villig til å lytte og forstå. Hvis man ikke legger velvilje og innsats i å forstå motparten, blir man gjerne stående i for stor avstand til å nærme seg en løsning. Det er samtidig viktig å ha grundig innsikt og kunnskap om saken. I tillegg til kunnskap og fakta om saken, må man kjenne de relevante juridiske retningslinjene.

Et intervjuobjekt påpeker at forhandlinger som pågår over lang tid sammenhengende har en negativ effekt ved å virke utmattende. Andre påpeker at tidsaspektet er en viktig del av forhandlinger, gjennom å la standpunkter modnes over tid. Det kan tyde på at forhandlingenes varighet må tilpasses saken slit at partene har tid til å endre synspunkt, men uten å trekke ut for lenge.

5.2.3 Mandat

For å gjennomføre og slutføre forhandlinger er det viktig at begge forhandlingspartene har tilstrekkelig fullmakt eller mandat til å ta avgjørelser (Rigamonti, 2022). Flere intervjusvar poengterer at det blir skjevhet og et gap i forholdet mellom partene, hvis kun den ene parten har mandat. En slik skjevhet vil svekke tilliten i videre forhandlinger og dermed til muligheten for å få til en god løsning. Dette støtter opp om Yiu, Cheung & Lok (2015) sine funn som sier at mangel på mandat er en hovedårsak til at det blir brudd i forhandlinger. Det å måtte be om godkjenning av leder med rette fullmakt etter at et forhandlingsresultat er oppnådd, kan være tidkrevende og man kan måtte starte forhandlingene på nytt. Det kan bli problematisk når man beveger seg bort fra personene som kjenner problemstillingen til en leder som har mindre kjennskap til saken for å få godkjenning. Forhandleren kan måtte gå tilbake på noen av punktene man har blitt enige om. En godkjenning fra personer utenfor forhandlingen bør kun være av formell art hvis en slik setting skal fungere. Det fremstår entydig av resultatene at mandat er en viktig faktor, men årsakene til at det mangler kan være kompliserte, for eksempel knyttet til organiseringen av bedriften og derfor vanskelig å sikre i praksis.

5.2.4 Personlig investering

Mange av intervjuobjektene snakker om hvordan personlig investering i konflikten kan gjøre det vanskelig å komme til enighet. Intervjuobjekt 11 beskriver hvordan personer som er tett på saken det forhandles om kan oppleve at integriteten og æren deres utfordres hvis de må gi etter. Intervjuobjekt 3 sier at tapt ansikt ødelegger for kontraktsgjennomføring, noe som samsvarer med det Yiu & Chung (2014) skriver at løsning kan lettere nåes dersom man unngår situasjoner der motparten taper ansikt ved å gi etter.

5.2.5 Personlighet og oppførsel

Flere artikler finner sammenheng mellom ulike personlighetstrekk etter femfaktormodellen og effektivitet i forhandlinger (Yiu & Lee, 2011; Swelam, El-said & El-dokhmaesy, 2020; Pérez-Yus *et al.*, 2020). Det ble også nevnt jevnlig under intervjuene hvordan personlighet kan påvirke forhandlingen, og hvordan det ofte er en viktig faktor. Intervjuobjekt 5 sier at forhandling går dårlig uten bevissthet på mellommenneskelige kunnskap. Intervjuobjekt 6 peker videre på at holdning gir utslag. For eksempel blir forhandling vanskelig hvis motparten er arrogant eller urettferdig. I motsetning vil det å ha en positiv og profesjonell holdning og oppførsel gir positivt utslag. Hen mener det menneskelige aspektet er veldig undervurdert. Dette tyder på at personlighet, som påvirker oppførsel, er en viktig faktor i forhandling.

5.2.6 Bias

Bias er ifølge Li og Cheung (2022a) en faktor som kan påvirke forhandlingspartenes innstilling til hverandre og dermed forhandlingsprosessen. Cheung og Li (2022) deler bias inn i de fire kategoriene forutinntatthet, selvbekreftelse, optimisme og interesseorientering. Artikkelen hevder at størrelsen på det første kravet i en forhandling vil farge motpartens oppfatning slik at det påvirker hvor forhandlingen ender. Med andre ord, jo høyere kravet er, jo høyere vil den endelige summen bli. Dette kan forklare oppførselen flere intervjuobjekter nevner, der en part går høyt ut i starten av en forhandling. Intervjuobjektene sier på en annen side at dette sjeldent lykkes, og kan være med på å bryte ned tillit. Intervjuobjektene nevner også bias i form av forutinntatthet basert på rykter og trynefaktor, som kan minskes ved relasjonsbygging og tilpasning av personlighet. Andre intervjuobjekter sier det er en fordel å «like motparten», altså et positivt bias, men at dette ikke alltid er utgangspunktet i en relasjon. Li & Cheung (2022b) beskriver følgende tiltak som samsvarer med det intervjuobjektene sier om bevissthet og rasjonalitet: å legge nok tid og innsats i avgjørelsen, å vurdere egne og motpartens synspunkt kritisk, og å være rasjonell og tenke langsiktig.

5.2.7 Roller og antall

Litteraturen som vi har brukt i denne oppgaven nevner ikke viktigheten av roller og antall, men det blir nevnt av intervjuobjektene som en viktig faktor. Intervjuobjektene er samstemte om at en balanse mellom forhandlingspartene er viktig. Dette gjelder også likhet i rang, nivå, profesjonalitet og antall mellom partene. Antallet deltagere påvirker forhandlingen. Det er viktig at roller og ansvar er tydelig definert for å unngå overlapp eller gap. Hvis for mange er til stede, kan det fort være at deltakerne mister ansvarsfølelsen.

5.2.8 Intensjoner

Fra intervjuintervjuene er det flere som nevner partenes innstilling i forkant av forhandlingene som et viktig element. Det vises til erfaringer med at en part starter med svært høye forventninger til egne ønsker, samt at man ser saken i et svart/hvitt perspektiv. Dette kan vanskeliggjøre fremdrift mot en løsning, som i realiteten kan bli mer grånyansert. Flere intervjuobjekter påpeker at forhandlinger handler om å erkjenne at man har noe å gi, for at det i det hele tatt skal være grunnlag for forhandling. Lin og Cheung (2022) skriver i sin forskning at det er svært viktig å ha intensjoner om å komme til enighet når man går inn i forhandlinger. Faktorene intervjuobjektene forteller om, skyldes en manglende vilje til å komme til enighet. Lin og Cheung (2022) finner at en realitetsorientering om konsekvensene og da spesielt kostnadene av å ikke komme til enighet er et nyttig verktøy for å øke viljen og intensjonene for å komme til løsning. Dette verktøyet vil sannsynligvis også være nyttig i de situasjonene som intervjuobjektene har erfart der forhandlere har høye forventninger og lav villighet til å gi etter. Lax og Sebenius (1986) poengterer at å være ettergivende er effektivt for å komme fram til en løsning, men at det i kombinasjon med en forhandler som har svært høye forventninger til egne ønsker er uheldig da man kan gi fra seg mer enn det man burde. I tillegg til dette kan det gi inntrykk av at det er presedens for at man alltid gir etter i forhandlinger som kan oppmuntre motparten til å ikke ville gi etter i framtidige forhandlinger. Chow & Cheung (2014) skriver om hvordan press på forhandleren både kan virke motiverende og demotiverende, avhengig av hvordan

forhandlingen går. Dette kan være med på å forklare hvordan forhandlinger der det er mye på spill, enten i form av kostnad, opplevd prestisje eller prinsipper, kan eskalere.

5.2.9 Bruk av advokater

Svarene fra intervjuobjektene peker på at bruk av advokater påvirker forhandlingene. Bruk av eksterne advokater kan virke eskalerende i forhandlinger fordi motparten kan oppfatte dette som en krigserklæring. Eksterne advokater kan ha tendens til å dominere forhandlingene og har for lite interesse av å få til en løsning fordi de tjener penger på å være involvert i konflikt. De fokuserer på å bygge argumentasjon som om det var en rettsak, i stedet for å bidra til forhandling mellom partene. Det vil dermed øke sannsynligheten for å ende opp i retten. En forlenget uenighet vil være økonomisk fordelaktig for en ekstern advokat som blir betalt på timesbasis.

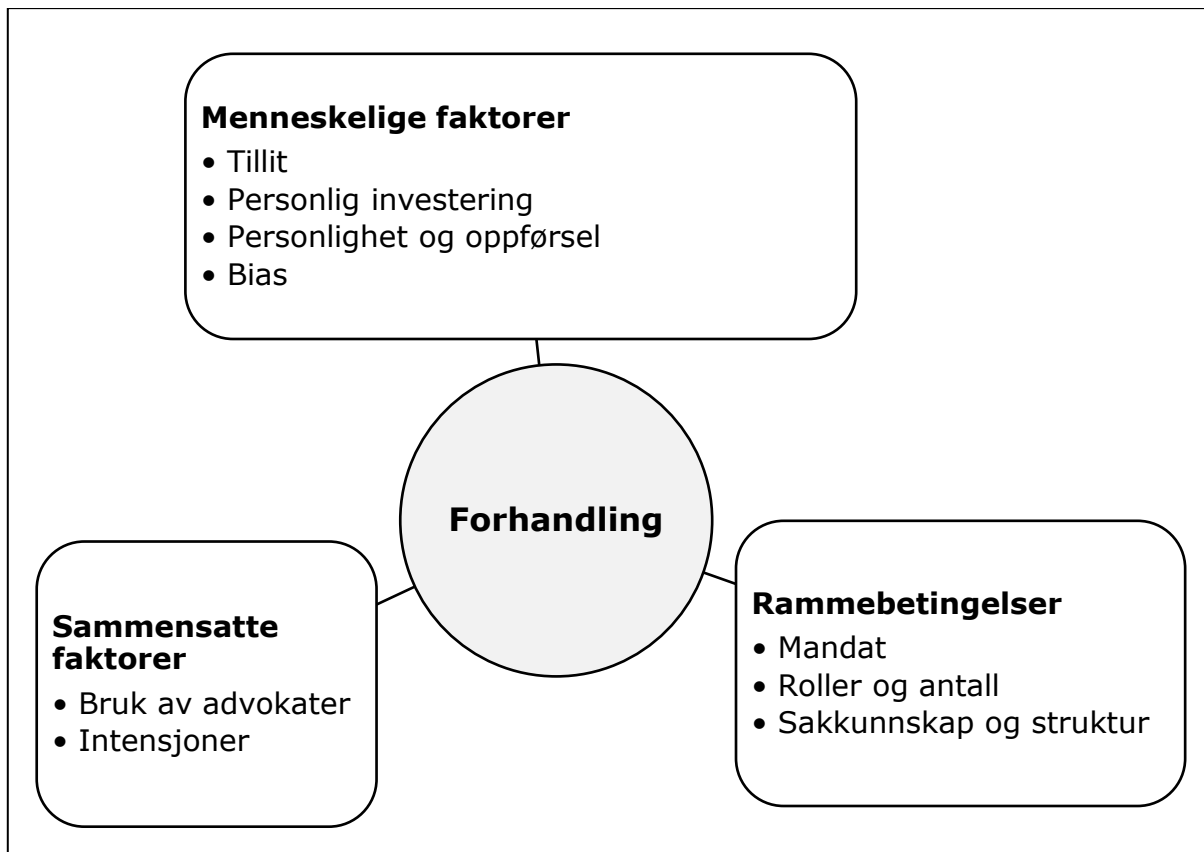
Involvering av eksterne advokater tidlig i prosessen eller bruk av interne advokater, kan derimot virke positivt hevder tre av intervjuobjektene. Ved tidlig involvering kan advokater tilføre nyttig tilskudd av juridisk kompetanse som kan bidra til gode løsninger. Det bør nevnes at interne advokater har større insentiv til å løse uenigheten effektivt i forhold til en ekstern advokat.

To av intervjuobjektene hevder at konfliktnivået i bygge- og anleggsbransjen har sunket de siste årene. Samtidig har advokatene oftere enn før blitt mer fokusert på å løse uenigheter og ivareta forholdet mellom entreprenør og byggherre.

Benyttet litteratur nevner ikke advokater, noe som kan tyde på at denne effekten er understudert.

5.2.10 Kategorisering av faktorene

Faktorene over er varierte. Flere av intervjuobjektene nevner faktorer som er klart menneskelige, som tillit, personlig investering, personlighet og oppførsel og bias. De nevner også faktorer som er gitt av saken og hvordan den håndteres, som mandat, deltagere og deres kunnskap, samt strukturen på forhandlingen. Men det er også flere faktorer som er satt sammen av både rammene og valg knyttet til saken, og menneskene dette påvirker. Bruk av advokater er i utgangspunktet en tilsynelatende involvering av kompetanse, men har i noen tilfeller en eskalerende effekt. Intensjoner er heller ikke kun bestemt av enkeltpersoner, men kan også påvirkes av eksternt press om et spesifikt resultat, for eksempel et behov om penger eller et behov for å hevde et prinsipp. Menneskelige faktorer vil påvirke det meste i en forhandling, men for oversiktens skyld kan faktorene som er diskutert over grovt kategoriseres som menneskelige faktorer, rammebestemmelser, eller sammensatte faktorer. Dette er illustrert i Figur 5-1. Flere av faktorene er knyttet til menneskelige aspekter som følelser og verdier, noe som igjen understreker viktigheten av kunnskap og bevissthet om dette.



Figur 5-1: Faktorer som påvirker forhandlingen (egenprodusert).

5.2.11 Vurdering av besvarelse

Resultatene har besvart forskningsspørsmålet «Hvilke faktorer påvirker forhandling?» ved å peke på en rekke viktige faktorer støttet av teorien. Det er likevel sannsynlig at det finnes flere faktorer som oppgaven ikke har avdekket, men disse antar vi til å være mindre viktige basert på at de ikke er blitt nevnt under intervjuene. Videre arbeid kan undersøke flere faktorer og slå fast grad av viktighet med mer nøyaktighet.

5.3 Hvordan kan forhandling forbedres?

I dette delkapittelet diskuteres det hvordan dagens gjennomføring av forhandlinger kan forbedres. Diskusjonen tar utgangspunkt i dagens situasjon diskutert i delkapittel 5.1 og faktorene diskutert i delkapittel 5.2, samt resultatene. Dagens situasjon representerer flere forbedringsmuligheter for bedre ivaretagelse av viktige faktorer i forhandling.

5.3.1 Forhandling som et fag

Svarene fra intervjuobjektene om dagens situasjon viser at det ligger en hindring foran mulig forbedring: Forhandling ansees ikke som et fag på samme måte som for eksempel planlegging, sikkerhetsarbeid, eller andre prosjektledelsesfag. Det blir dermed ikke bevisst fokusert på av mange. Dersom forhandling blir satt på dagsordenen vil det bidra til økt bevissthet rundt forhandling, som kan virke forbedrende i seg selv. Videre er det rom for standardisering og profesjonalisering i bransjen, noe som tyder på at tiltak for forbedring vil være nyttig.

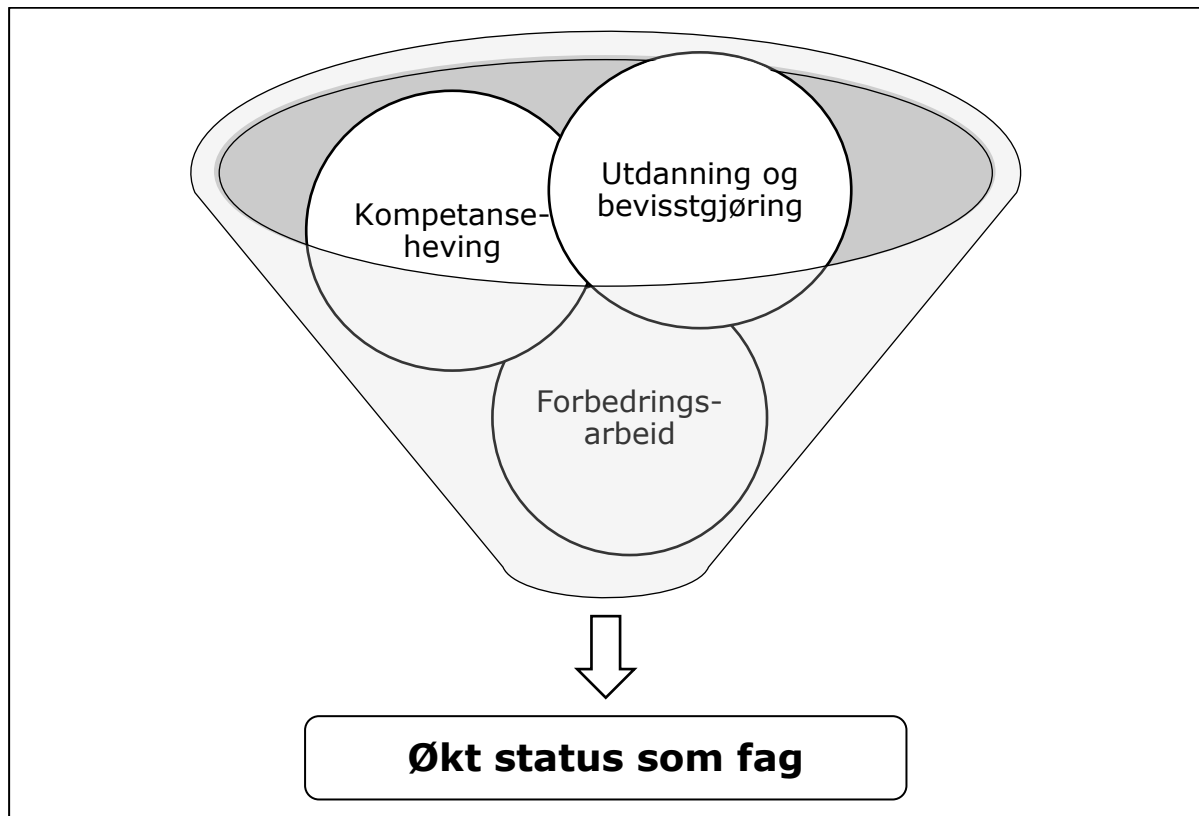
Kompetanseheving er et tiltak som kan benyttes mer enn det gjør i dag. Flere av intervjuobjektene uttrykker at dette kunne vært givende, og det som finnes av skepsis er hovedsakelig knyttet til hvilken type forhandling som læres bort på kurset. Derfor kan bruk av gode kurs med fokus på vinn-vinn forhandlinger være et godt tiltak. Noen av intervjuobjektene mener forhandling er bedre lært gjennom erfaring, men ett intervjuobjekt mener at kurs for å bevisstgjøre hva forhandling er, ville være et viktig steg på veien mot å bli en bedre forhandler, selv om det ikke ville bidra til at man ble utlært. Det er også tenkelig at kunnskap om gode forhandlinger gjør en forhandler i stand til å kjenne igjen når en forhandling blir uproduktiv. Dermed kan den rettes opp eller avbrytes uten at forholdet tar videre skade.

Evalueringsarbeid er et annet tiltak som vil virke forbedrende. For å kunne få til en forbedring av forhandlingsprosessen, er det viktig å forstå hva som gikk bra og dårlig under tidligere forhandlinger. De aller fleste av intervjuobjektene var enige om at systematisk evalueringsarbeid ville vært verdifullt, men ti av tolv svarte at dette i liten grad blir benyttet. Kun to svarte positivt på at de faktisk benytter systematisk evaluering. Tre av intervjuobjektene nevnte at de kunne ta en uformell prat, men at forbedring eller deling av erfaringer ikke blir gjort. Det blir påpekt at forhandlingsutfall der man ikke kom frem til noen løsning vil være det viktigste å få analysert, siden langvarige forhandlinger blir kostbart. Flere nevner at forhandlinger sees på som en del av jobben i bransjen, altså at man ikke ser på forhandling som eget fag. Noen svarer at forhandling er et håndverk basert på erfaring, og at det kan være utfordrende å få til skjematisk læring, siden forhandlingene kan ha et stort spenn og ha innslag i form av både vitser, forslag om å gå en tur og annet som er ment å myke opp stemningen. De har samtidig sterk tro på at refleksjon i etterkant vil være svært nyttig. Totalt sett virker det som det er en felles enighet om at det er behov for forbedring av forhandlingsprosessen innen gruppen av intervjuobjekter. Noen mener at økt bruk av refleksjon i etterkant av en forhandling utgjør den forbedringen som trengs, mens flertallet uttrykker at det er behov for forbedring i form av systematisk evalueringsarbeid. Etersom kompetanse påvirker forhandlingens utfall, og evalueringsarbeid vil virke kompetansehevende, er dette et godt forbedringspunkt.

En annen tenkelig tilnærming som kan gjøre forhandling anerkjent som et fag, er økt inkludering i byggingeniørutdanningen. Dette er også nevnt av flere intervjuobjekter er

Intervjuobjekt 4 og 5 uttrykker at forhandling burde være et eget fag inkludert i utdanningen ved NTNU. Intervjuobjekt 5 sier forhandling er viktig de fleste bransjer og derfor burde vært et fellesfag for mastergradsstudenter på alle sivilingeniørstudier. Økt fokus i utdanningen vil være en nyttig forberedelse for ingeniører som selv kommer inn i roller der de må bidra i eller ta ansvar for forhandlinger i løpet av karrieren, og ved å utdanne rettferdige forhandlere som jobber mot vinn-vinn resultat kan dette bidra til å redusere konfliktnivået i bransjen.

De forbedrende momentene nevnt over er presentert i Figur 5-2.



Figur 5-2: Mulige tiltak for å heve forhandlingers status som fag (egenprodusert).

5.3.2 Ivareta viktige faktorer

Diskusjonen i delkapittel 5.2 har avdekket ni viktige faktorer i tillegg til generell kompetanse i forhandling. Bevissthet rundt viktigheten av disse faktorene, og arbeid med å ivareta dem, vil være en måte å forbedre forhandlinger på. Under diskuteres hvordan faktorene tillit, sakkunnskap og struktur, mandat, personlig investering, personlighet og oppførsel, bias, roller og antall, intensjoner og ettergivende adferd, bruk av advokater og forhandlingskompetanse kan ivaretas.

Tillit peker seg ut som en viktig faktor som må ivaretas. Tillit kan enten bygges eller bevares. Dersom tilliten allerede er på plass, framkommer det av resultatene at den bør opprettholdes og ikke utnyttes, fordi den er mye vanskeligere å vinne tilbake enn å opprettholde. Flere av intervjuobjektene beskriver at tillit hovedsakelig handler om ærlighet og åpenhet knyttet til intensjoner og opportuniste. Om en forhandler er

opportunistisk og utnytter tilliten i en enkelt forhandling, kan dette straffe seg i senere forhandlinger, selv om det gir gevinst.

Sosiale innslag som å spise middag sammen, eller ta en felles kaffepause, der man snakker om andre tema enn problemstillingen blir ansett som en viktig del av tillitsbyggingen. Å bruke tid på sosialisering betaler seg ofte, da det medfører at man blir bedre kjent og kan bygge positive relasjoner, som igjen kan bidra til bedre kommunikasjon og at man forstår hverandre bedre. Dette vil også kunne forebygge det Chen, Zhang & Zhang (2014) kategoriserer som forholdsrelatert konflikt. En forholdsrelatert konflikt kommer av dårlig personkjenning mellom to eller flere parter i forhandlinger. Chen, Zhang & Zhang (2014) foreslår lagbyggende aktiviteter for å unngå forholdsrelaterte konflikter. Dersom disse konfliktene likevel skulle oppstå, foreslås det å bringe konflikten opp et nivå, for eksempel fra prosjektledernivå til direktørnivå. Denne løsningen vil sannsynligvis være mer ressurskrevende siden direktørene må sette seg inn i konflikten, og så forhandle seg imellom for å komme til en løsning. Det kan derfor tenkes at lagbyggende aktiviteter i tillegg til ovennevnte sosiale innslag kan være økonomisk gunstige for prosjektet ved å bygge tillit og gode relasjoner.

Dersom saken det forhandles om, er en årsak til at tilliten er borte virker det som det er lite produktivt å forhandle. Det kan være riktig å fokusere på å bygge opp tilliten igjen før forhandlinger gjenopptas.

Sakkunnskap og struktur på forhandlingen peker seg ut som viktige faktorer og må sikres. Disse to faktorene kommer som et resultat av gode forberedelser. Flere intervjuobjekter hevder at grundige forberedelser er blant de viktigste elementene i en forhandling. Forberedelse kan også være med på å bygge tillit. Intervjuobjekt 5 sier at en av grunnkomponentene i tillit er kompetanse. Dermed vil forberedelser av kunnskap og struktur være med på å bygge tillit, ved å vise at man ønsker å forhandle basert på kunnskap, i tillegg til å gjøre forhandlingene mer saklige. Dette samsvarer godt med Intervjuobjekt 10 sine tanker om struktur, og hvordan det å ha en struktur på forhandlingen viser at man har en tanke bak det hele som vitner om et ønske om en løsning, noe som virker tillitsbyggende. Ifølge Dhir (2021) er forberedelser og nøye planlegging grunnleggende for å oppnå en god forhandlingsprosess. Alle variabler bør vurderes på forhånd slik at uforventede problemer som oppstår kan håndteres effektivt. Clark (2021) skriver også at forberedelser er viktig, spesielt med fokus på egne prioriteringer og svakheter.

Både teori og resultater tyder på at økt bruk av forberedelse og struktur kan være et forbedringspunkt for forhandlinger. På en annen side er dette tidkrevende prosesser, og dersom forhandleren er presset på tid kan det være andre faktorer som er viktigere å prioritere.

Tilstedeværelse av riktig **mandat** er viktig i en forhandling. Å sikre dette kan være utfordrende ifølge noen av intervjuobjektene, men det er likevel en forutsetning. Dersom mulighetsrommet til forhandlere ikke overlapper, som beskrevet av Sebenius (2019) og nevnt av intervjuobjekt 4, er det ikke mulig å bli enig. Ulempen er at mandat ikke er informasjon som er ønskelig å dele ifølge resultatene. Bevissthet rundt mandat kan likevel gi en pekepinn på når en forhandling ikke vil føre fram og når det er best å falle tilbake på sin egen BATNA.

Personlig investering i forhandlingene kan være et forstyrrende element man bør være klar over. Tiltak som kommer fram av teorien og resultatene er å ta hensyn til personlig investering, for eksempel ved å unngå å tvinge fram situasjoner der motparten taper ansikt ved å gi etter, som diskutert av Yiu & Chung (2014). Å løfte forhandlingene til et nivå uten like stor personlig involvering, for eksempel fra anleggsleder til prosjektleder, eller prosjektleder til direktør kan også være en løsning ifølge intervjuobjektene og Chen, Zhang & Zhang (2014). Dette kan likevel skjære seg hvis ledelsen ikke vil endre på standpunktet av lojalitet til representanten, ifølge resultatene. Det å løfte forhandlingen ut av prosjektet, slik at flere involveres, er også mer ressurskrevende. Derfor er det tenkelig at økt fokus på å unngå å legge stolthet i «seier» kan være en løsning. Dersom forhandlere frykter å miste ansikt av å tape saken, har de lite insentiv til å gi kompromisser. Derimot, kan det gi insentiv til å oppnå en løsning dersom det knyttes ære til vellykkede forhandlinger, der partene kommer til en løsning. Dette nevnes av intervjuobjekt 3 som sier det ville vært mer produktivt om man snudde holdningen slik at forhandlere ble stolte over å nå en løsning, selv om det ikke ble full seier.

Personlighet og oppførsel påvirker muligheten for å få til gode forhandlinger ifølge både resultatene og teorien. Yiu & Lee (2011) påpeker sammenheng mellom ulike personlighetstrekk og effektivitet i forhandlinger. Dette samsvarer med hva Yates (2011) og Dhir (2021) finner som viktige personlighetstrekk og egenskaper. Resultatene sier at man bør forberede seg på de menneskelige aspektene i forhandling. Intervjuobjekt 5 anbefaler å tenke på hvordan man er som person, hvordan man bygger tillit, og tilpasse dette etter hvem man skal møte. Det intervjuobjekt 5 sier om justering av sin egen oppførsel tyder på at oppførsel ikke er låst til en underliggende personlighet, men at den bevisst kan justeres. Det er dermed et grunnlag for å si at bevissthet rundt forhandlerens personlighetstrekk, styrker og svakheter, og hvordan justere væremåten for å kompensere, er forbedringsmuligheter for å oppnå bedre forhandlinger. Et mulig tiltak på individnivå er å benytte personlighetstester til å bevisstgjøre seg selv om egne trekk som kan påvirke en forhandling.

Forhandlinger kan forbedres ved å redusere **bias**. Ifølge Li & Cheung (2022b) er det tre kategorier av tiltak som kan utføres. Det første er å legge nok tid og innsats i å foreta gode beslutninger. Det andre er å vurdere motpartens og eget synspunkt kritisk. Den tredje kategorien er rasjonell og langsiktig tenking. Cheung & Li (2022) anbefaler trening i å unngå bias samt påminnelse om konsekvensen av å ikke komme til enighet. Tiltak som er nevnt for å skape tillit tidligere i dette delkapittelet vil også kunne bidra til å redusere bias, blant annet forutinntatthet.

Antall deltagere og at riktige roller møtes er også en viktig faktor det må tas hensyn til. Det er enighet om at partene bør stille med noenlunde like antall deltakere, der det er samsvarende stillingsnivå på begge sider. Flere av intervjuobjektene uttrykker at 2-3 personer fra hver side har vist seg å fungere best. Hvis flere er til stede, kan det fort være at deltakerne mister ansvarsfølelsen. Ved å sette sammen et lag der deltagerne har komplementerende kompetanse og mandat, kan man oppnå en effektiv forhandling uten unødvendige avbrudd.

Intensjon og ettergivende adferd er utslagsgivende i en forhandling. Det er mulig at en forventningssamtale kan virke motiverende for å sikre intensjon om løsning hos begge part, og en forhandler kan i forkant tenke over hva de ser for seg å oppnå, og om dette er realistisk. En annen mulighet, basert på Lin og Cheung (2022) er å realitetsorientere om konsekvensene av en manglende løsning, som kan bli en dyrere konflikt. Dette kan motivere en intensjon om å nå en løsning.

Advokater kan påvirke konflikten og bør derfor brukes riktig. Riktig bruk kan ifølge intervjuobjektene fungere bra, men samtidig vitner holdningene til advokater om at involveringen i seg selv kan virke som en krigserklæring. Dermed er bruk av advokater et følsomt tema og de må brukes med omhu. Advokater bør ifølge intervjuobjektene involveres tidlig, og instrueres til å jobbe for en rettferdig løsning. Man må også unngå å la de dominere forhandlingene.

5.3.3 Vurdering av gjennomførbarhet

Selv om denne oppgaven har avdekket flere forbedringspunkter, er gjennomførbarheten begrenset av ressursene og viljen tilgjengelig hos hver enkelt aktør i bransjen. Faktorer som kostnad av tiltak, vilje til forbedring, tidsbruk og kompetanse kan hindre gjennomføring av forbedringsarbeid. Kurs og testing av forhandlere vil kreve både tid og penger. Evalueringsarbeid krever kompetanse knyttet til dette, og tidsbruk. Noen av intervjuobjektene nevner at evalueringsarbeid ikke gjennomføres i dag grunnet tidspress. Andre faktorer som kan vanskeliggjøre gjennomføring av forbedringsarbeid er den tidligere nevnte statusen til forhandling som noe «hverdagslig». Det kan være manglende motivasjon til å jobbe med forbedring blant noen av personene som har drevet med forhandling lenge, som ikke føler behovet til å jobbe mer med faget. Tid kan potensielt spares inn ved at forhandlingene blir mer effektive, og kostnaden ved å bruke forhandling er lavere sammenlignet med andre verktøy. Enkle tiltak som bevisstgjøring rundt årsaker til at forhandlinger stagnerer og konflikter eskalerer kan dessuten ha stor effekt i forhold til innsatsen.

5.3.4 Vurdering av besvarelse

Resultatene gir flere forslag til forbedrende momenter på forskningsspørsmålet «Hvordan kan forhandling forbedres?». Listen må ikke ansees som uttømmende. Hvilke tiltak som er praktisk gjennomførbare eller mest effektive sammenlignet med kostnad, må også vurderes.

5.4 Oppgavens styrker og svakheter

Denne oppgaven har noen svakheter. Både vi, forfatterne av denne oppgaven, og intervjuobjektene har hovedsakelig en byggfaglig bakgrunn, og mangler bakgrunn innen psykologi og praktisk forhandling. Intervjuobjektene har enten en byggfaglig eller juridisk bakgrunn. Oppgaven omhandler likevel psykologiske aspekter ved forhandling. Dette er ikke til å unngå ettersom forhandling er et sammensatt fag. Dette kan begrense forståelsen av de psykologiske og atferdsmessige faktorene som påvirker forhandlingene. Det har videre vært lite forskning å støtte seg på. Mer forskning på området ville bidratt til å styrke oppgavens faglige grunnlag, spesielt forskning som tar hensyn til norsk kultur og aspekter ved det. Oppgaven har også krevd et bredt teoretisk grunnlag, noe som har begrenset hvor grundig hver faktor er studert.

Oppgaven har flere styrker. For det første har oppgaven bidratt til å fylle et kunnskapshull ved å undersøke hvordan forhandling i bygg- og anleggsprosjekter bør gjennomføres i Norge. Ved å ta opp dette skaper også oppgaven interesse for videre forskning innen temaet. For å gjøre dette har oppgaven benyttet erfarne intervjuobjekter med betydelig erfaring innenfor feltene bygg, anlegg og jus. Dette gir tyngde til de oppgitte perspektivene og erfaringene som deles i intervjuene. Intervjuspørsmålene ble dessuten vurdert av en ekspert og to veiledere ved Institutt for Bygg- og miljøteknikk før gjennomføring. Dette har sikret at spørsmålene er relevante, av høy kvalitet, og at de adresserer viktige aspekter ved forhandlingsprosessen. Oppgaven har også hatt et kritisk blikk på forhandling ved å undersøke egnetheten. Til slutt har mange av intervjusvarene vært samstemte. Dette tyder på at resultatene har god reliabilitet og validitet.

6 Konklusjon

I dette kapittelet besvares oppgavens problemstilling. Avslutningsvis anbefales videre arbeid.

6.1 Hvordan bør forhandling gjennomføres?

Denne masteroppgaven har undersøkt hvordan forhandling i byggeprosessen mellom partenes egne ansatte bør gjennomføres. Dette er gjort ved hjelp av tre forskningsspørsmål henholdsvis knyttet til dagens gjennomføring, viktige faktorer og mulige forbedringspunkter som er besvart i diskusjonen. Basert på tilstanden til dagens gjennomføring og faktorene oppgaven har avdekket, finnes det rom for forbedring.

Dagens situasjon bør endres. Resultatene viser at dagens gjennomføring av forhandling er preget av variasjon, lav formell kompetanse, usystematisk eller fraværende evalueringsarbeid og liten bruk av kompetanseheving. Det er tydelig at forhandling ikke ansees som et fagfelt. Forhandleren er hovedsakelig gitt av prosjektorganisasjonen siden kunnskap om prosjektet er vektet tyngre enn forhandlingskompetanse. Det forventes at personene i prosjektorganisasjonen kan forhandle på sitt nivå selv om det sjeldent er noe kurs. Forhandling bør anses som et fagfelt på lik linje med andre prosjektledelsesfag, og gjennomføres med bevissthet på viktige faktorer og fallgruver. Generell forhandlingskompetanse bør sikres hos de som ofte gjennomfører forhandlinger. Dette kan oppnås ved en kombinasjon av bevisstgjøring, kompetanseheving, forbedringsarbeid i form av evaluering med refleksjon og inkludering i pensum i relevante utdanninger. Kompetansehevingen bør ha fokus på vann-vinn forhandlinger. Forhandling bør være på pensum i enten byggingeniørutdanningen, eventuelt et fellesfag på alle sivilingeniørstudier fordi det er viktig i de fleste bransjer.

Videre har resultatene, sett i sammenheng med teorien, avdekket en rekke viktige faktorer. Faktorene har innvirkning på om en forhandling lykkes eller ikke, og bør ivaretas. I dag blir forhandling ofte overlatt til hver enkelt. Derfor er det sannsynlig at mange av de nevnte påvirkende faktorene ikke bevisst ivaretas. Oppgaven har undersøkt hvordan dette bør gjøres. Forhandling er sammensatt av både menneskelige og saksrelaterte faktorer, og bør gjennomføres med hensyn på en rekke aspekter.

Faktorene som peker seg ut som viktige i denne oppgaven, i tillegg til generell forhandlingskompetanse, er:

- 1) Tillit
- 2) Sakkunnskap og struktur
- 3) Mandat
- 4) Personlig investering
- 5) Personlighet og oppførsel
- 6) Bias
- 7) Roller og antall
- 8) Intensjoner
- 9) Bruk av advokater

1) Tillit er en faktor som er avgjørende for om forhandlingen lykkes eller ikke. Tillit er svært vanskelig å gjenvinne om den mistes og bør derfor opprettholdes underveis i forhandlingene og prosjektet. Tillit oppnås med ærlighet og åpenhet knyttet til intensjoner og opportuniste, men også kompetanse. Derfor bør man ikke være opportunistisk og utnytte tillit, da dette vil straffe seg i senere forhandlinger. Sosiale innslag og lagbyggende aktiviteter der kommunikasjon og relasjoner forbedres kan bidra til å bygge tillit. Dersom tilliten er borte, er det et svært dårlig grunnlag for forhandlinger.

2) Sakkunnskap og struktur er også viktig fordi det holder forhandlingen saklig. Gode forberedelser for å sikre sakkunnskap og en planlagt struktur er derfor noe av det viktigste i en forhandling, selv om det kan være tidkrevende. Å møtes på lavest mulig nivå er en gjeldende praksis som også sikrer god sakkunnskap. Forberedelse kan i tillegg virke tillitsbyggende, fordi man viser kompetanse, og en interesse i forhandlingene som kan vitne om et ønske om å nå en løsning.

3) Riktig mandat er viktig for å kunne komme til en løsning. Hvis den ene parten i en forhandling mangler mandat eller fullmakt til å nå enighet, skaper dette en skjevhet i forhandlingene som også svekker tillit. Dette er en årsak til mislykkede forhandlinger. Det er en forutsetning at begge parter har tilstrekkelig mandat for å oppnå enighet under forhandlinger. Det nyttig å kjenne til sin egen BATNA, som representerer hvor lavt man kan gå, og sikre eget mandat, som representerer hvor høyt man kan gå. Og om mulig forsikre seg om at motparten har et mandat som er tilstrekkelig for å nå en løsning.

4) Personlig investering i saken er en faktor som kan gjøre at det blir vanskeligere å komme til enighet i en konflikt, fordi forhandleren kan være redd for å tape ansikt. I disse tilfellene bør man unngå å tvinge frem situasjoner der motparten taper ansikt ved å gi etter. I tilfeller med stor personlig investering er det nyttig å benytte den eksisterende praksisen der forhandlingene løftes et hakk opp i organisasjonen, vekk fra tilknytningen og til et nivå med et mer langsiktig perspektiv. Beslutningstakerne på dette nivået må være klar for å fravike standpunktene som er tatt på nivået under om man skal nå en løsning, selv om dette trosser prosjektledelsens standpunkt. Det er behov for en holdningsendring i bransjen som går bort fra å hedre «seier» i en forhandling, til å heller verdsette rettfærdige løsninger.

5) Personlighet og oppførsel påvirker også forhandlinger. Bevissthet rundt egne personlighetstrekk, styrker og svakheter i forhandling, og hvordan justere væremåten for å kompensere, er forbedringsmuligheter for å oppnå bedre forhandlinger. Bevissthet på menneskelige faktorer kan bidra til å holde saklige forhandlinger.

6) Bias påvirker forhandlinger. Å gå høyt ut i starten av en forhandling kan påvirke sluttresultatet, men kan også bryte ned tillit og er ikke å anbefale i langvarige relasjoner. Bias knyttet til mennesker, om man av andre årsaker liker eller misliker motparten, kan også påvirke forhandlingen og er noe man bør være bevisst på. For å unngå bias i forhandlinger bør man legge nok tid og innsats i avgjørelser; foreta kritiske vurderinger av både egne og motpartens synspunkt; og være rasjonell og tenke langsiktig.

7) En annen faktor som kan skape skjevhet i forhandlingene er ulikt antall deltakere eller ulike stillingsnivå på hver side. Partene bør stille med en likhet i roller og antall for å ikke skape en ubalansert forhandling, siden forskjeller i rang, nivå og profesjonalitet kan føre til dårlig kjemi, dårlig kommunikasjon og ulike synspunkter. To til tre personer på hver side er et produktivt antall. Dersom det er flere, er det spesielt viktig å avtale roller i

forhandlingen. Intervjuobjektene er samstemte om at 2-3 personer på hver side, med komplementerende kompetanse og mandat, gir mest effektive forhandlinger.

8) Partenes innstilling i forkant av forhandlinger er en annen viktig faktor. Høye forventninger og et svart/hvitt-syn på saken kan vanskeliggjøre enighet. Vanligvis må begge parter gi litt etter. Intensjoner om å komme til enighet, noe som inkluderer å være litt ettergivende vil påvirke forhandlinger positivt. Men ved å være for ettergivende kan det skape presedens for at det antas at man alltid gir etter i fremtidige forhandlinger.

9) En annen faktor som påvirker forhandlinger er bruk av advokater. Involvering av advokat kan oppfattes som en krigserklæring og dessuten skape et mer komplisert forhandlingsklima, som kan eskalere konflikten. Men de kan også gi en trygghet i beslutninger og bidra med kompetanse til å nå en løsning. Advokater må derfor brukes bevisst. Ved eventuell bruk av advokater, bør de instrueres til å jobbe mot en rettfærdig løsning, uten å dominere forhandlingene, involveres tidlig og motparten bør informeres om hensikten.

Gjennomførbarheten av disse forbedringspunktene er begrenset av ressursene og viljen tilgjengelig hos hver aktør i bransjen. Kostnader, manglende motivasjon, tid og kompetanse kan hindre forbedringsarbeid. Det kan også være vanskelig å overkomme forhandlingens status som noe «hverdagslig». Men det er potensielt besparende å løse flere potensielle konflikter med forhandling, og tid kan spares inn ved at forhandlingene blir mer effektive. Enkle tiltak som bevisstgjøring om årsaker til at forhandling mislykkes kan dessuten ha stor effekt i forhold til innsatsen.

Oppgaven har undersøkt dagens situasjon og avdekket hvordan flere kjente og noen nye faktorer også er viktige i Norge. Dette kan være av nytte for utøvere av forhandling og for arbeid med utvikling av videre tiltak mot konflikter.

6.2 Videre arbeid

Videre arbeid kan se på hva som er praktisk mulig å gjennomføre, undersøke flere faktorer samt slå fast grad av viktighet med mer nøyaktighet, og undersøke oppgavens funn med kvantitative data. Til slutt har oppgaven tangert flere tema som kan være interessante å undersøke videre:

- Forskjeller i forhandlingens effektivitet og konfliktnivå mellom offentlig og private byggherrer samt eventuelle årsaker til dette.
- Dagens implementasjon av konflikthåndtering i standardkontraktene, og forbedringsmuligheter.
- Personlighetstrekk og egnethet for forhandling kan undersøkes for å finne mer detaljerte forbedringspunkter knyttet til ulike personlighetstrekk.
- Teori og intervjuobjekter har nevnt at byggherre eller entreprenør kan endre kontraktsbestemmelser til den andre parts disfavør (som å fjerne oppmannsavgjørelse, eller kreve ekstra dokumentasjon). Det kan være interessant å undersøke konsekvenser av dette, herunder hvordan dette påvirker forholdet mellom partene.
- HAB-dommen (2019) skjerpet i praksis dokumentasjonskrav til plunder og heftkrav. Det hadde vært interessant å undersøke effekten av HAB-dommen på forhandlinger, entreprenørkrav og konfliktnivå i bransjen generelt.

7 Referanseliste

- Aanesen, K. H. (2020) Analyse og drøfting av kvalitative data. NDLA.no. Tilgjengelig fra:
<https://ndla.no/nb/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:860e0dc0-7691-4b90-ba3b-8a00c39c9448/topic:1:6422199b-cd4c-4728-8560-e357482c14d2/resource:24320210-122e-4b70-8248-f6f8bc7f6058>
 (Hentet: 07.04.2023).
- Anskaffelser.no (2022) Kontrakter – Bygg og anlegg. Tilgjengelig fra:
<https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendomsbae/kontrakter-bygg-og-anlegg>
 (Hentet: 12.04.2023)
- Arashpour, M. et al. (2014) Analysis of disruptions caused by constriction field rework on productivity in residential projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(2).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000804](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000804)
- Arcadis (2022) 2022 Global Construction Disputes Report—Successfully navigating through turbulent times. Tilgjengelig fra:
https://images.connect.arcadis.com/Web/Arcadis/%7Bcb063f2c-be31-410c-9807-d7a9bf16f666%7D_2022_Global_Construction_Disputes_Report_-_Successfully_navigating_through_turbulent_times.pdf (Hentet:13.10.2022)
- Asperøy, B. G. (2022) Forbedring av Sikkerhetskultur i Bygg og Anlegg [Upublisert prosjektoppgave. Veileder: Olav Torp]. Institutt for Bygg- og miljøteknikk, NTNU Trondheim.
- BAROK (1999) Konflikter i BA-bransjen? Bygg og Anlegg – Rekruttering og Kompetanseutvikling [Rapport].
- Bøe, A. E. (2014) *Utfordreren—Lundin Norways første 10 år på norsk sokkel*. J. M. Stenersens Forlag.
- Bogner, A. & Menz, W. (2009) The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction, i Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz (red.). *Interviewing Experts*. 1. utg. Palgrave Macmillan London. s. 43-76.
- Brown, H. & Marriott, A. (1999) *Brown & Marriott's ADR Principles and Practice*. Sweet and Maxwell.
- Cakmak, E. & Cakmak, P. I. (2014) An Analysis of Causes of Disputes in the Construction Industry Using Analytical Network Process. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 109, s. 183–187.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.441>

- Cambridge Dictionary (u.å.) Negotiation. Tilgjengelig fra:
<https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/negotiation> (Hentet: 10.05.2023)
- Chen, Y. Q., Zhang, Y. B. & Zhang, S. J. (2014) Impacts of Different Types of Owner Contractor Conflict on Cost Performance in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(6), 04014017.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000852](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000852)
- Cheung, S. O. & Li, K. (2022) The Happening of Bias in Construction Dispute Negotiation, i Cheung, S. O. (red.) *Construction Dispute Research Expanded*. Electronic edition. Kowloon, Hong Kong: Springer Nature Switzerland AG. s. 3-33.
- Cheung, S. O., Chow, P. T. & Yiu, T. W. (2009) Contingent Use of Negotiators' Tactics in Construction Dispute Negotiation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(6), 466-476.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2009\)135:6\(466\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2009)135:6(466))
- Cheung, S. O., Yiu, T. W. & Yeung, S. F. (2006) A Study of Styles and Outcomes in Construction Dispute Negotiation. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(8), s. 805-814.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2006\)132:8\(805\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2006)132:8(805))
- Chow, P. T. & Cheung, S. O. (2014) Mediating and Moderating Effect of Tension on Withdrawal: Commitment Relationship in Construction Dispute Negotiation, i Cheung, S. O. (red.) *Construction Dispute Research*. eBook. Kowloon, Hong Kong: Springer International Publishing Switzerland. s. 257-276.
- Clark, W. (2021) *Construction Disputes: Seeking Sensible Solutions*. eBook. London Publishing Partnership.
- Codex Advokat (u.å.) NS 8405 og NS 8407: Varsling og endringsmeldinger. Tilgjengelig fra: <https://codex.no/bedrift/entrepriserett/ns-kontrakter/varsling-endringsmelding> (Hentet: 24.03.2023).
- Dahlum, S., (2021) Validitet. Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (Hentet: 10.10.2022).
- Dalland, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4. utg. Gyldendal akademisk.
- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. 5. utg. Gyldendal Norsk Forlag.
- Dhir, R. (2021) Negotiation: Definition, How it works, and why it's important. Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/terms/n/negotiation.asp> (Hentet: 03.11.2022)
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2022) *Anskaffelsesprosessen steg for steg*. Tilgjengelig fra: <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg->

- steg/avklare-behov-og-forberede-konkurransen/konkurransgrunnlag (Hentet: 13.10.2022)
- Drevland, F. (2022, september 8). Qualitative methods [Forelesning TBM4500 Bygg- og miljøteknikk fordypningsprosjekt, NTNU Trondheim]. Tilgjengelig bak innlogging fra: https://ntnu.blackboard.com/ultra/courses/_38827_1/cl/outline
- Fosse, H. & Langnes, M. S. (2018) Hoppeplikten. Samferdsel & Infrastruktur. Tilgjengelig fra: <https://www.samferdselinfra.no/hoppeplikten/> (Hentet: 12.04.2023)
- Gibson, M. R. (2022) Forebygging og håndtering av konflikter i bygge- og anleggsbransjen [Upublisert prosjektoppgave. Veileder: Omar K. Sabri]. Institutt for Bygg- og miljøteknikk, NTNU Trondheim.
- Glasl, F. (1999) Confronting conflict. Hawthorn Press. Gloucestershire.
- Grønmo, S. (2020a) Kvalitativ metode. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/kvalitativ_metode. Store Norske Leksikon. (Hentet: 11.11.2022)
- Grønmo, S. (2020b) Strukturert intervju. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/strukturert_intervju. Store Norske Leksikon. (Hentet: 11.11.2022)
- Grønmo, S. (2021) Kvantitativ metode. Store Norske Leksikon. Store norske leksikon. https://snl.no/kvantitativ_metode (Hentet: 11.11.2022)
- Harvard PON staff (2018) About the Harvard negotiation project. Tilgjengelig fra: https://www.pon.harvard.edu/research_projects/harvard-negotiation-project/hnp/ (Hentet 10.05.2023)
- Harvard PON staff (2023) Win Win Negotiation: Managing Your Counterpart's Satisfaction; How to manage expectations to create a win win negotiation. Tilgjengelig fra: <https://www.pon.harvard.edu/daily/win-win-daily/win-win-negotiations-managing-your-counterparts-satisfaction/> (Hentet: 08.05.2023)
- HR-2019-1225-A (2019) Dom avsagt 26. juni 2019 av Høyesteret:. Anke over Eidsivating lagmannsretts dom 29. juni 2018. Tilgjengelig fra: <https://dhgpbrc66tpzm.cloudfront.net/1561966188/hr-2019-1225-a.pdf> (Hentet: 10.03.2023)
- Ibenholt, K. & Kostøl, F. B. (2018) Beregning av kostnader ved tvistesaker i anleggsbransjen. Entreprenørforeningen Bygg og Anlegg (EBA). Tilgjengelig fra: https://static1.squarespace.com/static/576280dd6b8f5b9b197512ef/t/5badf3bf9140b7e6df62ea44/1538126788050/Kostnaden+av+tvistesaker+i+anleggsbransjen_v2.pdf
- Kennair, L. E. O. (2022) femfaktormodellen. Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/femfaktormodellen> (Hentet: 01.05.2022).
- Kobbe, H. (2016) Uenigheter, konflikter, tvister, m.m., Hvordan kan de unngås og hvordan kan de løses.

- Lædre, O. (2009) Er det noen sak? Forebygging og håndtering av tvister i bygg- og anleggsprosjekter. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (1986). The manager as negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain, Free Press, New York, s. 49–62.
- Li, K. & Cheung, S. O. (2022a) Conceptualising Bias in Construction Dispute Negotiation, i Cheung, S. O. (red.) Construction Dispute Research Expanded. Electronic edition. Kowloon, Hong Kong: Springer Nature Switzerland AG. s. 35-62.
- Li, K. & Cheung, S. O. (2022b) Minimising Biases in Construction Dispute Negotiation, i Cheung, S. O. (red.) Construction Dispute Research Expanded. Electronic edition. Kowloon, Hong Kong: Springer Nature Switzerland AG. s. 119-145.
- Lin, S. & Cheung, S. O. (2022) Exploring the Concept of Psychological Distance and Its Impact on Intention to Settle in Construction Dispute Negotiation. Journal of Construction Engineering and Management, 148(12).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002418](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002418)
- Lu, W., Zhang, L. & Li, Z. (2015) Influence of Negotiation Risk Attitude and Power on behaviors and Outcomes When Negotiating Construction Claims. Journal of Construction Engineering and Management, 141(2).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000927](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000927)
- Lund, O. B. & Riisøen, H. (2020) Endringsordresystemet. Tilgjengelig fra:
<https://harris.no/kompetanse/entreprise/byggefasen/endringsordresystemet/>
(Hentet: 13.04.2023)
- Maartmann-Moe, W. & Laastad, C. (2019) Plunder og heft: Etterlengtet avklaring fra Høyesterett. Tilgjengelig fra: <https://www.bygg.no/plunder-og-heft-etterlengtet-avklaring-fra-hoyesterett/1399464/>
(Hentet: 10.03.2023)
- Mathiasen, H. & Komissar, S. (2018) «Hoppeplikten for utbedring». Byggeindustrien nr. 13. Tilgjengelig fra: <https://bahr.no/wp-content/uploads/2018/09/Hoppeplikten-for-utbedring-av-HALMA-og-SOKOM.pdf>
(Hentet: 12.04.2023)
- NAOB (u.å.) minnelig. Tilgjengelig fra: <https://naob.no/ordbok/minnelig> (Hentet: 01.05.2023).
- NTNU (u.å.a) IMRoD-struktur på vitenskapelige tekster. Tilgjengelig fra:
<https://i.ntnu.no/oppgaveskriving/imrod-struktur> (Hentet: 08.09.2022).
- NTNU (u.å.b) Behandle personopplysninger i student- og forskningsprosjekt. Tilgjengelig fra:
<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Behandle+personopplysninger+i+student-+og+forskningsprosjekt> (Hentet: 05.04.2023)
- O'Connor, M. K. & Arnold, J. A. (2001) Distributive spirals: Negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. Organizational Behavior and Human

- Decision Processes, 84(1), s. 148–176
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2923>
- Offergaard, S. (2017) Kan spare enorme summer med mekling. Tilgjengelig fra:
<https://www.bygg.no/kan-spare-enorme-summer-med-mekling/1321284/>
(Hentet: 06.02.2023)
- Pérez-Yus, M.C. et al. (2020) Variables Associated With Negotiation Effectiveness: The Role of Mindfulness. *Frontiers in psychology*, 11, s. 1214.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01214>
- Ren, Z. et al. (2011) Lessons Learned from Principled Negotiation in International Construction Projects. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 3(3), s.123–132.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.0000055](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000055)
- Ren, Z., Anumba, C. J. & Ugwu, O. O. (2003) Multiagent System for Construction Claims Negotiation. *Journal of Computing in Civil Engineering*, 17(3), 180–188.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0887-3801\(2003\)17:3\(180\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0887-3801(2003)17:3(180))
- Rigamonti, D. (2022) Negotiation techniques. Tilgjengelig fra:
https://www.designingbuildings.co.uk/wiki/Negotiation_techniques?fbclid=IwAR0kCVxh9AedJFAO8Tj_weu3akl61DG74Wq7GVHBIAJphBKAICJSz6Vxv3k (Hentet: 03.11.2022)
- Riksrevisjonen. (2020) Revisjonsrapport om årsaker til konflikter mellom byggherre og entreprenør i vegutbyggingsprosjekter. Tilgjengelig fra:
<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2020-2021/undersokelse-av-arsaker-til-konflikter-mellom-byggherre-og-entreprenor-i-vegutbyggingsprosjekter/>
(Hentet: 10.11.2022)
- Robson, C. & McCartan, K. (2015) *Real World Research*. 4. Utg. Wiley.
- Roede, N. (2021) Hva innebærer hoppe-plikten til entreprenør-en og hvordan kan byggherre bruke dette som et virkemiddel? Tilgjengelig fra:
<https://codex.no/bedrift/eiendomsutvikling/hoppeplikten-og-hvordan-kan-byggherren-utnytte> (Hentet: 12.04.2023)
- Rosenfeld, Y. (2014) Root-cause analysis of construction-cost overruns. . *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(1).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000789](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000789)
- Sabri, O. K. & Torp, O. (2022) Corrective and Preventive Action Plan (CAPA) for Disputes in Construction Projects: A Norwegian Perspective. *Infrastructures (Basel)*, 7(5), 63. <https://doi.org/10.3390/infrastructures7050063>
- Sabri, O. K., Lædre, O. & Bruland, A. (2019) Why conflicts occur in roads and tunnels projects in Norway. *Journal of Civil Engineering and Management*, 25(3), 252–264.
<https://doi.org/10.3846/jcem.2019.8566>

- Sayegh, S. et al. (2020) Construction Disputes in the UAE: Causes and Resolution Methods. *Buildings* (Basel), 10(10), s. 171.
<https://doi.org/10.3390/BUILDINGS10100171>
- Sebenius, J. K. (2019) Six Habits of Merely Effective Negotiators, i *Harvard Business Review* (red.) HBR's 10 Must Reads on Negotiation. First eBook Edition. Boston, Massachusettes: Harvard Business Review Press, s. 8-26.
- Shonk, K. (2023) What is a Win-Win Negotiation? How trading across differences leads to mutual gains and win-win negotiation. Tilgjengelig fra:
<https://www.pon.harvard.edu/daily/win-win-daily/what-is-a-win-win-negotiation/>
(Hentet: 08.05.2023)
- Smith, M. (1992) Planning your negotiation. *Journal of Management in Engineering*, 8(3), s. 254–260.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)9742-597X\(1992\)8:3\(254\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)9742-597X(1992)8:3(254))
- Solhaug, I. (2021) mindfulness. *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra:
<https://snl.no/mindfulness> (Hentet: 01.05.2022).
- Standard Norge (2011) NS 8407:2011 Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser. Tilgjengelig fra:
<https://www.standard.no/no/nettbutikk/produktkatalogen/produktpresentasjon/?ProductID=489899> (Hentet: 30.04.2023).
- Standard Norge (u.å.) NS 8407:2011. Tilgjengelig fra:
<https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=489899>
(Hentet: 12.04.2023)
- Svartdal, F. (2022) Konflikt (psykologi). *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra:
https://snl.no/konflikt_-_psykologi
(Hentet 12.10.2022)
- Swelam, M., El-said, M. & El-dokhmaesy, A. (2020) Construction Disputes' Negotiation: Do Personality and Conflict Styles Matter. *Journal of engineering and applied science*, 67(5), s. 1097-1115.
- Tanriverdi, C. et al. (2021) Causal mapping to explore emergence of construction disputes. *Journal of Civil Engineering and Management*, 27(5), s. 288–302.
<https://doi.org/10.3846/jcem.2021.14900>
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Gyldendal akademisk.
- Udir (u.å.) Intervjuteknikk for intervju i tilsyn etter barnehagelova og opplæringslova. Tilgjengelig fra: <https://www.udir.no/regelverk-og-tilsyn/intervjuteknikk--for-intervju-i-tilsyn-etter-barnehagelova-og-opplaringslova/5.-ulike-typar-intervju/>
(Hentet: 19.05.2023).
- Welde, M. et al. (2018) *Kostnadsstyring i entreprisekontrakter* (Concept rapport Nr. 55). Tilgjengelig fra:

- https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT_55_norsk_web.pdf/29c9c246-9803-4dca-8550-e92ff9928903?version=1.0 (Hentet: 8.11.2022)
- Wig, K. (2017a) Taktiske virkemidler i forhandlinger. Tilgjengelig fra: <https://remis.no/no/forhandlinger-strategi-taktikk> (Hentet: 05.05.2023)
- Wig, K. (2017b) Konstruksjon av vinn-vinn forhandlingsløsninger. Tilgjengelig fra: <https://remis.no/no/forhandlinger-strategi-taktikk> (Hentet: 05.05.2023)
- Yaoyuenyong, C. et al. (2005) Virtual construction negotiation game—An interactive learning tool for project management negotiation skill training. *International Journal of Business & Management Education*, 13(2), s. 21–36.
- Yates, J. K. (2011) The Art of Negotiation in Construction Contract Disputes. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 3(3), s.94–96.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)LA.1943-4170.0000060](https://doi.org/10.1061/(ASCE)LA.1943-4170.0000060)
- Yiu, T. W. & Lee, H. K. (2011) How Do Personality Traits Affect Construction Dispute Negotiation? Study of Big Five Personality Model. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(3), s. 169–178.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000271](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000271)
- Yiu, T. W. & Cheung, S. O. (2007) Behavioral transition: A framework for the construction conflict–tension relationship. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(3), s. 498–505.
- Yiu, T. W. & Chung, Y. N. (2014) Face-saving tactics as an aid to construction negotiation in Hong Kong. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, 21(6), s. 609–630.
<https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2013-0049>
- Yiu, T. W., Cheung, S. O. & Lok, C. L. (2015) A Fuzzy Fault Tree Framework of Construction Dispute Negotiation Failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(2), s.171–183.
<https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2407369>
- Yiu, T. W., Liu, T. & Kwok, L. C. (2018) Explicating the Role of Relationship in Construction Claim Negotiations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(2).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001431](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001431)
- Zhang, S. B. et al. (2016) Influence of Trust and Contract on Dispute Negotiation Behavioral Strategy in Construction Subcontracting. *Journal of Management in Engineering*, 32(4).
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000427](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000427)

8 Vedlegg

Vedleggsliste

| | |
|---|-----------|
| Vedlegg 1: Informasjonsskriv | (1 side) |
| Vedlegg 2: Intern intervjuveileder | (2 sider) |

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

NTNU Trondheim
Institutt for bygg- og miljøteknikk
Vår 2023



Intervju om forbedring av konfliktforhandling i bygg- og anlegg

Bakgrunn

Dette intervjuet skal danne informasjonsgrunnlaget for en masteroppgave ved NTNU. Vi er to studenter som går retningen Bygg og Anlegg med spesialisering innen Byggeprosess, tidligere kalt Prosjektledelse.

Problemstilling

Tema er forhandling mellom byggherre, entreprenør og rådgiver i et byggeprosjekt når det oppstår konflikt knyttet til gjennomføring. Masteroppgavens mål er å finne ut hvordan denne type forhandling kan gjennomføres på en bedre måte, uten involvering av tredjepart.

Målet med intervjuet er derfor å finne ut hvordan forhandling gjennomføres i dag, hvilke faktorer som påvirker forhandling, hvilke av disse som bør forbedres, og hvordan.

Forberedelse

Forberedelse er frivillig. Det er i utgangspunktet de nummererte spørsmålene 1-11 under som vil bli stilt. Underspørsmål kan bli stilt for å grave dypere. Ettersom det er et semistrukturert intervju kan intervjuet avvike fra malen basert på hvor samtalen går. Det kan bli stilt oppfølgingsspørsmål og andre spørsmål.

Gjennomføring

Varighet 30 min til 1 time.

Gjennomføres anonymt. Kun roller og erfaring vil bli publisert.

Intervjuet tas opp og transkriberes for videre arbeid.

Intervjuveileder

Introduksjon

1. Hva er din erfaring fra bygg- og anleggsbransjen?
2. Hva er din erfaring med forhandling?
3. Hvordan har du opplevd utviklingen av bruk av forhandling?
4. Er det noen områder der forhandling bør brukes mer eller mindre?

Forhandling

5. Hvordan erfarer du at forhandling gjennomføres i dag?
6. Hvilke faktorer påvirker en forhandling? Knyttet til forhandleren, forhandlingsprosess og rammer.
7. Hva pleier å fungere, og fungerer ikke i forhandlinger?
8. Hvordan kan forbedring av forhandling gjennomføres?

Avslutning

9. Er det noe du synes vi burde spurt om?
10. Er det noe du synes vi *ikke* burde spurt om?
11. Har du noen avsluttende kommentarer?

Takk for at du stiller!

Vedlegg 2: Intern intervjuveileder

Introduksjon

1. Hva er din erfaring fra bygg- og anleggsbransjen?
 - Tidligere og nåværende rolle, og antall år.
 - Utdanning.
 - Perspektiv som entreprenør, rådgiver eller byggherre?
2. Hva er din erfaring med forhandling?

Forhandling

3. Hvordan erfarer du at forhandling gjennomføres i dag?
 - Hvilke krav settes til en forhandler?
 - Hvilke krav bør settes til en forhandler?
 - Hvordan forbereder forhandleren seg?
 - Bør en forhandler byttes ut underveis om forhandlingen ikke fører fram?
 - Benyttes dere/Hva finnes av tiltak for kompetanseheving innen forhandling?
 - Bør det finnes mer?
 - Utføres det evaluering og forbedringsarbeid av forhandlingen?
 - Bør det gjøres mer?
 - Benyttes en veileder eller mal for utførelse av forhandling?
 - Bør det benyttes?
 - Er det slik at mange forhandlere fokuserer på å vinne, framfor å finne en rettferdig avtale?
 - Hva er forskjellene på forhandling på prosjektnivå og på ledelsesnivå?
 - Kan det være noen konfliktårsaker som gjør forhandling egnet eller uegnet?
 - Når i konflikten benyttes forhandling vanligvis?
 - Hvilket stadiet av konflikten?
 - Bør det endres?
 - Hva kan være utfordringer med forhandling?
 - Har forhandleren normalt tilstrekkelig fullmakter til å ta beslutninger? (f.eks. aksept av tilbud o.l.)
4. Hvilke faktorer påvirker en forhandling? Knyttet til personer, prosess og rammer.
 - Har personligheten til forhandleren noe å si?
 - Er bevisstgjøring nyttig?
 - Har rollen til forhandleren noe å si?
 - Har kompetansen til forhandleren noe å si?
 - Hvordan påvirker tillit mellom partene forhandling?
 - Hvordan bygger man tillit?
 - Har størrelsen på bedriftene/organisasjonene noe å si?
 - Hva i kontrakten spiller en rolle i forhandlingen?
 - Er det noe som ofte endres?
 - Er det noe som bør være i kontrakten?
5. Hva pleier å fungere, og fungerer ikke i forhandlinger?
6. Hvordan kan forhandling forbedres?
 - Hvilke elementer kan kjennetegne en god forhandlingsprosess?
 - Hvordan kan man sikre en god forhandlingsprosess?
 - Hvilke roller bør møtes i forhandling? Antall?

- Når bør advokater involveres?
- Hvilke faktorer mener du er viktigst å fokusere på for at forhandlingen skal lykkes?

Avslutning

7. Er det noe du synes vi burde spurt om?
8. Er det noe du synes vi *ikke* burde spurt om?
9. Har du noen avsluttende kommentarer?

