

Pål Hundven

Konflikter i bygg- og anleggsbransjen

Analyse av årsaker og tiltak

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Haavard Haaskjold

Oktober 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Pål Hundven

Konflikter i bygg- og anleggsbransjen

Analyse av årsaker og tiltak

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Haavard Haaskjold

Oktober 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Masteroppgaven min er avslutningen på tre års deltidsstudier på NTNU videre. Mens jeg har studert, har jeg jobbet med prosjekt- og byggeledelse i Bergen. Studiet har vært med på å bidra til at jeg har fått en bredere forståelse og økt kompetanse innen prosjektledelse, noe som har gitt meg ekstra muligheter som konsulent i bygg- og anleggsbransjen.

Konflikt er et tema som jeg har sett mye av i bransjen min, og det har vært interessant å være med å belyse temaet. Forhåpentligvis kan jeg være med å bidra til mindre konflikter i prosjektene jeg er involvert i i fremtiden.

Jeg har lært mye av å skrive denne oppgaven, men samtidig har det vært tøft. Det har ikke vært enkelt å ha en fulltidsstilling i arbeidslivet, og samtidig være 50 % student. Selv om det har vært tøft, så har jeg lært mer om meg selv, noe som vil komme til nytte i senere perioder av arbeidslivet.

Jeg vil takke intervjuobjektene som stilte opp til intervju i sin hektiske hverdag. Jeg vil også takke familie, venner og kollegaer som har stilt opp for både diskusjon om emnet og gjennomlesing av oppgaven. Til slutt vil jeg rette en stor takk til min veileder Haavard Haaskjold fra NTNU (Institutt for maskinteknikk og produksjon) for alle sine gode innspill underveis i prosessen.

Bergen, 21.09.2023

Pål Hundven

Sammendrag

Det er stadig nyhetsoppslag om konflikter i bygg- og anleggsbransjen i media. Det brukes mye ressurser både i tid og penger på å løse konflikter, spesielt når en konflikt ender opp hos domstolene. Denne masteroppgaven skal belyse grunner til at personer i bransjen mener vi kommer i konflikt. Samtidig vil oppgaven se på tiltak en kan gjøre for å redusere konfliktnivået i bransjen.

Oppgavens omfang er avgrenset til å kun gjelde bygg- og anleggsbransjen i en spesifikk region i Norge, der det er gjennomført intervjuer med utvalgte personer i bransjen og sett på hvor de mener skoen trykker. Resultatene fra intervjuene er satt opp mot både norsk og internasjonal teori, og i oppgaven er det vurdert om funnene gjenspeiles i det teoretiske grunnlaget.

Oppgaven konkluderer med at det oppstår en del konflikter i bransjen, men mye løses i løpet av prosjektgjennomføringen. Konflikt oppstår i mindre grad på grunn av aktiviteter i slutfasen, men heller fordi det er mange saker som ikke er løst før slutfasen. Det kan virke som at det er i saker som har pågått over lengre tid, hvor historikken ikke ligger fersk, at en finner de største konfliktene.

Intervjuobjektene har nevnt færre tiltak enn årsaker til konflikt, noe som tyder på at det i bransjen er større fokus på årsakene til konflikt enn det å finne gode løsninger og metoder for å unngå at konflikter i det hele tatt oppstår.

Summary

There are constant news reports from the media about conflicts in the construction industry. A lot of resources, both time and money, are used to resolve conflicts, especially when a conflict ends up in the courts. This master's thesis will shed light on the reasons why people in the industry think conflicts occur. At the same time the thesis will look at measures that can be taken to reduce the level of conflict in the industry.

The scope of the assignment is limited to only apply to the construction industry in one region of Norway, where interviews have been conducted with selected people in the industry to find out where they believe the challenge lies. The results from the interviews are set against both Norwegian and international theory, and the thesis assesses whether the findings are reflected in those theories.

The assignment concludes that several conflicts occur in the industry, but many are resolved during the project. Conflict arises to a lesser extent because of activities in the final phase, but rather because there are many issues that have not been resolved before the final phase of the project. It may seem that it is in cases that have been going on for a longer period of time and the history is forgotten, where we find the most extensive conflicts.

The interviewees have mentioned fewer measures than causes of conflict, which suggests that there is in the industry a greater focus on the causes of conflict than finding good solutions and methods to avoid the arising of conflicts.

Innholdsfortegnelse

Figurliste.....	VII
Tabelliste	VII
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.1.1 Egenerfaring	2
1.2 Problemstilling	2
2 Teori.....	3
2.1 Forkunnskaper.....	3
2.1.1 Konflikt	3
2.1.2 Konflikthåndtering	3
2.1.3 Sluttoppgjøringsfase/Slutfase.....	4
2.1.4 Utfordringer i slutfase av et prosjekt.....	4
2.1.5 Anskaffelse	6
2.1.6 Kontraktstandard	6
2.2 Kontraktdokumenter	7
2.2.1 Kontraktsarbeid	7
2.3 Økonomi, fremdrift og kvalitet	8
2.3.1 Kvalitet, kost og tid	8
2.3.2 Kostnader	9
2.4 Team og kommunikasjon	10
2.4.1 Aktiv lytting	10
2.4.2 Modell I og Modell II.....	10
2.4.3 Kompetanse	11
2.4.4 Team/gruppe i prosjekt.....	11
2.4.5 Kommunikasjon	12
2.5 Organisering og samhandling.....	13

2.5.1	Samhandling.....	13
2.5.2	Organisering.....	14
2.6	Endring og varslingshåndtering	15
2.6.1	Endringer.....	15
2.6.2	Risiko, usikkerhet og muligheter	16
2.6.3	Usikkerhetsstyring.....	16
2.7	Tiltak for å minimere konflikt.....	17
2.7.1	Suksesskriterier i prosjektgjennomføring.....	17
3	Metode	20
3.1	Strategi for oppgaven	20
3.2	Oppgaveforfatterens subjektive rolle	20
3.3	Respondenter.....	21
3.4	Gjennomføring av intervju	22
3.5	Oppgavens validitet og reliabilitet	23
3.5.1	Reliabilitet	23
3.5.2	Validitet.....	23
4	Resultater	24
4.1	Grunner til konflikt.....	28
4.1.1	Kontraktdokumenter	28
4.1.2	Økonomi, fremdrift og kvalitet	30
4.1.3	Team og kommunikasjon	32
4.1.4	Samhandling.....	34
4.1.5	Endring og varslingsrutiner	35
4.2	Tiltak for å minimere konflikt.....	36
5	Diskusjon	40
5.1	Grunner til konflikt.....	40
5.1.1	Kontraktdokumenter	40

5.1.2 Økonomi, fremdrift og kvalitet	41
5.1.3 Team og kommunikasjon	43
5.1.4 Samhandling	44
5.1.5 Endring og varslingshåndtering	45
5.2 Tiltak for å minimere konflikt	45
6 Konklusjon	47
6.1 Forsknings spørsmål 1: Årsak til konflikt	47
6.2 Forsknings spørsmål 2: Tiltak for å minimere konflikt	49
6.3 Oppgavens bidrag, avgrensinger og forslag til videre arbeid	49
7 Litteraturliste	50
Vedlegg	53
Vedlegg A	53
Vedlegg B	54
Vedlegg C	58
Vedlegg D	61
Vedlegg E	64
Vedlegg F	67
Vedlegg G	70
Vedlegg H	73
Vedlegg I	77
Vedlegg J	80

Figurliste

Figur 1: Måter å håndtere konflikt på (Karlsen, 2015).	4
Figur 2: Prioriteringsmatrisen, oversatt til norsk fra (Larson & Gray, 2021).	9
Figur 3: Beregning av basisestimat (Karlsen, 2015).	9
Figur 4: Ulike mediers evne til å formidle rik informasjon (Rolstadås et al., 2020).	12
Figur 5: Begreper som beskriver samspill ECI = Early contractor involvement. (Bråthen et al., 2020)	13
Figur 6: Usikkerhet medføre både risiko og muligheter (Samset, 2015).	16

Tabelliste

Tabell 1: Utvalg kontraktstandard for bygg og anleggsbransjen (Lagt med bakgrunn av Standard Norge, u.å).	7
Tabell 2: Faktorer for suksess, oversatt til norsk fra engelsk (Fortune & White, 2006).	18
Tabell 3: Respondentene	21
Tabell 4: Hovedkategorier som er benyttet:	24
Tabell 5: Grunner til konflikt	25
Tabell 6: Søylediagram grunner til konflikt.	26
Tabell 7: Hovedpunktene for grunner til konflikt	27
Tabell 8: Resultat kontraktsdokument	28
Tabell 9: Resultat økonomi, fremdrift og kvalitet	30
Tabell 10: Resultat Team og kommunikasjon	32
Tabell 11: Resultat samhandling	34
Tabell 12: Resultat endring og varslingsrutiner.	35
Tabell 13: Resultat tiltak for å minimere konflikt.	37
Tabell 14: Resultat tiltak.	38
Tabell 15: Resultat topp fire tiltak.	39

1 Innledning

Hensikten med oppgaven er å undersøke om det er ulikt syn på konfliktbildet i bygg- og anleggsbransjen mellom de ulike sidene av «bordet» som er involvert i prosjekter. I oppgaven vil en se nærmere på synspunktet til: byggherre, konsulent, entreprenør og prosjekterende. Det er ønskelig å få et bilde over hva som er årsakene til at det oppstår konflikt i bransjen, og hvilke tiltak som kan redusere konfliktnivået.

1.1 Bakgrunn

Det dukker stadig opp nyhetsartikler om konflikter og uoverensstemmelser i bygg -og anleggsbransjen. Et godt eksempel fra sommeren 2023 er Sotrasambandet (Brudvik et al., 2023). Hvor arbeidstilsynet kom med en rapport om forholdene for de ansatte på prosjektet. Rapporten til arbeidstilsynet tar opp blant annet opp:

- Manglende tillitt til ledelsen og utrygghet på jobb
- Trakassering og seksuell trakassering
- Ledelsen driver med fryktkultur på jobb
- Arbeidsstilling står ikke i stil med forventningen til arbeidsoppgaven som skal gjøres
- Måtte fortelle om at sykdom skyldes graviditet i egenmeldingen, men mangler muligheten å krysse av for arbeidsrelatert grunn for sykemeldingen

Dette er noen av punktene som kom frem i den 18 siders rapporten til arbeidstilsynet.

Rapporten viser at det er utfordringer med konflikter og uoverensstemmelser i bransjen.

73 tvistesaker har Statens vegvesen hatt i sine riksveiprosjekter i perioden fra 2010 – 2019 (Foss, 2020). Hvert år er Vegvesenet involvert i 2-14 tvistesaker på totalt 170 kontrakter. Antallet tvistesaker har vært høyere fra 2015 til 2019 enn fra 2010 til 2014. I perioden fra 2015 til 2019 har den omtvistede summen vært på 6,4 milliarder kroner. Denne rapporten tar for seg bare ett av de statlige organene og gir oss et bilde på hvor mye av skattepengene som går til tvister i bygg- og anleggsbransjen. Dette går utover fellesskapets goder.

Kostnaden for tvistesaker i anleggsbransjen har økt, viser et notat fra Samfunnsøkonomisk analyse i 2018 (Ibenholt & Kostøl, 2018). Der ser en at samfunnet påføres årlige kostnader på rundt 2,2 milliarder kroner. Dette gjelder da kostander for entreprenør, byggherre og domstoler. Tvistesakene vil også ha konsekvenser for fremtidige prosjekter, både når det gjelder manglende økonomiske midler og manglende ressurser.

Tvistesaker i bransjen gjelder ikke bare Norge, men er også en internasjonal utfordring (Ibenholt & Kostøl, 2018). Arcadis som er et internasjonalt ingeniør- og konsultentselskap kom med en rapport i 2016 der det stod at gjennomsnittlig størrelse på kostnader i tvistesaker i bransjen er i underkant av 350 millioner kroner. I rapporten fremgår det også at det tar gjennomsnittlig 14 måneder å løse tvistesakene. Dette gir tydelige tegn på at slike saker binder både mye ressurser, betydelig kapital og gir en negativ dominoeffekt i det lange løp.

1.1.1 Egenerfaring

Jeg har selv jobbet 6 år med prosjekt- og byggeledelse, hvor jeg har jobbet i både store og små prosjekter for både private og offentlige byggherrer. Med dette ser jeg at det oppstår en rekke konflikter mellom de ulike partene. De største uenighetene henger ofte igjen til sluttoppgjøret mellom entreprenør og byggherre.

1.2 Problemstilling

Hovedproblemstilling:

Hvordan er oppfatningen til årsak til konflikter i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?

Forskningsspørsmål 1: Hvilke grunner/årsaker til konflikt?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak kan en gjøre for å minimere konflikt?

Valg av problemstilling er blitt valgt på grunn av det er et høyaktuelt tema i bygg- og anleggsbransjen. Det brukes mye penger på å løse konflikter og tvistesaker og noe som vi ser går utover skattepengene til det norske folk. Oppgaven vil se på en region i Norge, der det vil være fokus på sluttoppgjøringsfasen i bygg- og anleggsprosjekter. Det ville ikke bli benyttet case i oppgaven.

2 Teori

2.1 Forkunnskaper

Dette kapitlet beskriver utvalgte grunnleggende emner som en leser av oppgaven bør ha kunnskaper om, for å få en god forståelse av innholdet i masteroppgaven.

2.1.1 Konflikt

Konflikter oppstår når to parter har ulike interesser og de settes opp mot hverandre (Aarseth et al. 2015). Ulike aktørers oppfatning av hvordan fremgangsmåten til prosjektet skal gjennomføres kan skape konflikter. Dette fører til at konflikt er en vesentlig del av prosjekthverdagen.

Prosjekter kan være kvernedde å følge opp på grunn av de mange ulike grensesnittene som skal følges opp og tas vare på (Aarseth et al. 2015). Grensesnitt gir alltid en risiko for potensielle konflikter. Noen eksempler på dette kan være uenigheter mellom parter ansvarsforhold, gjennomføring av prosedyrer og personer som ikke går godt i lag med hverandre av ulike årsaker.

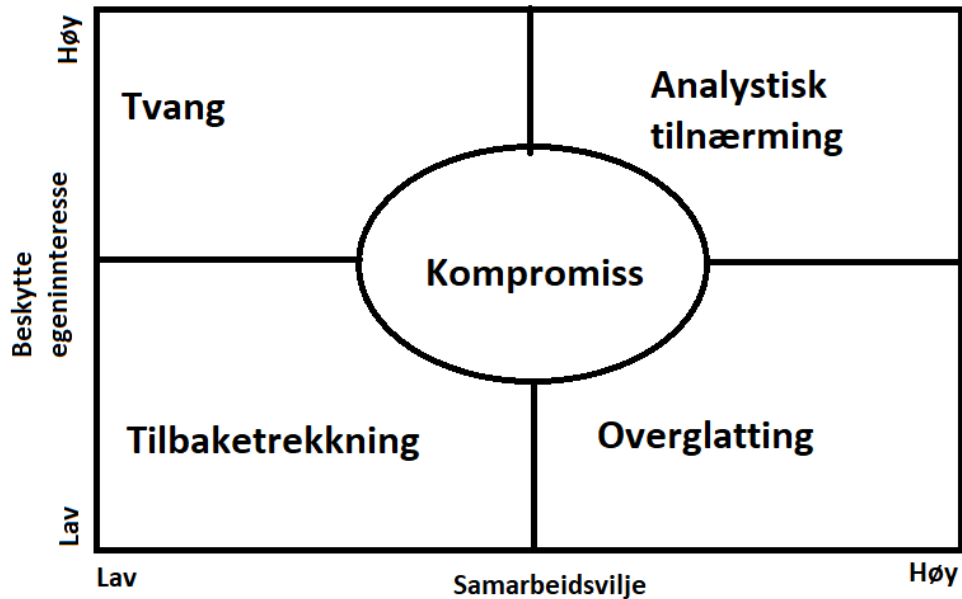
2.1.2 Konflikthåndtering

Karlsen (2015, s. 136) sin definisjon på konflikt er: «*Strid mellom personer eller grupper og som strid eller uoverensstemmelser mellom interesser, ideer, retninger og følelser*».

Konflikt kan være med på å ødelegge arbeidsmiljøet i et prosjekt (Karlsen, 2015). Konflikt kan også ha en «positiv effekt». Det kan være nyskapende og en får ett nytt syn på utfordringer en har i prosjektet. Det kan føre til økt modenhet og at en får forståelse for motparten sitt syn. Dette kan bidra til å skape en større teamfølelse i prosjektgruppen.

En har forskjellige grunner til konflikt (Jessen, 1998). Det kan være reelle konflikter, som dreier seg om logiske grunner til konflikt. Pseudokonflikter dreier seg om feiltolkning, formidling og fraværende data. Åpne konflikter er lettere gjenkjennbare for utenforstående av konflikten. Skjulte konflikter kommer ofte frem i lyset av kroppsspråket og holdningene vedkommende har.

Det er mange ulike måter å håndtere en konflikt på (Karlsen, 2015). En kan prøve å unngå en uenigheter som er på vei eller har oppstått (tilbaketrekning). En kan velge å «dempe saken» (overglatting). En kan prøve å komme til et kompromiss. Noen ganger kan en tvinge saken sin igjennom. En kan også velge å konfrontere (analytisk tilnærming), og dermed komme frem til en løsning i fellesskap. Dette er satt sammen i figur 1:



Figur 1: Måter å håndtere konflikt på (Karlsen, 2015).

2.1.3 Sluttoppgjøringsfase/Slutfase

«Prosjektet er skapt for å dø» (Rolstadås et al, 2020, s. 453) er et uttrykk som indikerer at alle prosjekter har en avslutning. Sluttoppgjøringsfase eller slutfasen er en avgjørende fase for et prosjekt, og er den siste fasen. Målet med sluttoppgjøringsfasen er at fasen skal gjennomføres på en god og hensiktsmessig måte, slik at en får en god avslutning. Erfaringer fra prosjektet kan dras nytte av i kommende prosjekter.

2.1.4 Utfordringer i slutfase av et prosjekt

For å oppnå et godt prosjekt må prosjektet avsluttes på en god måte ifølge Rolstadås et al. (2020). Bruk av gode erfaringer fra tidligere prosjekt kan hjelpe for fremtidig prosjektsuksess. Rolstadås et al. (2020) tar opp at det ikke brukes nok tid og ressurser for å få en god sluttoppgjøringsfase. En ser også at manglende kompetanse hos prosjektledere kan bidra til at en får en dårlig avslutning på prosjektet.

Noen viktige grunner til at en sliter kan Rolstadås et al. (2020) være at:

- Medlemmer av prosjektteamet er i et nytt prosjekt før en har avsluttet nåværende prosjekt. Det er ofte to årsaker til dette. Bemanningen i løpet av et prosjekt har store svingninger/utskiftninger. Med dette vil personell som ikke er involvert i slutfasen av prosjektet allerede ha startet i et nytt prosjekt. Gjenværende prosjektteam i slutfasen synes ofte det er mindre motiverende å være i denne fasen. Noe av årsaken til dette er at de liker å løse nye problemer, siden de ofte er løsningsorientert av natur. Slutfasen sees i større grad på som administrativt arbeid, og med dette er fasen kanskje ikke like motiverende for alle.
- Mangel på tid i slutfasen av prosjektet. Det kan være minst to forklaringer på manglende tid i slutfasen. I planleggingen av prosjektet ble det ikke satt av tilstrekkelig med tid, og en kan bli feilvurdere størrelsen på arbeidsmengden en kan få i slutfasen. Andre forklaringer kan være at fremdriftsproblemer oppstår underveis i prosjektet, slik at en må spise av tiden til andre faser.
- Slutfasen er ikke planlagt. Prosjektleder har ikke tatt med seg slutfasen i sine planer, noe som øker risikoen for en dårlig gjennomført slutfase. En kan risikere at en ikke holder seg innenfor de økonomiske og fremdriftsmessige rammene som er lagt til grunn for prosjektet.
- Manglende endringshåndtering underveis og en sitter igjen med saker til sluttoppgjøret. En kan risikere at situasjonen utvikler seg til å bli en tvistesak i retten. Det er alltid risiko for å havne i en tvistesak i et prosjekt, men med gode rutiner for endrings- og revisjonshåndtering og fokus på godt samspill med alle aktørene kan en minimere sjansen for å få konflikter/tvister.
- Overtagelse er ikke gjennomført på en god måte. Det er to hovedgrunner til dette. Den første kan være at prosjektorganisasjonen har gjort en for dårlig kvalitetssikring av delleveranser og sluttleveransen. Det andre er at prosjektbestiller ikke har god nok rutiner og kvalitetssikring av sluttproduktet som skal overtas. Det er viktig med

samhandling for å sikre at alle parter er fornøyd med gjennomføringen av overtagelsesprosessen.

2.1.5 Anskaffelse

En anskaffelse kan være enten privat eller offentlig. Når en ser på offentlige anskaffelser, så er det visse retningslinjer en må følge (Lædre, 2009):

- Konkurransen er et krav. Konkurranser skal utføres med flere aktører som vurderes på likt grunnlag.
- Likebehandling. Byggherren skal sørge for at all informasjon om anskaffelsen gis likt til tilbyderne. Med dette sørger en for at ingen av tilbyderne får noen fordeler. Byggherren har også begrensninger under anskaffelser om å søke råd hos for eksempel prosjekterende. Dette er for å minimere risikoen for at noen får tilgang til informasjon en ikke skal ha.
- Ingen diskriminering. Noen tilfeller kan bli vurdert på likt grunnlag som resten av tilbyderne, men samtidig bli diskriminert. For eksempel har ikke det offentlige lov til å sette krav om bedriften har lokal tilhørighet.
- Transparens. Anskaffelsen skal være åpen og det skal være muligheter for kvalitetssikring av tilbyderne.

Forskrift om offentlig anskaffelse har ett prisnivå som forbehold i ulike kontraheringsformer (Lædre, 2009). En av faktorene til at prisnivået varierer er kronekursen. Alt under prisnivået kan offentlige byggherrer utføre som en direkte anskaffelse. Private byggherrer har mye større handlingsrom og muligheter for å forhandle og kontrahere med ønskede leverandører.

2.1.6 Kontraktstandard

I bygg- og anleggsbransjen er standarder med på å gi rettspraksis for domstolene (Lædre 2009). Er det en tvist mellom byggherre og entreprenør er det standarden som gjelder om det ikke foreligger noe i kontraktsdokumentene om tvisten. I Norge er det Norsk Standard som har ansvar for NS-standardene. Standard Norge (u.å) har laget en oversikt over de mest aktuelle standardene i bygg- og anleggsbransjen som blant annet inkluderer:

Tabell 1: Utvalg kontraktstandard for bygg og anleggsbransjen (Lagt med bakgrunn av Standard Norge, u.å).

Standard	Virkeområder
NS8400	Regler for anskaffelser til bygg og anlegg ved anbudskonkurranse
NS8402	Rådgiving etter medgått tid
NS 8405	Norsk bygge- og anleggskontrakt
NS 8406	Forenklet norsk bygge- og anleggskontrakt
NS 8407	Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentreprise
NS 8410	Regler for anskaffelser til bygg og anlegg ved konkurranse med forhandlet prosedyre

2.2 Kontraktdokumenter

2.2.1 Kontraktsarbeid

Kontrakter har som formål for å sørge for at ting går som planlagt mellom kontraktspartene (Rolstadås et al., 2020). Kontrakten skal gjengi hva som skal gjennomføres mellom partene. Kontrakten gir en mer sikkerhet enn en muntlig avtale. Selv om begge avtaler er like bindene, er det vanskelig å bevise om motparten er uenig i et senere tidspunkt med en muntligavtale.

Lereim (2016) tar opp viktigheten med en god beskrivelse, for å kunne levere i henhold til avtalt kvalitet. Detaljbeskrivelse kan være dårligere enn funksjonsbeskrivelser ifølge Lereim (2016). Dette blir argumentert med at funksjonskrav har større grad for «gyldighetstid» enn detaljkrav. Dette kan forklares med at utvikling av ny teknologi går raskt og i løpet av prosjektet er det kommet noe helt nytt. Lereim (2016) tar opp viktigheten med kompetente personer som lager funksjonsbeskrivelsen, slik at en etablerer et godt grunnlag for prosjektet.

Ulik tolkning av kontraktbeskrivelsen er en av hovedgrunnene til at det oppstår konflikter i et prosjekt ifølge Spiess & Felding (2008). Når først uoverensstemmelser eller konflikt oppstår, er det viktig å ha med hvordan en skal håndtere dette i kontrakten. Ifølge Spiess & Felding (2008) kan konflikter som oppstår i bygg og anleggsfasen ofte relateres til forskjellig tolkning av kontrakt. Ved å forbedre kontrakten og gjøre den mer presis kan en redusere sjansen for

konflikter (Spiess & Felding, 2008). Kontraktdokumenter lages ofte i flere faser og av forskjellige grupper. Dette gir økt rom for ulik tolkning mellom grensesnittene, og fører til økt risiko for at konflikt og uoverensstemmelser kan oppstå.

Standardkontrakter har mindre rom for tolkning enn kontrakter som er laget fra bunn (Spiess & Felding, 2008). Standard kontrakter er anerkjente og beholder sin nøytralitet igjennom prosjektet. Spiess & Felding (2008) mener det er viktig med økt fokus, tid og kompetanse på å lage kontrakt skikkelige.

Med å få inn riktig entreprenører kan en redusere risikoen for konflikt, enn å bare ha fokus på tilbudet som gis (Lædre 2009). Private byggherrer har mye større frihet til å velge den aktøren de ønsker enn det offentlige. Lov om offentlig anskaffelse setter grenser for handlingsrommet til offentlige byggherre.

2.3 Økonomi, fremdrift og kvalitet

2.3.1 Kvalitet, kost og tid

Ordet kvalitet betyr god beskaffenhet og gode egenskaper (Hofstad, K. 2018). Kvalitet er subjektivt og med dette kan god kvalitet være forskjellige fra person til person. Økning av omfang kan forekomme i prosjekter og dette kan skyldes at behovene endres underveis i prosjektets levetid (Larson & Gray, 2021). Økning av omfang kan både være bra for prosjektet og negativt. Stort sett kan økning i omfang bety større risiko for budsjettsprikk og fremdriftskonsekvenser.

Ifølge Larson & Gray (2021) er det fem hovedårsaker til «økning i omfang»:

- **Manglende klarhet i hva en trenger.** Der byggherren ikke har utført ett bra nok underlag for å vite hva en trenger.
- **Sen brukerinvolvering.** Manglende forståelse fra prosjektorganisasjonen sin side for hva brukerne sine behov er. Ofte tror prosjektorganisasjonen at de selv vet hva brukernes behov er.
- **Undervurderer prosjektets kompleksitet.** Det er mange usikkerheter i et prosjekt, som dukker opp underveis.

- **Manglende endringsrutiner.** Sørge for at en har kontroll på endringer som dukker opp og hvordan en håndterer dem.
- **Gullbelegg.** «Gullbelegg» betyr at en legger til noe en mener at prosjektet trenger som egentlig er utenfor prosjektets funksjon.

Larson & Gray (2021) viser til at det bør lages en prioriteringsmatrise som prosjektlederen skal følge i form av kvalitet, kost og tid:

	Tid	Kvalitet	Kostander
Fast		●	
Forbedre	●		
Fleksibel			●

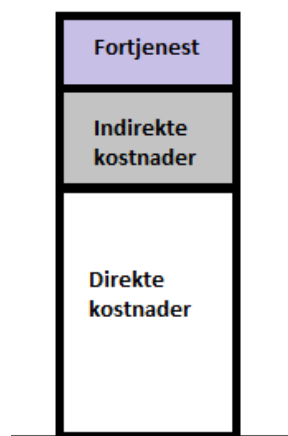
Figur 2: Prioriteringsmatrisen, oversatt til norsk fra (Larson & Gray, 2021).

Prioriteringsmatrisen kan hjelpe med å vite hvilke forventninger ledelsen har til prosjektet (Larson & Gray, 2021). Det gjør det enklere når endringer dukker opp å vite hva en skal prioritere av tid, kvalitet og kostnader.

2.3.2 Kostnader

Prosjekter har fokus på utgifter (Karlsen, 2015). Dette skyldes at ikke er fortjeneste mens prosjekt pågår. Verdiskapingen skjer når prosjektet er ferdigstilt og overlevert.

Entreprenørene skal ha en profitt for arbeidet de utfører. Karlsen (2015) har laget en figur som illustrerer estimat i prosjekt:



Figur 3: Beregning av basisestimat (Karlsen, 2015).

Kostnadssprekker samsvarer ofte med usikkerhet i prosjektet (Karlsen, 2015). Det kan være mange grunner til at uforutsette kostnader inntreffer. Noen eksempler på dette:

- Manglende forståelse
- Prosjektet ikke detaljer godt nok
- Oppfølging fra ledelsen har vært dårlig
- Fremdriftsutfordringer
- Forandringer på rammevilkårene
- Kontrakten er mangelfull

2.4 Team og kommunikasjon

2.4.1 Aktiv lytting

Aktiv lytting er først og fremst en dagligdags form for kommunikasjon der det dreier seg om at vedkommende en kommuniserer med føler seg hørt og forstått (Aarseth et al., 2015). Dette dreier seg om at lytteren er aktiv med å ta ansvar med å forstå budskapet. Vedkommende som snakker, føler en trygghet om at lytteren får med seg budskapet. Kjernen i aktiv lytting er å opptre på en slik måte at en forstår hva vedkommende formidler.

2.4.2 Modell I og Modell II

Argyris (1997) tar opp to ulike måter å se på relasjoner og interaksjoner mellom personer, ved å bruke begrepene Modell I og Modell II:

Modell I basere seg på at en person jobber etter prinsippet «skal vinne uansett hva det koster». Grunner for at en havner i modell I er at en er defensiv av natur. Her handler det om får fram sitt syn, og en har ikke behov for å kommunisere med andre. Vedkommende mener at vedkommende ar svaret på alt.

Modell II dreier seg om hva som er riktig og sant, men andre kan komme med sine argument og en er åpen for å bli motbevist (Argyris, 1997). Dette handler om å utfordre andre, men samtidig bli utfordret selv, hvor hensikten er å komme frem til det beste argumentet og at alle vokser.

2.4.3 Kompetanse

Det er tilfeller der kompetansen til personell i organisasjonen er mangelfull på noen områder (Turner, 2014). Det kan dermed være viktig å kartlegge styrkene og svakhetene til organisasjonen. Kompetansen til prosjektledelsen bør være på et bra nivå (Rolstadås et al., 2020). Dette får en fra erfaringer fra tidligere prosjekter, kursing og akademisk læring.

Lædre (2009) tar opp at manglende kompetanse hos byggherren kan skape utfordringer når byggherren selv skal være ansvarlig for oppfølging av entreprenøren. Entreprenøren er pliktig å komme med sine fagråd til byggherren, men det er ingen garanti for at byggherren velger fagrådet. Dette kan føre til at byggherren får tilleggskrav og endringer av entreprenøren på grunn av at deres kompetanse er mangelfull. Det er også en risiko for at entreprenøren har for lite kompetanse (Lædre 2009). I konkurranser kan en risikere at en entreprenør gir lavere pris siden kompetansen de tilbyr kan være svakere enn kompetansen til de andre tilbyderne. Med dette kan de prise jobben lavere.

2.4.4 Team/gruppe i prosjekt

En mye brukt modell med fem hovedpunkter for å se hvordan en gruppe blir til ett fungerende team (Larson & Gray, 2021):

1. **Dannelse.** Dette dreier seg om at en ny gruppe med personer er satt sammen. I denne fasen vil gruppen bli kjent med hverandre og prosjektet.
2. **Storming.** Denne fasen inneholder mye interne konflikter. Her setter personer seg selv først foran prosjektet og gruppen. Det handler om hvem som styrer. En går videre til neste fase nå konfliktene er løst.
3. **Normering.** I denne fasen etablerer gruppen et godt samhold. Denne fasen er ferdig når gruppen alle i gruppen har klart for seg hvordan deres rolle av arbeid i prosjektet.
4. **Utføre.** I denne fasen fungerer gruppen slik den skal i prosjektet, slik at gruppen når målsettingen som er lagt til grunn.
5. **Utsette.** Dette gjelder for grupper som jobber med prosjekt. I avslutningsfasen av prosjektet dreier det seg om å få avsluttet prosjektet, og ikke konsentrere seg om bragdene er skal klare. Her kan enkelte i gruppen fokusere på det som er oppnådd allerede, mens andre er deprimert over at prosjektet nærmer seg slutten da de trivdes godt i gruppen.

2.4.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en vesentlig del av prosjekthverdagen. Dette brukes blant annet til avgjørelser i lag, øke trivselen, skape stabilitet, øke troen på det en gjør, erfaringsutveksling og på å bygge en god prosjektkultur (Rolstadås et al., 2020). Et team trenger både formelle og uformelle kanaler for å kommunisere, og det er viktig å ha et årvåkent syn på digitaliseringsmulighetene som finnes for å kommunisere i ett prosjekt.

Kommunikasjonsplattformen kan bidra til at det er lettere å følge regelverk og prosedyrer, ved at en lettere kan arkivere og finne tidligere korrespondanse i et prosjekt.

Det er viktig å ha ett forhold til kommunikasjonsplattformene som benyttes i ett prosjekt.

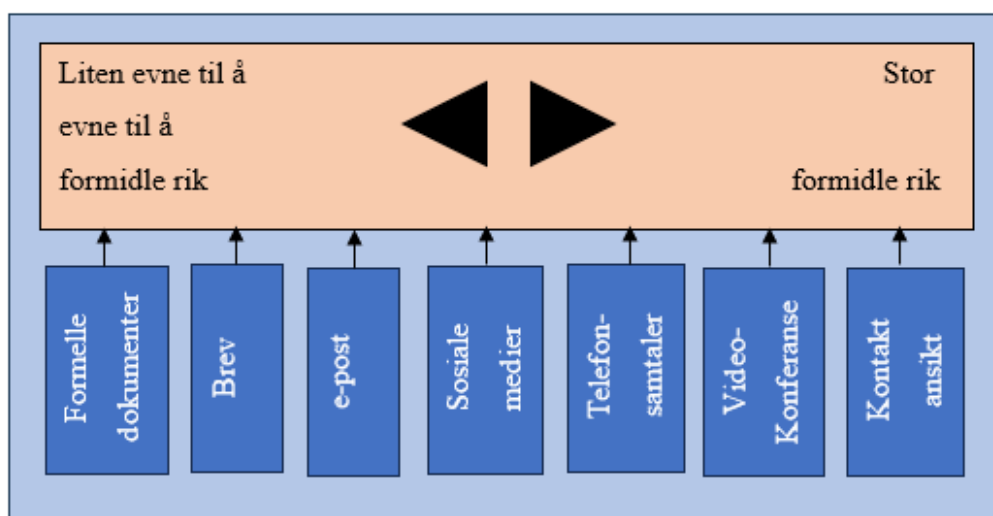
Plattformene kan være alt fra fysiske og digitale møter, til mailkorrespondanse og kontorlokalet (Rolstadås et al., 2020).

Rolstadås et al. (2020) tar opp tre virkemidler en bruker når en skal formidle noe:

- *De ordene vi benytter oss av*
- *Hvordan setninger og ord uttrykkes (tonefall, uttale og uttrykk)*
- *Kroppsspråk*

Rolstadås et al (2020, s. 446) bruker uttrykket «rik informasjon». Her vil en bruker alle tre virkemidlene når en skal formidle. Kroppsspråket er 50 % av det vi sier i en samtale.

Figur 4 er hentet fra Rolstadås et al. (2020) viser oss evnen til å formidle rik informasjon.

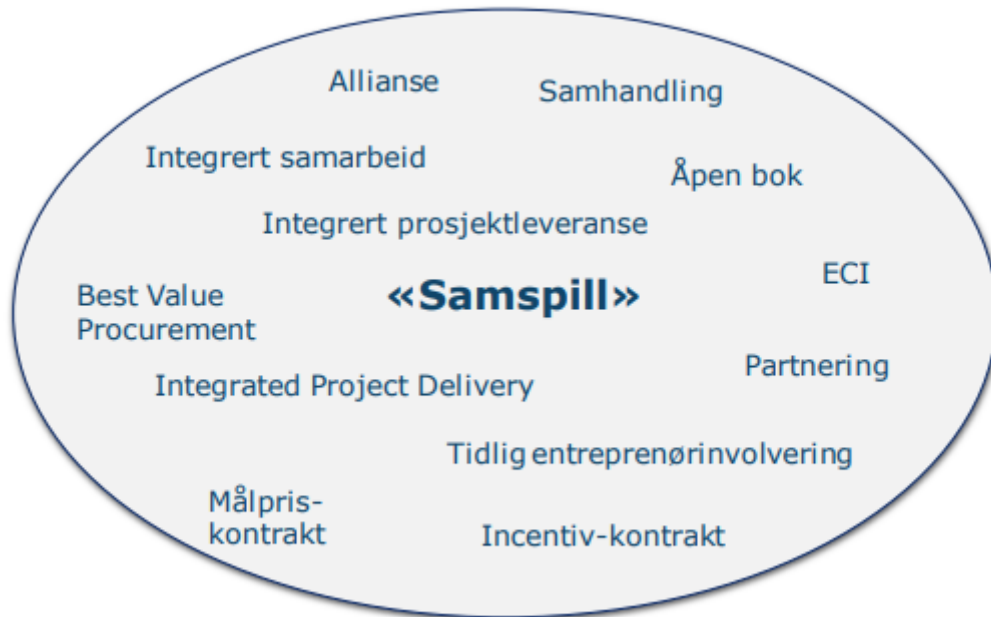


Figur 4: Ulike mediers evne til å formidle rik informasjon (Rolstadås et al., 2020).

2.5 Organisering og samhandling

2.5.1 Samhandling

Samspillmodell har ikke en entydig betydning (Bråthen et al., 2020). Figur 5 viser en rekke uttrykk som brukes om samspillmodeller:



Figur 5: Begreper som beskriver samspill ECI = Early contractor involvement.
(Bråthen et al., 2020)

Bråthen et al. (2020) trekker frem fire karakteristiske trekk som kan beskrive samspillmodell:

1. **Entreprenøren blir tidlig kontrahert.** Dette gir muligheten å dra nytte av kompetansen entreprenøren sitter med inn i tidligere faser. Noe som kan gjøre at entreprenøren kan komme med råd før løsningen på problemet er bestemt.
2. **Samhandling av utviklingsfasen av prosjektet.** Først går partene sammen med å lage en priset løsning og dokumenter som viser utføringsmetoden. Andre fasen er utførelsen av priset løsning.
3. **Felles anmodninger legges til grunn for byggefase.** Her lages det kontrakt hvor byggherren og entreprenøren skal dele usikkerheten og gevinstene mellom hverandre.

Dette gjøres for at begge parter er motiverte og ønsker å samarbeide om å nå prosjektets mål i byggefasen.

4. **integreert team.** Her går byggherre, prosjekterende og entreprenør sammen om en kontrakt. Her skal det være en «åpen bok» praksis i gjennomføringen av prosjektet.

I rapporten til Bråthen et al. (2020, s. 105) kom de med følgende konklusjon for konfliktnivå med samspillskontrakt:

«De teoretiske antakelsene «samspill fører til redusert konfliktnivå mellom partene under gjennomføring» og «samspill fører til redusert risiko for rettslige tvister mellom partene» bekreftes av intervjuobjektene. Variasjonen i besvarelsen er små. Vi vurderer dette som en god indikasjon på at mange av de samspillene som er gjennomført til nå, har fungert etter hensikten.»

Rapporten til Bråthen et al. (2020) konkluderte også med at entreprenørene føler lavere risiko og mer forutsigbarhet i en samspillskontrakt. Med dette ser en positive tegn til formålet med samspill. Dette gjør at kostnadene er mer disiplinert styrt og åpner opp for mulig kostnadsreduksjon. Byggherren kan ikke redusere sin bemanning, selv om en har et samspill med entreprenøren. Det er viktig at kompetansen til byggherren er sterk for å sikre et godt samspill og erfaringsutveksling med entreprenøren.

2.5.2 Organisering

Det er viktig at byggherren har riktig størrelse og form på byggherreorganisasjonen (Lædre 2009). Gjøres dette riktig er risikoen mindre for konflikt mellom aktørene. Det er også viktig å tenke på hvordan samarbeidet med entreprenøren bør være for byggherren. Her må en vurdere styringsmuligheter og fordelingen av ansvarsområdene.

2.6 Endring og varslingshåndtering

2.6.1 Endringer

Endringer påvirker prosjektgjennomføringen ofte negativt, men det kan være gode eksterne begrunnelser for at en endring skal gjennomføres (Rolstadås et al., 2020). Endringer kan være fordyrende for et prosjekt, men kan også føre til et økonomisk fratrekk. Fratrekk kan gjelde at en kan oppnå de samme funksjonskravene ved billigere alternativer. En annen årsak til endringer er at en ser at utførelsen kan gjøres på en annen og mer effektiv måte.

Før eller siden i ett prosjekt vil en møte realiteten (Rolstadås et al., 2020). Realiteten kommer ofte i slutfasen og med dette dukker endringene opp. Det er viktig å ha en fleksibilitet for å håndtere endringer i løpet av prosjektet. Det kan også ende opp med flere endringer ved at en svarer ut viktige avgjørelser for sent, slik at det for eksempel må gjøres på overtid.

Endringer er en del av et prosjekt ifølge både Rolstadås et al. (2020) og Lædre (2009).

Endringer kan gi flere fordeler og gagne sluttresultatet, men det er ikke bare positivitet som kommer med endringer. Rolstadås et al. (2020, s. 367) trekker frem at prosjektledere med lang erfaring sier «*kontroll over endringene*» er nøkkelen til et vellykket prosjekt. Rolstadås et al. (2020) tar også opp noen av hovedårsakene til at endringer påvirker prosjektet negativt:

- Økte kostnader
- Fremdriftsutfordringer
- Øker sjansen en blir demotivert
- Arbeidskapasiteten synker
- Risiko for økte gnistringer mellom involverte aktører i prosjektet

2.6.2 Risiko, usikkerhet og muligheter

Definisjonen på usikkerhet ifølge Aven (2023) er:

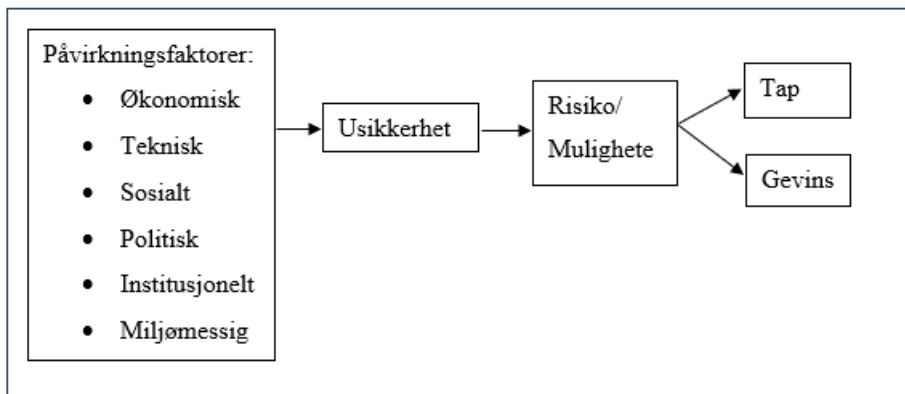
«Det å ikke vite sann verdi av en størrelse eller fremtidig konsekvenser av en aktivitet».

Definisjonen på risiko ifølge Samset (2015) er sitert slik:

«Risiko defineres vanligvis som sannsynligheten for at en usikker hendelse skal inntreffe multiplisert med konsekvensen, det vil si den potensielle virkningen av hendelsen».

Valg som tas i ett prosjekt har som oftest en usikkerhet i seg, som kan gi økt risiko eller gi en mulighet (Rolstadås et al, 2020; Samset, 2015).

Figur 6 under er hentet fra Samset (2015, 55) og viser påvirkningsfaktorer for usikkerhet. Her ser en at risiko og muligheter går hånd i hånd. For å skape en mulighet, må en akseptere at det medfølger en risiko.



Figur 6: Usikkerhet medføre både risiko og muligheter (Samset, 2015).

2.6.3 Usikkerhetsstyring

Usikkerhetsstyring dreier seg om å kontinuerlig jobbe med å ha oversikt over kostnader og inntekter som omhandler usikkerhet (Rolstadås et al, 2020). Med dette kan en sørge for større kontroll på økonomien i løpet av et prosjekts levetid. Det er viktig at også toppledelsen har innarbeidet systemer i selve organisasjonen som kan brukes for usikkerhetsstyring i prosjektene. Dette gir gode signaler videre til et prosjektnivå for å sikre at felles verktøy og metodikk skal brukes/følges.

2.7 Tiltak for å minimere konflikt

2.7.1 Suksesskriterier i prosjektgjennomføring

Pinto & Slevin (1987) har laget et studium med ti suksesskriterier for et godt prosjekt:

1. Prosjektets visjon – Definere målsettinger og sørge for at prosjektdeltagerne får eierskap til oppsatte mål/visjon.
2. Støtte fra ledelsen – Ledelsen ønske om å bistå for å sørge for at en har de nødvendige ressursene med riktige fullmakter. Slik kan prosjektet lykkes.
3. Prosjektplanlegging – Sikre god planlegging ved å lage systemer for håndtering av økonomi, tekniske, organisatoriske, fremdrift og endringsmeldinger.
4. Ivaretagelse av kunde – Sørge for at en har forventningsavklaring med kunden i tidlig fase av prosjektet. Slik at det ikke er uenigheter om utførelsen
5. Ressurser – Sørge for god rekruttering og opplæring av nødvendige ressurser for gjennomføring av prosjektet.
6. Tekniske oppgaver – Sørge for å ha tilgang på tekniske løsninger og kompetansen for gjennomføringen av tekniske utfordringer.
7. Godkjenning fra prosjektbestiller – Godkjenning av prosjektbestiller. Der en leverer på de forutsetningen som er lagt til grunn av prosjektbestiller.
8. Kontinuerligoppfølging – Sørge for at en følger fremdriftsplanen, slik at prosjektet er mer rustet til å håndtere overraskelser.
9. Samhandling – Sørge for å ha en god samhandlingsplattform, som alle aktører for nødvendig informasjon og kan koordinere seg imellom.
10. Utfordringer – Ha verktøy og planer for å håndtere utfordringer som dukker opp underveis i prosjektet.

Fortune & White (2006) har gjennomgått og sammenlignet 63 publikasjoner for faktorer til suksess. Listen under viser de ti som går igjen mest:

Tabell 2: Faktorer for suksess, oversatt til norsk fra engelsk (Fortune & White, 2006).

Faktorer for suksess	Punktene går igjen i publikasjonen
Toppledelsen gir støtte	39
Mål som er klare og realistiske	31
Planer som er godt detaljert og oppdaterte	29
Kommunikasjon er god	27
Prosjektbestillers bidrag	24
Kontinuitet og kompetanse i teamet.	20
Kompetent endringshåndtering	19
Dyktig prosjektleder	19
Bra forretningsmodell	16
Ressurskapasiteten må være god nok	16

Lædre (2009) har følgende konklusjon på forebygging av tvister:

- Godt samarbeidsklima. Der det er enighet rundt rammen som legges til grunn for kostander og fremdrift.
- Prosjekteringsunderlaget bør være av så høy kvalitet at en vet hva som skal utføres, når en signerer kontrakten med entreprenørene. Usikkerhetsstyring bør være på plass i tidligfase.
- Gjennomføringsplan er viktig å ha på plass. Slik at organisasjonen har fokus på hva som er mulige fallgruver i prosjektet. Her bør en ha fokus på hvordan en skal håndtere uoverensstemmelser. Dette sørge for å redusere sjansen for mulige tvistesaker som kan oppstå om dette eskalerer.
- Gripe tak i uoverensstemmelsene tidlig. Med å ta grep tidlig, så har en den fordelen at personene dette gjelder er involvert og har historikken til uoverensstemmelsen. Dette kan gjøre at saken blir løst rask og en unngår å bruke mye ressurser på å løse dette i en eventuell domstol.

- Finne løsning sammen. Finner en løsning sammen slipper en å bruke mye ressurser. Med dette kan begge føle at en har kommet seirende ut. Konflikt er kostnader for begge parter.
- Lojalitet til selve prosjektet eller til en av partene. Dette øker sjansen for forebygging av tvister/konflikter. Da er det ofte lettere å se helheten og hva andre sine behov og interesser er i prosjektet.

3 Metode

3.1 Strategi for oppgaven

Masteroppgaven er gjennomført med utgangspunkt i det metodiske underlaget fra «*Praktisk rapportskrivning*» av Olsson (2022). I denne oppgaven er det brukt i størst grad kvalitativ metode. Der en har samlet inn empirisk data ved å ha utført 9 intervjuer med ulike aktører i bygg- og anleggsbransjen. Det er stilt de samme spørsmålene til intervjuobjektene og sammenlignet dem. Dette gjør at en kan sette opp funnene fra intervjuene mot teorien lagt til grunn i kapittel 2. Teorien er bygget opp for å kunne koble opp mot resultatet. Slik at en ser sammenhengen eller ulikheter mellom teori og funnene fra intervjuene.

Innhenting av data til teorikapittelet er hentet ved bruk av NTNU Universitetsbibliotek (Oria), fagbøker, tidsskrifter og forskningsprogrammet Concept. Det har også vært ett fokus på å se på internasjonallitteratur. I Oria er det søkt på prosjekt relaterte litteratur, både innen prosjektrelatert litterat, både innen prosjektledelse, bygg og anlegg, konflikthåndtering og samspill. Det er brukt både norske og internasjonale fagbøker. Forskningsprogrammet Concept ble anbefalt i løpet av studieprogrammet. Her var det mye nyttig informasjon innenfor fagfeltene oppgaven belyser.

3.2 Oppgaveforfatterens subjektive rolle

Siden jeg jobber i bransjen og sitter på byggherresiden kan dette gi meg en subjektivholdning til oppgaven. Hvor jeg får frem mine synspunkter om konfliktbilde i bransjen i større grad enn en objektiv fremstilling. Det kan også være at arbeidsgiver/bedriften sitt syn på problemstillingen påvirker meg slik at jeg avviker fra å ha et objektivt syn på problemstillingen. Samtidig er det positivt at jeg sitter med erfaring og kompetanse innen bransjen, noe som igjen gir meg verdifull innsikt i bransjens utfordringer innenfor tvister og konflikter. Dette kan være med å berike oppgaven i større grad, enn om en uforstående som skriver om tematikken.

Det blir ikke brukt et spesifikt prosjekt/case i denne oppgaven. Her vil en basere seg på generelt grunnlag om prosjekter i bygg og anleggsbransjen i Norge. Grunnen for dette valget skyldes at en ønsker i størst mulig grad å beholde anonymiteten for de som stiller til intervju. Med dette håper jeg at deltagerne vil i større grad være mer ærlig med svarene sine. Med å ikke velge noe generelt prosjekt vil også deltageren stå friere til å trekke paralleller mellom prosjekt de har vært involvert i. Det negative med å ikke velge ett spesifikt prosjekt er at det fort kan bli veldig generelt og en får ikke tatt et dypdykk i enkelt konflikts-scenarier. Siden jeg jobber i bransjen kan dette risikere objektiviteten min i oppgaven, så her er det viktig med å selektere intervjuobjekter fra de ulike sidene av bordet. Dette vil øke sannsynligheten for større bredde i svarene og synliggjøre utfordringene i bransjen.

3.3 Respondenter

Under er det laget en oversikt over alle intervjuobjektene som ble intervjuet. Her kommer frem deres erfaring fra bygg- og anleggsbransjen. Det kommer også frem hvilken side av bordet de har jobbet på og nåværende plass.

Tabell 3: Respondentene

Intervjuobjekt	Erfaring fra bransjen (år)	Entreprenør (ENTR)	Byggherre (BH)	Prosjekterende (RI)	Nåværende rolle
IO01	27	X	X		BH
IO02	7	X			ENTR
IO03	24		X	X	BH
IO04	24	X	X		BH
IO05	20	X			ENTR
IO06	12		X		BH
IO07	25		X		BH
IO08	10			X	RI
IO09	14		X		BH

I arbeidet med å skaffe intervjuobjekter tok jeg kontakt med tjue personer, der ni stykker takket ja til å bli intervjuet.

3.4 Gjennomføring av intervju

Det ble laget en intervjuguide som ble sendt ut på forhånd, se vedlegg A. Denne ble også sendt til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Intervjuobjektene som er blitt intervjuet har erfaring fra en eller flere av disse sidene: byggherre, entreprenør og prosjektering. Her har de fått noen åpne spørsmål angående grunner til konflikt i bransjen og tiltak for å minimere konflikt i bransjen. Målet er å få frem hva de selv mener er viktige fokusområder.

Intervjuobjektene som er valgt er personer med minimums 5 års erfaring og har minimum 3 prosjekt som er ferdigstilt på CV-en. Personene som er blitt spurt for å delta på intervjuene jobber i bygg og anleggsbransjen i Norge.

For hvert intervju er det laget et referat, som er sendt til intervjuobjektene i ettertid for godkjenning. De har fått beskjed muntlig og skriftlig at de ved behov kan trekke seg helt frem til innlevering av oppgaven. Grunnen for referat skyldes at en ønsker å kunne skrive ned det som ble sagt underveis i intervjuet. Der intervjuobjektene kan lese igjennom og godkjenne innholdet før det kan benyttes i oppgaven.

Svarene i referatet er satt opp i en Excel-liste og sammenlignet hvor mange som har sagt det samme. Dette forteller oss hva som går igjen og hva som skiller seg ut. Det er laget 5 hovedkategorier for resultatet, der svarene er satt inn i den hovedkategorien jeg mener svaret passer best inn. Punktene er også blitt fargekodet opp mot hovedkategori, slik at det er enklere å se hvilke delkapittel det går inn under i resultatet. Det er rom for tolkning på plassering av funnene og andre kan tolke at de burde vært plassert i en annen hovedkategori. Utfra intervjuene er det slik jeg har vagt å sette det opp. Kategoriseringen definerte jeg etter alle intervjuene var gjennomført. Dette burde nok vært gjort før, slik at en fikk større bredde i svarene. En annen svakhet med oppgaven er at intervjuobjektene har brukt ulike ord for å beskrive det samme. Her har jeg satt de sammen slik jeg mener er fornuftig. Det kan sikkert diskuteres at noen av de burde vært splittet eller slått sammen enda mer.

3.5 Oppgavens validitet og reliabilitet

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om noe en kan gjenta målingen på (Olsson, 2022). God reliabilitet er det når en gjentar analysen og får det samme uttellingen/verdien under samme forhold. Det er skrevet ett referat til hvert intervju, som er igjen godkjent av intervjuobjektet. Det er valgt å stille åpne spørsmål i intervjuet. Noe som gjør etter mitt syn at det er etterprøvbart. Men det er viktig å vurdere om nye intervjuobjekter vil tolke konflikt likt med intervjuene som er gjort i denne oppgaven, noe som kan være en feilkilde.

3.5.2 Validitet

Validitet forteller oss i hvor stor andel av innsamlede resultater en finner det en ønsker å måle (Olsson, 2022). Høy validitet er når en måler i størst mulig grad på det en er interessert i å finne. Flere parameter en måler, gir oss større sannsynlighet for å måle på det en ønsker. Intervjuobjektene er alle kjent med problemstillingen i sin arbeidshverdag og de fikk åpningspørsmål, slik at en fikk frem hvor de mente skoen trykker. Ser en resultatet av intervjuene kan en si at det er fornuftig ser en det opp mot teorien i oppgaven. En svakhet ved metoden som er valgt er at en velger en generell tilnærming. Her kan en risikere at intervjuobjektene kun inkluderer generelle problemstillinger i bransjen, men glemmer smådetaljer som kunne vært interessant å få opp i dagens lys. Da måtte en valgt å gå for et case-studium. Her kunne en for eksempel sammenligne to veldig like prosjekt, men ett med mye konflikt og ett med lite. Ulempen med en slik tilnærming er at deltagerne i intervjuet ikke kan trekke frem andre paralleller fra andre prosjekt. Validiteten for denne oppgaven mener jeg den er god. Dette skyldes at en har hatt fokus på å intervju personer fra bransjen, som har flere prosjekter gjennomført på sin CV og sitter på ulik kompetanse.






4 Resultater

I dette kapitlet er det satt opp en oppsummering av resultatet fra intervjurundene. Det er utført 9 intervjuer som har gitt 26 svar på grunner til konflikt og 14 innspill på tiltak for å minimere konflikt.

Svarene er satt inn i tabell 3 som viser hvor mange som har svart på de ulike punktene.

Svarene fra intervjuet er delt inn i fem hovedkategorier og har fått hver sin farge for å lettere kunne følge tråden av resultatet, se Tabell 4:

Tabell 4: Hovedkategorier som er benyttet:

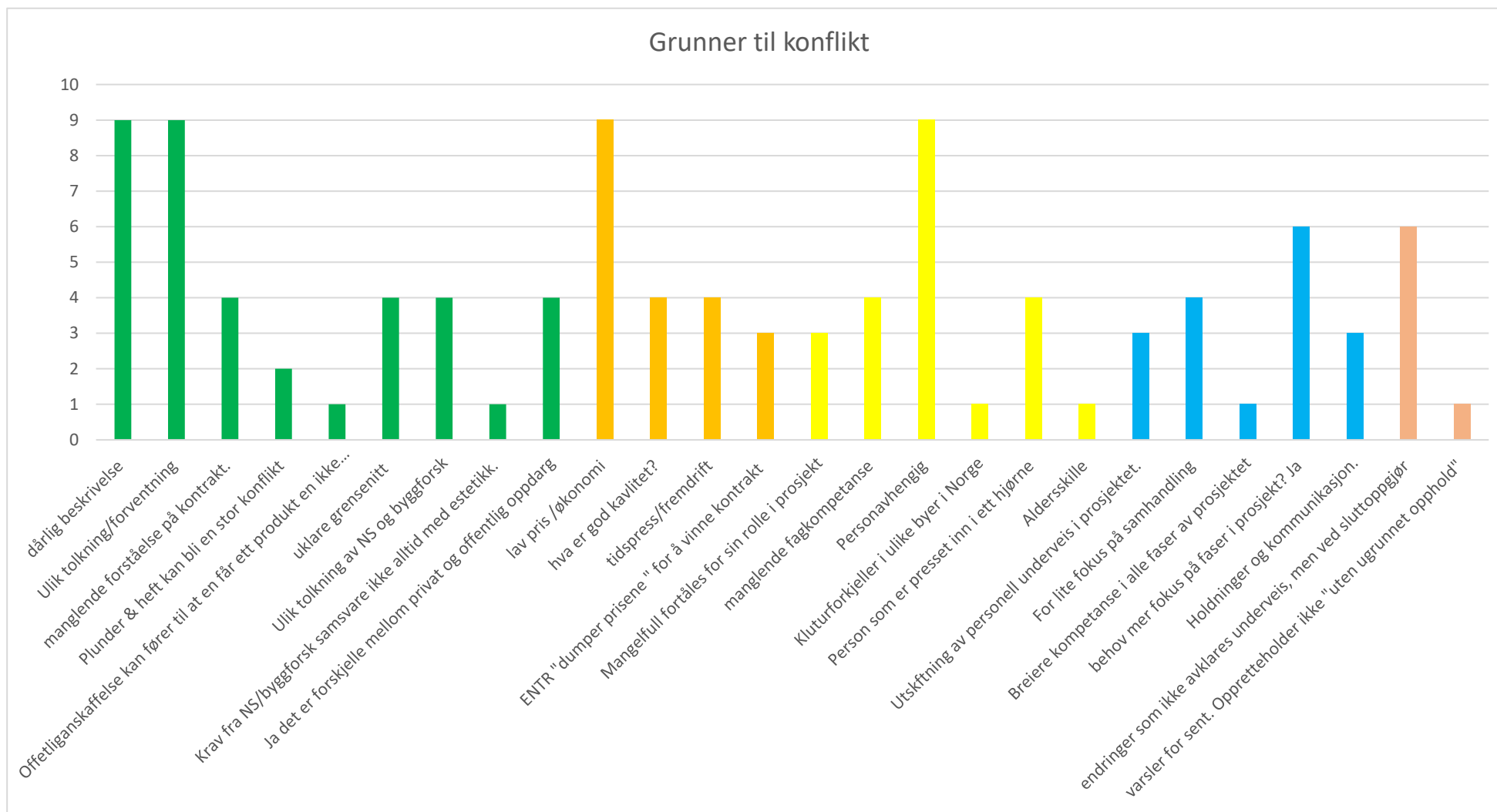
Kontraktdokumenter	
Økonomi, fremdrift og kvalitet	
Team og kommunikasjon	
Organisering og samhandling	
Endring og varslingshåndtering	

Tabell 5 og 6 viser alle grunner til konflikt som ble tatt opp av intervjudeltagerne. Stolpene er fargelagt i fargen til den hovedkategorien den er satt i.

Tabell 5: Grunner til konflikt

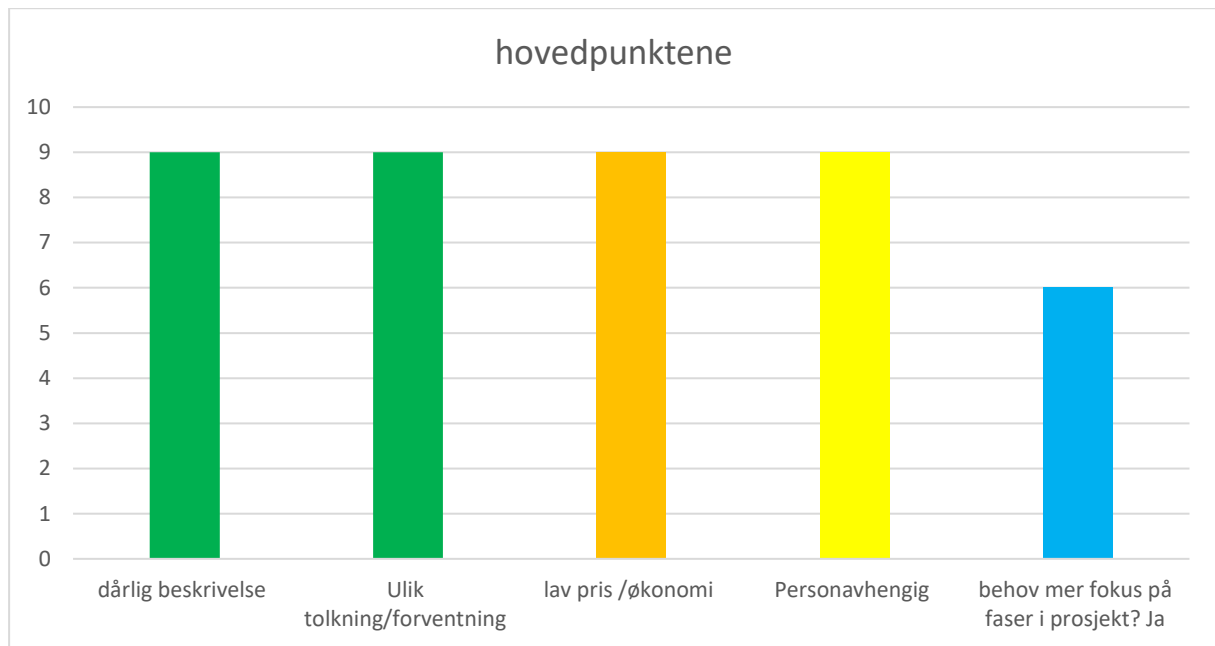
Grunner til konflikt:	intervjuobjekt									total
	IO01	IO02	IO03	IO04	IO05	IO06	IO07	IO08	IO09	
Kontraktsdokumenter										
1 dårlig beskrivelse	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
2 Ulik tolkning/forventning	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
3 manglende forståelse på kontrakt.	X					X	X	X		4
4 Plunder & heft kan bli en stor konflikt		X	X							2
5 Offetliganskaffelse kan fører til at en får ett produkt en ikke er fornøyd med.			X							1
6 uklare grensenitt			X		X		X		X	4
7 Ulik tolkning av NS og byggforsk			X	X		X		X		4
8 Krav fra NS/byggforsk samsvare ikke alltid med estetikk.				X						1
9 Ja det er forskjelle mellom privat og offentlig oppdarg				X		X	X	X	X	4
Økonomi, fremdrift og kvalitet										
10 lav pris /økonomi	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
11 hva er god kavlitet?	X	X	X	X						4
12 tidspress/fremdrift	X			X			X	X		4
13 ENTR "dumper prisene " for å vinne kontrakt		X	X						X	3
Team og kommunikasjon										
14 Mangelfull fortåles for sin rolle i prosjekt	X					X	X			3
15 manglende fagkompetanse		X			X	X		X		4
16 Personavhengig	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
17 Kluturforkjeller i ulike byer i Norge	X									1
18 Person som er presset inn i ett hjørne		X		X			X		X	4
19 Aldersskille						X				1
Samhandling										
20 Utskftning av personell underveis i prosjektet.	X					X			X	3
21 For lite fokus på samhandling			X			X	X		X	4
22 Breiere kompetanse i alle faser av prosjektet						X				1
23 behov mer fokus på faser i prosjekt? Ja		X	X		X	X	X		X	6
24 Holdninger og kommunikasjon.							X	X	X	3
Endring og varslingsrutiner										
25 endringer som ikke avklares underveis, men ved sluttoppgjør		X		X	X		X	X	X	6
26 varsler for sent. Opprettholder ikke "uten ugrunnet opphold"			X							1

Tabell 6: Søylediagram grunner til konflikt.



Tabell 7 viser det som ble nevnt mest i intervjuene.

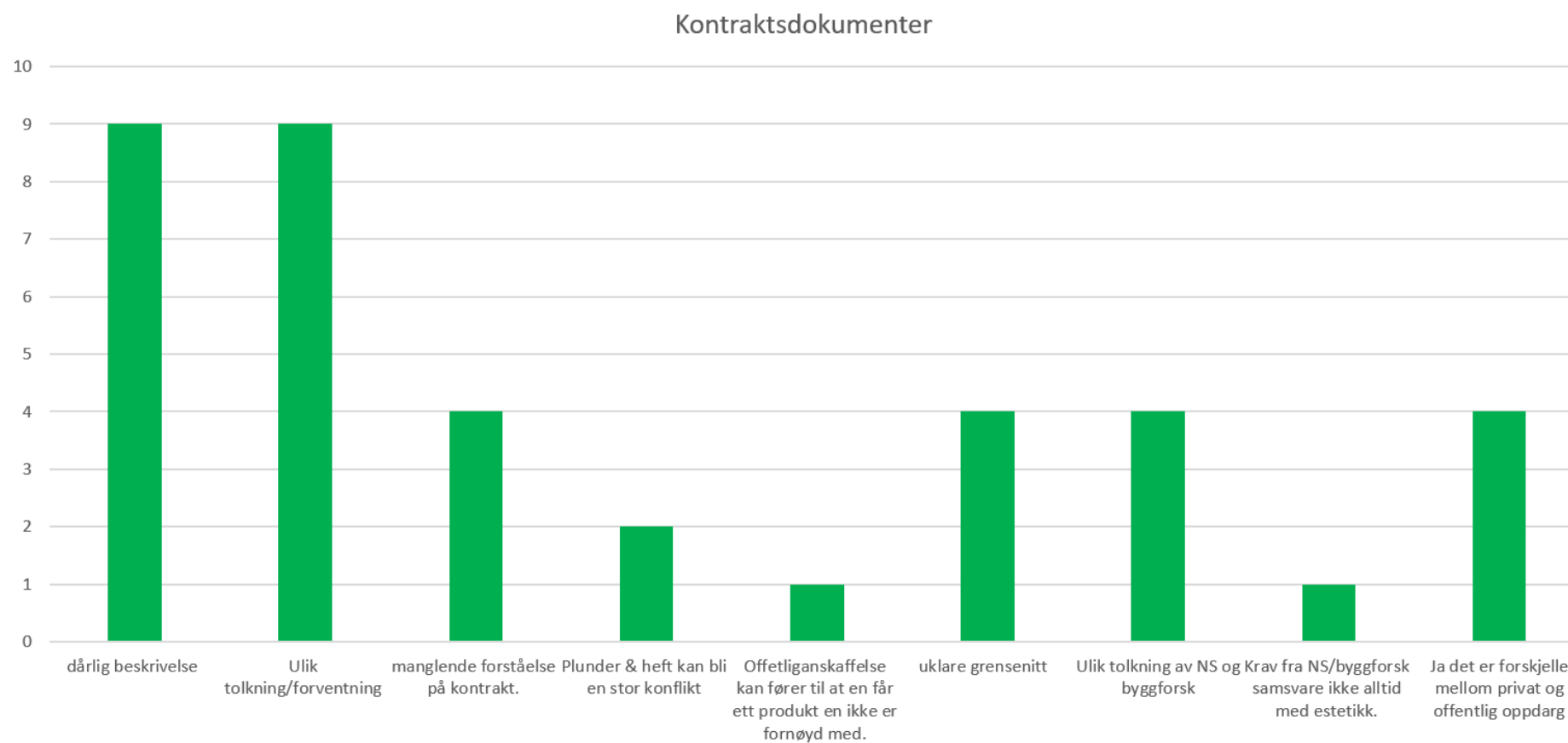
Tabell 7: Hovedpunktene for grunner til konflikt



4.1 Grunner til konflikt

4.1.1 Kontraktdokumenter

Tabell 8: Resultat kontraktdokument



Det gikk igjen hos alle 9 deltagerne dårlig beskrivelse, ulik tolkning og forskjellig forventninger av kontrakterdokumenter var årsaker til økt risiko for konflikt.

Flere av deltagerne tok opp at når entreprenøren leser beskrivelsesteksten leser de det til hva de minimum skal leverer, mens byggherren leser det som maksimum på det entreprenøren skal levere. IO02 tok opp at når kontraktsigneringen er utført, har de ulike partene tolket samme beskrivelse på hver sin måte.

IO07 tar opp at prosjekteringssiden kan bruke standarden for beskrivelser feil, noe som gir rom for tolkning. Der entreprenøren kan tolke det til ett lavere minimum enn forutsett. IO07 tar også opp fagrådgiveren er for dårlig til å koordinere grensesnittene mellom fagene sine. IO07 understreker at det ikke er rådgiverens sin feil for konflikt når en beskriver feil, men det legges til rette for endringer og ulik tolkning. Noe som øker risikoen for konflikter ifølge IO07.

IO05 tar opp uoverensstemmelser mellom totalentreprenør og sine UE-er oppstår ofte på grunn av tolkning av beskrivelser. Der disse sakene blir omtvistet i løpet av prosjektet og blir ikke tatt opp igjen før sluttoppgjøret. Det tas opp av IO02 at om avklaringer som kommer for sent til totalentreprenøren skaper plunder og heft for totalentreprenør og underentreprenører. IO03 tar også opp at dårlig beskrivelse kan føre til konflikt. Spesielt beskrivelsen rundt offentliganskaffelse kan øke konfliktnivået. Dette skyldes at en ikke kan beskrive ønsket produkt i det offentlige. Noe som IO03 mener gjør det vanskelig å beskrive målbarkvalitet en ønsker.

Rundt tolkning av Norsk Standard, Byggforsk og TEK er det ulik oppfatning om dette fører til mer konflikt blant deltagerne. 4 av 9 mener det er med på å skape mer konflikt. IO03 tar opp at i tidligere rettsak IO03 har vær involvert i, tolker advokater akkurat som samme tekst i Norsk Standard ulikt. Der han tok opp eks på hva er innen rimelighet. Noe som ikke definert eksakt i standarden. IO04 tar opp at toleransekrav i Norsk Standard ikke alltid samsvare med forventningene en har.

4 av 9 stykker mente det er forskjellen mellom private og offentlig prosjekter. Har tok deltageren opp at de private har mye mer fleksibilitet. En kan velge de en ønsker å ha med i ett prosjekt og en kan komme til enigheter om en har regnet feil eller glemt noe i større grad i

det private enn i det offentlige. Dette samsvarer med det Lædre (2009) forteller om offentliganskaffelse.

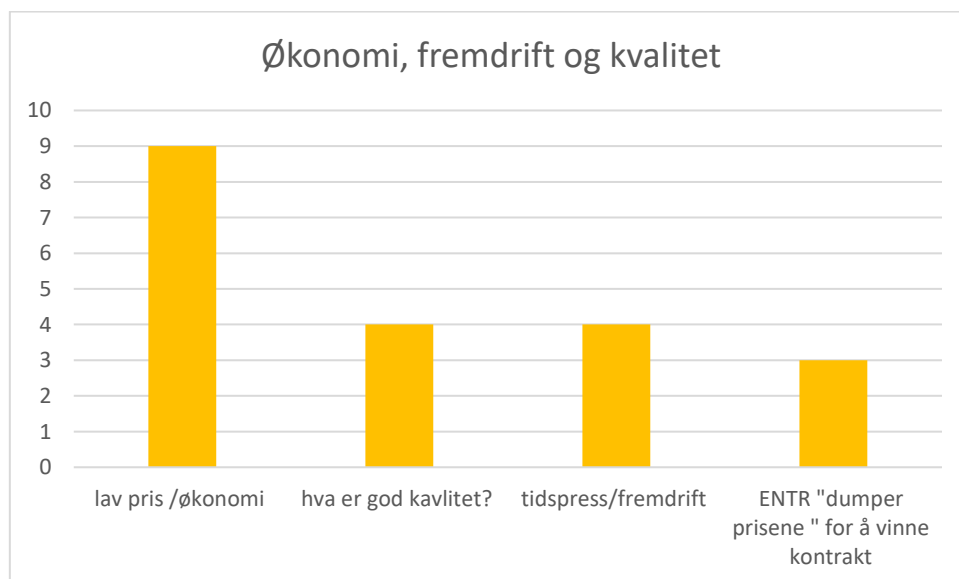
Manglende forståelse for rollen sin i prosjekt ble tatt opp som en utfordring av 3 av intervjuobjektene. Her nevner IO06 at Byggherren ikke alltid forstår eller ha kompetansen på hva ting koster. Der entreprenøren ikke alltid har forståelse eller kompetanse for å forstå hvor byggherren stiller ulike spørsmål om utførelsen deres. IO06 tar også opp viktighetene med å kontrahere entreprenøren tidlig. Med dette vil en få bygg-kompetanse inn i prosjekteringsfase og en for prosjekteringskompetanse inn i byggefase.

IO01 tar opp viktighetene med at personer vet hva sin fullmakt er i prosjektet. IO07 har vært ute for at personer har gått over/utenfor sin fullmakt.

4 av 9 deltagere tok opp manglende fagkompetanse som en utfordring. IO02 tok opp manglene kompetanse når en snakket om modell I & II teorien. Der spørsmålet gjaldt hvorfor personer havner i modell I kategorien? Der IO02 nevner at manglende kompetanse og erfaring, men de har fått det som de vil i tidligere saker allikevel. Noe som også IO05 tar opp i form av lite kunnskap. IO05 tar opp i den forbindelse har en kunnskap har en makt. IO08 tar opp manglende kompetanse hos de som beskriver og lager grunnlaget som ett problem i bransjen.

4.1.2 Økonomi, fremdrift og kvalitet

Tabell 9: Resultat økonomi, fremdrift og kvalitet



Alle deltageren tok opp at lav pris eller dårlig økonomi øker sjansen for konflikt. IO07 tok opp at en kontraherer kun etter priskonkurransen er risikofyllt. Dette betyr at den som har gitt lavest pris har tatt størst risiko og ender opp med å få jobben. IO09 nevner det samme som IO07 om at risikoen for konflikt øker jo lavere pris entreprenøren vinner konkurransen på. IO02 tar at tøff konkurranse om jobbene fører til at en ikke kan legge på prisøkningen som er beskrevet over standarden for å vinne jobben. IO03 bruker uttrykket «entreprenører dumper prisen» for å vinne kontrakten noe som øker risikoen for konflikt.

IO04 mener hovedgrunnen til konflikt er på grunn av penger. Der IO04 nevner at entreprenøren ikke tjener penger eller byggherren synes det blir for dyrt i forhold til det de har sett for seg. IO04 tok også opp viktigheten at byggherren forstår at entreprenøren må tjene penger, eller vil det ikke gå rundt for dem.

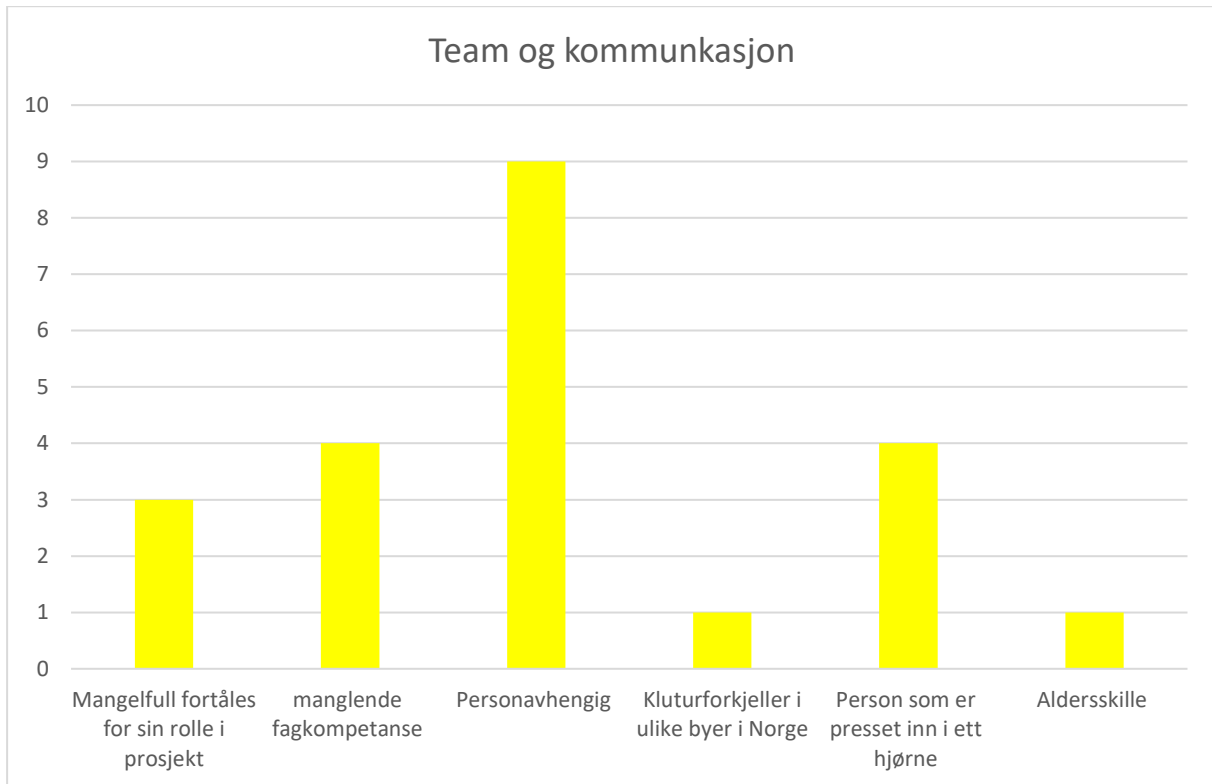
Det er ulikt syn på hva god kvalitet i følge 4 av intervjuobjektene. Der IO03 sier at det er ulikt syn kvaliteten inneholder. IO04 kvalitet er et subjektivt syn og noe som fører til konflikt. IO01 tar opp det samme om subjektivt syn og mener Norsk Standard er ett viktig hjelpemiddel for å vite hva som er minimumskvalitet som kan forventes.

4 deltager nevnte at fremdrift/tidspress øker sannsynligheten for konflikt. IO04 tok opp konflikten oppstår ofte rundt uenigheter på hva som skyldes forsinkelsene. Noe IO04 poengterer handler igjen om penger. IO07 tok opp viktigheten med å ha mer fokus forutsetningen som legges til grunn for kontrahering. Her tok IO07 opp at en bør legge mer vekt på fremdriftsplanen.

Når deltagerne fikk spørsmål rundt hvorfor personer havner i modell 1 kategorien. Ble det tatt opp at personer presset opp i ett hjørne på grunn av økonomi vil øke risikoen for konflikt. De kan være presset av arbeidsgiveren på grunn av de taper penger i prosjektet og må minimere tapet.

4.1.3 Team og kommunikasjon

Tabell 10: Resultat Team og kommunikasjon



Manglende forståelse for rollen sin i prosjekt ble tatt opp som en utfordring av 3 av intervjuobjektene. Her nevner IO06 at Byggherren ikke alltid forstår eller ha kompetansen på hva ting koster. Der entreprenøren ikke alltid har forståelse eller kompetanse for å forstå hvor byggherren stiller ulike spørsmål om utførelsen deres. IO06 tar også opp viktighetene med å kontrahere entreprenøren tidlig. Med dette vil en få bygg-kompetanse inn i prosjekteringsfase og en for prosjekteringskompetanse inn i byggefase. IO01 tar opp viktighetene med at personer vet hva sin fullmakt er i prosjektet. IO07 har vært ute for at personer har gått over/utenfor sin fullmakt.

Alle deltageren mener at det er personavhengig om en ender opp i konflikt når de fikk spørsmål om det. Det var ingen som var kjent med teorien modell I og II, men alle kjente seg igjen i teorien.

4 av 9 deltagere tok opp manglende fagkompetanse som en utfordring. IO02 tok opp manglene kompetanse når en snakket om modell I & II teorien. Der spørsmålet gjaldt hvorfor personer havner i modell I kategorien? Der IO02 nevner at manglende kompetanse og erfaring, men de har fått det som de vil i tidligere saker allikevel. Noe som også IO05 tar opp i form av lite kunnskap. IO05 tar opp i den forbindelse har en kunnskap har en makt. IO08 tar opp manglende kompetanse hos de som beskriver og lager grunnlaget som ett problem i bransjen.

IO06 føler at det er flere av den gamle skolen som er i modell I kategorien. De som er i modell II kategorien er personer som er trygge på seg selv og har kompetansen de trenger til sin rolle. IO04 tror personer havner i modell I kategorien på grunn av de ikke er god å lytte og er vant til å få viljen sin. IO07 mener at noen er av en slik type at de havner i modell I. Flere av intervjuobjektene tok opp at arbeidsgiveren/overordnede kan presse sin ansatt/person opp i hjørne. Eksempel IO07 tok opp: «er at IO07 har vært med på at prosjektledere for en entreprenør, som fikk bonus for alle endringer har fikk igjennom. Noen som gjorde prosjektlederen utrolig vanskelig å diskutere/forhandle med».

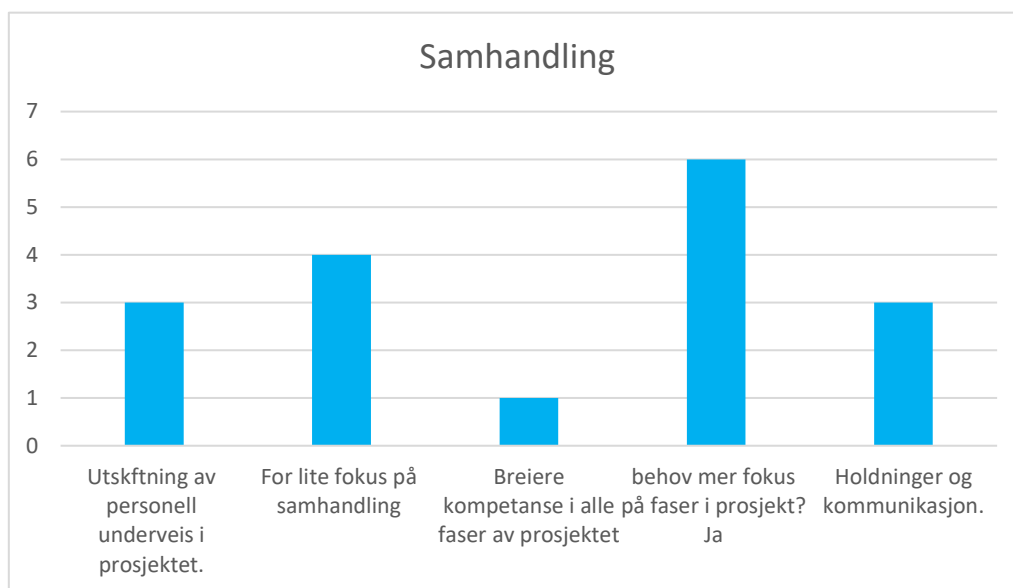
IO05 tok opp viktigheten med å ha god kjemi sine samarbeidspartnere i ett prosjekt. IO05 mener at en av grunnen kan være lite kunnskap som gjør at en havner i modellen I.

IO09 var den eneste som tok opp at en føler noen ganger selv på at en må gå i «krigen med noen» og ender opp i modell I kategorien. IO09 argumenterte for at dette skjer når en er helt sikker i sin sak og de andre er på en «annen planet». Her er IO09 villig å gå til retten.

IO01 tok opp at det er kulturforskjell fra byer i Norge. Der IO01 tar opp størrelsen på bransjen i de ulike byene er en faktor. I Bergen er bygg og anleggsbransjen så pass liten at en treffer de sammen personen igjen noe som gjør at en ikke vil «brenne broer». Ser en på Oslo er bransjen større og en ser ikke de samme personen igjen i samme grad, noe som gjør at en står hardere på sitt ifølge IO01.

4.1.4 Samhandling

Tabell 11: Resultat samhandling



6 av intervjuobjektene tok opp at en burde fokusere mer på noen faser i prosjekter. IO03, IO06 og IO07 nevnte spesifikt detaljprosjektfasen/prosjekteringsfasen burde det vært mer fokus på. IO06 tok opp spørsmål en fikk fra en utenlandskaktør i prosjektet. De lurte på hvorfor en ikke brukte mer tid på prosjektering, når timeprisen på fagarbeider og rådgivere er minimal.

4 av intervjuobjektene tok opp at samhandling mellom fasene var viktig. IO09 risiko for å miste kontinuitet, hvor en fikk nye personer og andre forsvant ut. Der IO09 presiserer at det er ingen faser som er mindre viktige i ett prosjekt, men en bør ha mer kobling i overgangsfasene.

IO09 tar også opp når det lages mål for hvordan prosjektet skal gjennomføres og implementeres i tidligfase av ett prosjekt. Sliter en med å få med seg dette til de neste fasene av prosjektet. Det er mange ledd som skal ha den samme informasjonen i løpet av ett prosjekt. IO07 tar opp hvor viktig å få en veldig god tverrfaglig koordinering og beskrivelse i detaljprosjektet. Dette er viktig at overføres til byggefasen, slik at entreprenørene får eierskap til dette. IO07 tar opp at det er en god samhandlingsfase før byggefasen starter får fullt. Dette tar også IO03 opp med at det er for liten tid mellom kontrahering av entreprenør til bygging starter opp. Slik at entreprenørene ikke har kommet med de produktene de har tenkt å levere.

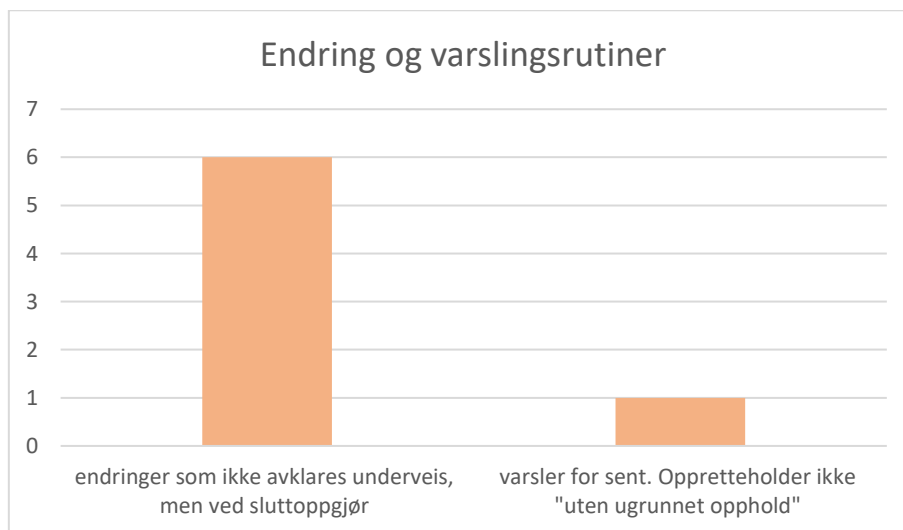
IO03 mener dette er en utfordring siden entreprenøren bruker mye tid på å finne de billigste alternativene. Det kan også skje uforutsette ting som at en leverandør går konkurs ifølge IO03.

IO06 mener skiller burde vært mindre mellom fasene og de var mer koblet sammen. Breiere spekter av kompetanse i hver fase er viktig ifølge tar opp viktigheten med å ha breier kompetanse. IO04 mener det burde være mer rom for samspill enn det er i dag. Hvor entreprenøren kommer med sine anbefalinger til byggherren. Slik at en optimaliserer for begge parter.

3 av intervjuobjektene har tatt opp utskifting av personell underviser i prosjekt er en øker sjansen for konflikt. Det tas opp at historikken forsvinner ut med personen som forsvinner ut av prosjektet. IO01 tok opp eksempel om pumpe og tidsrommet. Her var det ikke beskrevet konkret fra byggherren hvilke pumpe og hvor langt tidsrom, så det entreprenøren hadde lat til grunn var for lite. Når konflikten kom på bordet var det nye personer inne og det var lite som var sporbart fra deres tid.

4.1.5 Endring og varslingsrutiner

Tabell 12: Resultat endring og varslingsrutiner.



6 av intervjuobjektene tok opp endring og varslingsrutiner opp som en årsak til konflikt. Endring som ikke blir avklart underveis og ender opp i sluttoppgjøret blir det ofte konflikt over. IO07 tar opp at en av årsaken er om byggherren sier bare nei til endringer entreprenøren kommer med. Da kan dette eskalere, og entreprenøren blir vanligere å ha med å gjøre. Noe som går motsatt vei også ifølge IO07. IO05 tok opp viktigheten med «å rydde bordet fortløpende». Slik at alle forstår hvorfor endringen kom fra entreprenøren.

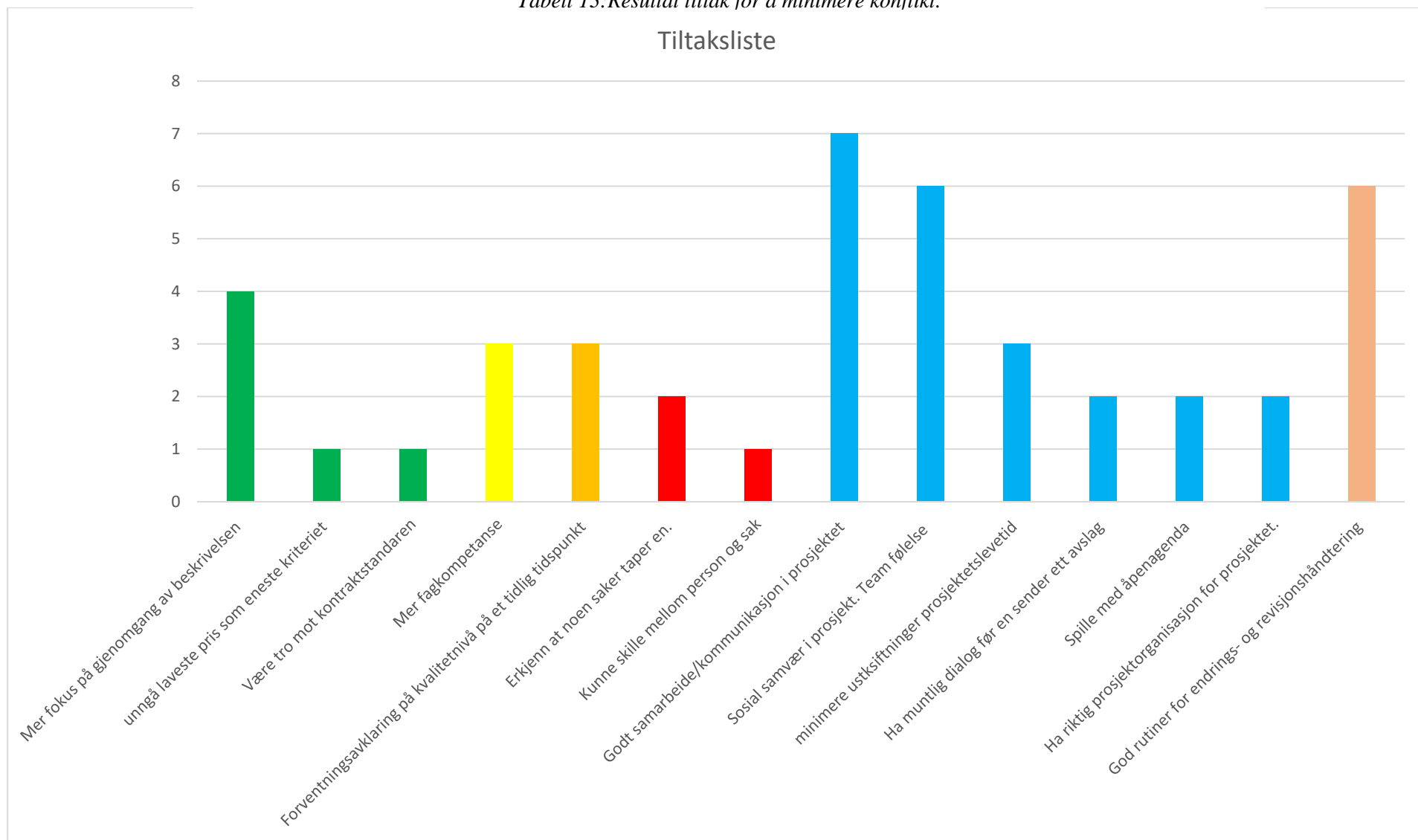
IO04 tok opp at endringer/krav har større konsekvens for de private. Siden det ofte er deres egne penger det er snakk om. Der private byggherre ofte hardere imot endringer/krav fra entreprenørene, men i det offentlige kan en få letter mer bevilgninger om nødvendig.

IO09 tok opp at offentlige kan ikke være fleksibelt om en entreprenør har regnet feil. Dette er på grunn av at det er ikke sikkert om denne entreprenøren hadde vunnet konkurransen om en hadde priset riktig.

4.2 Tiltak for å minimere konflikt

Det ble totalt tatt opp 14 tiltak som kan gjøres for å minimere konflikt i sluttoppgjøret av intervjuobjektene. Tabell 12 viser antall tiltak og hvor mange som sa det samme. Søylene for tiltak er kategorisert på lik linje med grunner for konflikt. En kan se at det er tre tiltak som gjelder kontraktsarbeid. Ett tiltak som gjelder fagkompetanse. Ett tiltak på økonomi, fremdrift og kvalitet. To tiltak på personlige egenskaper. Seks tiltak på samhandling. Ett tiltak på endring og varslingshåndtering.

Tabell 13: Resultat tiltak for å minimere konflikt.



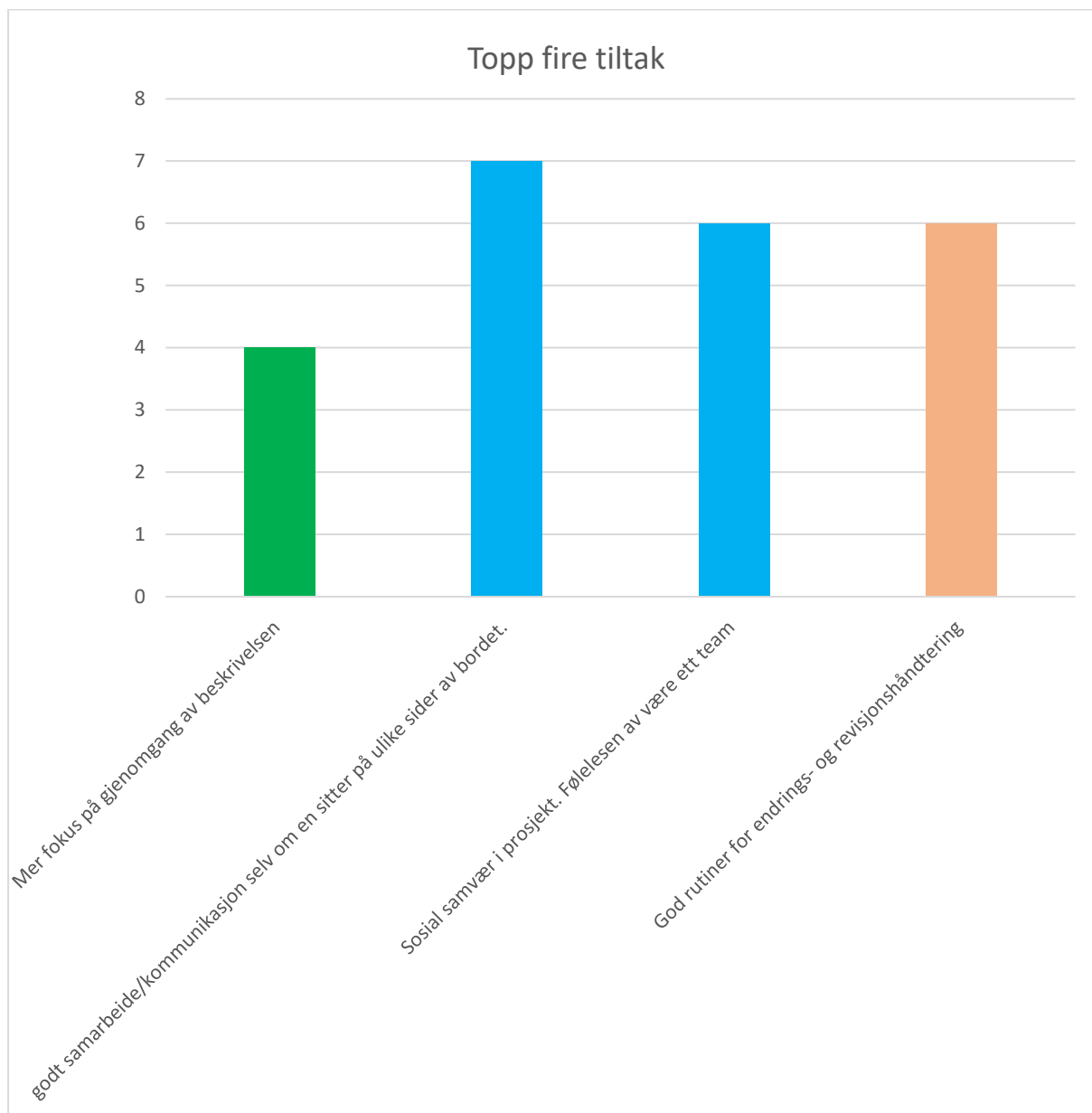
Tabell 14 viser alle tiltakene intervjuobjektene kom med og hvor mange som har sakt likt.

Tabell 14: Resultat tiltak.

Tiltak	IO01	IO02	IO03	IO04	IO05	IO06	IO07	IO08	IO09	total
1 Mer fokus på gjennomgang av beskrivelsen	X		X			X	X			4
2 unngå laveste pris som eneste kriteriet						X				1
3 Være tro mot kontraktstandaren							X			1
4 Mer fagkompetanse					X	X	X			3
5 Forventningsavklaring på kvalitetnivå på et tidlig tidspunkt	X					X	X			3
6 Erkjenn at noen saker taper en.				X	X					2
7 Kunne skille mellom person og sak				X						1
8 Godt samarbeide/kommunikasjon i prosjektet	X	X	X	X	X		X		X	7
9 Sosial samvær i prosjekt. Team følelse	X	X	X		X	X			X	6
10 minimere ustksiftninger prosjektetslevetid	X					X			X	3
11 Ha muntlig dialog før en sender ett avslag				X	X					2
12 Spille med åpenagenda					X				X	2
13 Ha riktig prosjektorganisasjon for prosjektet.					X		X			2
14 God rutiner for endrings- og revisjonshåndtering		X	X	X	X		X	X		6

Tabell 15 viser topp fire av svar fra intervjuobjektene på hvilke tiltak en kan gjøre for å minimere konflikt.

Tabell 15: Resultat topp fire tiltak.



5 Diskusjon

5.1 Grunner til konflikt

5.1.1 Kontraktdokumenter

Alle intervjuobjektene tok opp at dårlig beskrivelse, ulik tolkning og forventninger av kontraktsgrunnlaget var en faktor til økt risiko for konflikt. Flere av dem tok opp at enkelte leser kontraktdokumenter til sitt eget favør. Lereim (2016) nevner hvor viktig det er å ha en god beskrivelse slik at en får den kvaliteten en ønsker, noe som gjenspeiler det en fant i intervjuene. Spiess & Felding (2008) tar opp utfordringene med at beskrivelsen tolkes ulikt, som samsvarer med svarene fra intervjuene. Her nevnes det at kontraktdokumentene lages ofte av flere faggrupper, noe som gir økt risiko for ulik tolkning av grensnitten imellom faggruppene sitt underlag. Dette gjenspeiler flere av intervjuobjektene tok opp om at entreprenøren ønsker å levere minimum, mens byggherren ønsker størst mulig uttelling. IO07 tok opp at fagrådgiver er får dårlig til å koordinere grensesnittene mellom seg, noe som gir rom for tolkning av beskrivelsen. Dette samsvarer også med Speiss & Felding (2008) sine funn. IO07 understreker at det er ikke rådgiverne som er skyld i konflikten, men de legger til rette for endringer og ulik tolkning av kontraktbeskrivelsene.

IO03 nevnte utfordringer med at en ikke kan beskrive ønsket produkt i en offentlig anskaffelse. Dette er utfordrende ifølge IO03 med tanke på målbar kvalitet. Lereim (2016) mener det er bedre å beskrive funksjon og ikke ønsket produkt, som er det motsatte av IO03 mener. Der det er en fordel for «gyldighetstid» ifølge Lereim (2016) om en velger å beskrive funksjonen og ikke detalj beskriver produktet. Utrykke Lereim (2016) brukte er «gyldighetstid», noe som kan tolkes som målbarkvalitet over tid. Dette kan tyde på at det handler om preferanser for personer i ett prosjekt. Det kan også tyde på at det er ulikt syn og preferanser for forskjellige faggrupper i ett prosjekt. Der detaljbeskrivelse passe bedre for noe og funksjonsbeskrivelse er bedre for andre faggrupper.

Blant intervjuobjektene er det uenighet om at Norsk Standard gir rom for ulik tolkning. Men IO03 tar opp erfaringene sine fra en tidligere rettsak der begge siders advokater tolket den samme teksten fra standarden på ulik måte. Utfra Spiess & Felding (2008) sin mening om viktighet med kompetanse når det kommer til utarbeidelse av kontrakter, tyder det på at det forekommer ulik forståelse av en standard kontrakt og noe som kan skyldes ulik kompetanse

innenfor fagfeltet. Ser en på svaret fra IO04 om at Norsk Standard sine toleranseklasser ikke samsvarer med forventningene. Noe samsvarer med svaret til IO03. Dette tyder på at det er vanskelig å forstå for advokater andes fagfelt og med dette gir ulik tolkning av samme tekst. Fire av intervjuobjektene mener det er forskjell mellom private og offentlige byggherrer. Der private har større fleksibilitet for å komme til en løsning sammen med entreprenøren om det er en konflikt. Private kan velge hvem de vil ha med, noe som det offentlige ikke kan på grunn av loven om offentlig anskaffelse. Dette samsvarer med Lædre (2009) som forteller at private har mye større handlingsrom enn det offentlige.

5.1.2 Økonomi, fremdrift og kvalitet.

Alle intervjuobjektene tok opp lav pris og dårlig økonomi som en faktor for økt risiko for at konflikter kan oppstå i prosjekt. IO07 og IO09 nevnte at den som gir tilbudt på lavest pris, tar størst risiko. Dette for å vinne jobben. Dette samsvarer med det Rolstadås et al. (2020) forteller om hvor viktig usikkerhetsstyring er for å ha oversikt over de økonomiske konsekvensene. Rolstadås et al. (2020) poengterer viktigheten at byggherren har systemer for å ivareta økonomien. Noe som tyder på at dette bør være på plass før anbudskonkurransen går ut.

IO02 tok opp at det er tøff konkurranse om jobbene og en kan ikke legge på prisøkningen om noe er beskrevet over standard leveranse. IO03 brukte uttrykke «entreprenøren dumper prisene» for å vinne kontrakten. Noe som tyder på at entreprenører har dette med i sin usikkerhetsstyring og håper på at en kan vinne på endringer eller svakheter i kontrakten. Noe som tyder på at toppledelsen ikke har gode nok planer og realistiske mål for prosjektets økonomi. Dette var to av de 3 viktigste faktorene for suksess ifølge Fortune & White (2006). Der klare mål gikk igjen i 31 og gode planer gikk igjen i 29 publikasjoner som var faktorer til suksess.

IO04 var veldig tydelig på at hovedgrunnen for konflikt er på grunn av penger. Der IO04 nevner at byggherren mener dette er for dyrt i forhold til det de har sett for seg og at en ikke forstår at entreprenøren også må tjene penger. Dette er i tråd med det Karlsen (2015) sier om en må ta høyde for profitten entreprenøren skal ha. Karlsen tar opp at uforutsette kostnader dreier seg om usikkerheter i prosjektet. Som dreier seg om manglende forståelse, kontrakt og

detaljeringsgraden har hull i seg. Noe som går igjen i svarene fra intervjuobjektene når det gjelder økonomi.

Fire av intervjuobjektene tok opp ulikt syn på kvalitet som mulige årsaker til konflikter. Der IO04 tok opp at kvalitet dreier seg om et subjektivt syn. Samme mener IO01, men legger til at standarden kan hjelpe med å sette kvalitetsnivået. At kvalitet er noe subjektivt, samsvarer med det Hofstad (2018) og Larson & Gray (2021) skriver. Hvor Larson & Gray (2021) brukte uttrykket «økning av omfang» når en snakker om kvalitet. IO03 tar opp utfordringen med at offentlige byggherre ikke kan spesifisere produktet en ønsker eller har behov for. Noe som samsvarer med Lædre (2009) teori om offentlig anskaffelse og utfordringen rundt beskrivelse av ønsket produkt. Dette gir rom for tolkning for entreprenøren og kan mene de leverer i henhold til beskrivelsen, selv om byggherren er uenig. Noe som Larson & Gray (2021) tar opp som en av fem hovedårsakene til økning i omfang. Noe som betyr at entreprenøren har undervurdert kompleksitet byggherren forventer av produktet eller tjenesten.

Fire av intervjuobjektene tok opp fremdrift og tidspress som en årsak til konflikt. Ofte dreier dette seg om hvem som er årsaken til forsinkelsene ifølge IO04. Der partene skylder på hverandre for å unngå å sitte igjen med kostnaden. IO07 tok opp viktigheten med å legge mer vekt på forutsetningene som legges til grunn for kontrahering. Der fremdriftsplanen må vektlegges i større grad. Fremdriftsutfordringer er en av risikoen for kostnadssprekker ifølge Karlsen (2015). Som samsvare med IO04 sin begrunnelse om at konflikter rundt fremdriftsutfordringer handler om penger. Viktigheten med å ha klarhet i hva en trenger ifølge Larson & Gray (2021) for å ikke «øke omfanget» er likt med det som IO07 tar opp rundt kontrahering.

Larson & Gray (2021) viser til at en bør ha på plass en prioriteringsmatrise, slik at prosjektlederen vet hva som er viktig i forhold til kvalitet, tid og kost. Ut fra svarene til intervjuobjektene kan dette tyde på at det er for lite avklaringer rundt prioriteringene for prosjekter.

5.1.3 Team og kommunikasjon

Tre av intervjuobjektene tok opp utfordringer med at personer ikke forstår rollen sin i prosjektet de er i. Både IO01 og IO07 tar opp at en må vite sin fullmakt. Dette er noe som tyder på at kommunikasjonen og opplæring er mangefull, slik at personer ikke forstår sin rolle i prosjektet. Noe som ifølge Pinto & Slevin (1987) er kritiske for suksess, at ledelsen sørger for at de rette ressursene har de riktige fullmaktene. Det samsvarer også med det Aarseth et al. (2015) forteller med at prosjekter kan være krevende. Der de tar opp som eksempel at uenigheter rundt partenes ansvarsforhold. Dette tyder på utfordringer i bransjen med dårlig kommunikasjon og lite «aktiv lytting» (Aarseth et al. 2015). Rolstadås et al (2020) tok opp viktigheten av gode kommunikasjonsplattformer og bruk av «rik informasjon» når en skal formidle og forstå seg på andre i organisasjonen.

Alle intervjuobjektene tok opp at personlige egenskaper kan føre til at sjansen for konflikt øker. Dette viser at det er viktig å sikre en god teamsammensetning og spille på hverandres styrker for å minimere sjansen for konflikt. Fire av intervjuobjektene tar opp manglende fagkompetanse som en utfordring. IO02 og IO05 tok opp at manglende kompetanse kan føre til at personer havner i modell I-kategorien, altså velger å gå på «krigsstien». IO05 nevner at har en kompetanse har en makt. Turner (2014) nevner at det alltid vil være mangler og styrer til personer i teamet. Noe som kan tolkes som at en i gruppen med en del svakheter innen ett fagområde. Vil kunne føle en må hevde seg på andre måter og med dette havner i modell I kategorien. Dette tyder også på viktigheten med å ha kompetanse i teamet, som Fortune & White (2006) tar opp som ett av kriterier for suksess.

Andre grunner til at personer havner i modell I-kategorien ifølge intervjuobjektene er:

- Personer av den «gamle skolen»
- Vant til å få viljen sin
- Presset opp i ett hjørne av for eksempel arbeidsgiver.

Det er interessant at det blir tatt opp at en kan bli presset opp i ett hjørne. Dette tyder på at når personer blir nok stresset av presset, så kan det føre til at de blir vanskeligere å ha med å gjøre.

Det er også interessant at kun et av intervjuobjektene tok opp at en selv har følt på å være i modell I kategorien. Der argumentasjonen skjer når en er helt sikker på en har rett i en konflikt. At IO09 er villig til å gå helt til retten for å vinne frem. Noe som tyder på at det er mulighet for at mange personer som jobber i prosjekt-bransjen kan ende opp modell I kategorien i løpe av arbeidslivet.

5.1.4 Samhandling

Seks av intervjuobjektene menet det burde være mer fokus på noen faser i prosjektet. Der tre av dem tok opp spesifikt prosjekteringsfasen. Der IO06 nevnte at en utalandskaktør mente at det var for lite fokus på prosjekteringsfasen. Det er interessant at dette tas opp som en utfordring i bransjen i dag, når Fortune & White (2006) nevner detaljerte planer som er oppdatert som ett av suksess kriteriene for ett vellykket prosjekt. Pinto & Slevin (1987) tar også opp prosjektplanlegging som et kriterier for ett godt prosjekt.

Fire av intervjuobjektene tok opp viktigheten rundt samhandling i fasene. IO09 tok opp risiko for å miste kontinuiteten, hvor noen forsvinner ut og nytt personell kommer inn i neste fase. Tre av intervjuobjektene tok opp utfordringer rundt utskifting av personell underveis i prosjektet. Dette gjenspeiler det Rolstadås et al. (2020) tar opp som de viktigste grunnene til at prosjekter sliter i slutfasen. Der medlemmer av prosjektet i tidligere faser ikke er med eller tilgjengelige i slutfasen lengre. En del av historikken forsvinner, men samtidig øker risikoen for at de gjenværende i prosjektteamet mister motivasjonen.

IO07 tar opp spesifikt fokus på tverrfaglig koordinering og beskrivelse i detaljprosjektfasen. Noe som skal overføres til byggefasen, der entreprenørene kobles tetter på. IO06 tar opp dette også, men mer generelt. Der en kobler sammen overgangen mellom fasen mer og har breier kompetanse i alle ledd av fasene. IO04 mener det burde vært mer fokus på samspill med entreprenøren, der entreprenøren kommer med sine innspill tidligere og en får optimalisert mer for begge parter. Det intervjuobjektene tar opp gjenspeiler Bråthen et al (2020) sin teori og funn. Med større samspill med entreprenøren, så reduseres risikoen for konflikt. Å hente inn entreprenøren tidligere vil også bidra til å øke kompetansen i prosjektet. Samtidig er det viktig at byggherren opprettholder sin kompetanse og ikke tror en kan redusere sin egen organisasjon i prosjektet.

5.1.5 Endring og varslingshåndtering

Seks av intervjuobjektene tok opp risikoen for konflikt med manglende endring og varslingsrutiner. Risken øker jo lengre endringen blir liggende og ofte blir det konflikt med endringer som blir liggende til sluttoppgjøret. IO07 tok opp at konfliktnivået fort vil eskalere om byggherren bare sier nei til endringer entreprenøren kommer med. Det samme gjelder om entreprenøren kommer med endringsmeldinger i tide og utide. IO05 brukte uttrykket «rydder bordet forløpende». Dette samsvarer med at Rolstadås et al. (2020) forteller om at det er viktig at fleksibilitet til å håndtere endringer fortløpende i løpet av prosjektet. Før eller siden vil en møte realiteten, som kan bety bedre håndtering av endringer underveis i stedet for å la det ligge til sluttfasen. Utrykket «rydde bordet underveis» er det samme som Rolstadås et al. (2020) trekker frem fra en prosjektleder med lang erfaring som har sagt at «*kontroll over endringene*» er nøkkelen. Dette viser at det er viktig å ha systemer og varslingsrutiner for å håndtere endringer, slik at prosjektet bli en suksess. Endringer er del av et prosjekt ifølge Rolstadås et al. (2020) og Lædre (2009). Rolstadås et al. (2020) nevner manglende endringshåndtering underveis er en av hovedgrunnene til at prosjekt sliter. Fortune & White (2006) trekker også frem kompetent endringshåndtering som ett av de ti kriteriene for suksess. Dette gikk igjen i 19 av 63 publikasjoner de gikk igjennom for suksess i prosjekt.

5.2 Tiltak for å minimere konflikt

Intervjuobjektene fikk spørsmål om hvilke tiltak en kan gjøre for å minimere konflikt. Dette gav 14 tiltak totalt.

Godt samarbeid/kommunikasjon i prosjektet var det tiltaket flest av intervjuobjektene nevnte. Dette samsvarer med funnene til Fortune & White (2006) om at kommunikasjonen må være god. Lædre (2009) konkluderte også med viktigheten av et godt samarbeidsklima. Sosialt samvær og det å gi følelsen av å være en del av et team var ett av tiltakene som ble nevnt flest ganger av intervjuobjektene. Ser en på Pinto & Slevin (1987) sitt studium om ti suksesskriterier, gjenspeiler viktigheten av god rekruttering av ressurser og sørge for at de får den riktige opplæringen. Pinto & Slevin (1987) tar også opp at det er viktig å sørge for at deltagerne i prosjektet får eierskap til prosjektets mål og visjoner, noe en kan se på som å skape en form for teamfølelse til deltagerne i prosjektet.

Gode rutiner for endring og revisjonshåndtering gikk igjen hos flere av intervjuobjektene, noe som gjenspeiles i Lædre (2009) sin konklusjon om viktigheten av å ha en god gjennomføringsplan på plass. Dette gjør at en minimerer sannsynligheten for konflikter og tvistesaker, når uoverensstemmelser dukker opp i prosjektet. Fortune & White (2006) fant at kompetent endringshåndtering er en viktig suksessfaktor for et prosjekt. Dette samsvarer med funnene fra intervjurunden. Pinto & Slevin (1987) nevner også det samme med viktigheten av god planlegging av systemer som skal håndtere endringsmeldinger.

Kontraktsbeskrivelsen var også nevnt av flere intervjuobjekter. De mener det er viktig å ha fokus på en tilstrekkelig gjennomgang av beskrivelsen. Dette gjenspeiler funnene til Fortune & White (2006) om at det er viktig å ha planer som er godt detaljerte og oppdaterte. Lereim (2016) tar opp viktigheten med å ha gode beskrivelser og mener det er viktig å ha riktig fagkompetanse når en skal lage en funksjonsbeskrivelse. Fagkompetanse mente noen av intervjuobjektene en burde ha mer av. Dette samsvarer med funnene til Fortune & White (2006), der de så på viktigheten av kontinuitet og kompetanse i teamet.

Kvalitetsnivået bør avklares tidlig ifølge enkelte av intervjuobjektene. Dette tar Pinto & Slevin (1987) opp også som ett av de ti viktigste faktorene for å sikre at prosjektet blir en suksess. Her er det også viktig å ivareta et godt kundeforhold, der en gjerne kan ha en forventningsavklaring med kunden i tidligfasen av prosjektet.

Å erkjenne tap og kunne skille mellom person og sak var to punkt som kom opp under tiltak fra intervjuobjektene. Argyris (1997) bruker begrepet Modell II som dreier seg om å være en person som ønsker å få frem det beste argumentet, selv om det ikke er du selv som har kommet opp med argumentasjonen. Målet er at alle vokser på dette. Dette gjenspeiler litt hva som er ønsket av personlige egenskaper til deltagerne i et prosjekt. Lædre (2009) tar opp viktigheten av å finne løsninger sammen. Om en i fellesskap klarer å finne en løsning tidlig, så sørger en for at begge kommer seirende ut av dette. Dette er ifølge intervjuobjektene en fin måte å se det på, og noe som gjenspeiler personlige egenskaper en bør ha som deltager i et prosjekt.

6 Konklusjon

Oppgaven skal svare ut følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvilke grunner/årsaker til konflikt?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak kan en gjøre for å minimere konflikt?

6.1 Forskningsspørsmål 1: Årsak til konflikt

Funnene viser at det er mange ulike grunner til konflikt i bransjen. Det tyder på at ofte uoverensstemmelsen kommer i tidligere faser enn sluttoppgjøringsfasen. Om uoverensstemmelsen ikke løses med en gang vil dette øke risikoen for konflikt. Noe som gjør det mer utfordrende å løse jo lengre tid det strekker ut i prosjektet.

Beskrivelsen ble tatt opp som årsak til konflikter i bransjen. Er beskrivelsene dårlig vil det gi større rom for tolkning og øke sjansen for ulik tolkning mellom aktørene i prosjektet.

Offentlige aktører kan ikke beskrive ønsket produkt etter regler om offentliganskaffelse. Noe som fører til at en må beskrive funksjonen til produktet og gir økt sjanse på uoverensstemmelser på målbar kvalitet. Private aktører har også større handlingsrom til å velge ønsket leverandør og produkter. Private kan også lettere komme til enighet med entreprenøren om det er konflikt rundt for eksempel økonomi.

Dårlig økonomi ble tatt opp som en årsak til konflikt i bransjen. Vinner det laveste tilbudet anskaffelsen er det større risiko for konflikt. Dette skyldes at entreprenøren har ofte tatt størst risiko med å få jobben. Ett av intervjuobjektene var tydelig på at hovedgrunnen til konflikter i bransjen skyldes penger.

Tidspress i prosjekter kan øke sjansen for konflikt. Her kom det frem fra intervjuene at det handler om å finne ut hvem som er årsaken til forsinkelsen, slik at det ikke havner på sin bedrift. Som gjenspeiler at det er penger det dreier seg om. Dette tyder på viktigheten av å ha fokus på at fremdrift vektlegges i større grad under kontraheringen med entreprenøren.

Kommunikasjon kom frem som en av årsakene for konflikter i bransjen. Hvor en ha manglende forståelse for sin rolle i prosjektet. Noe som kan føre til at en går utenfor sine fullmakter i prosjektet.

Alle svarte ja på at det er personavhengig om en havner i konflikt i intervjuet. Samtidig svarte flere av intervjuobjektene på at det kan være flere faktorer til at en havner i modell I

kategorien. En kan være presset opp i ett hjørne av for eksempel arbeidsgiver. Noe som tyder på at det ikke alltid er personavhengig, men ytre påvirkninger som fører til at en person er vanskelig å ha med å gjøre. IO09 nevnte selv at vedkommende har vært i modell I kategorien. Dette igjen gjenspeiler at risikoen er der for at personer som vanligvis er i modell II kan havne i modell I i visse tilfeller.

Samhandling tas opp viktig for å redusere konflikt. Det er viktig å ha mer fokus på noen av fasene ifølge intervjuobjektene. Noe av utfordringene er at en del informasjon går tapt mellom fasene. Der nevnes det at fokuset må økes på tverfagligkoordinering. Hvor flere av aktører blir koblet opp sammen og øker samspillet i og mellom faser.

Dårlig endringshåndtering øker risikoen for konflikt og tvister. Desto lengre endringer blir liggende. Desto større er risikoen for konflikt. Konflikter i sluttoppgjøringsfasen skyldes ofte svak endringshåndtering og endringen blir liggende til sluttoppgjøret skal gjøres opp. Konfliktnivået vil også eskaleres om byggherren sier nei til alle endringen som entreprenøren kommer med. Det gjelder også om entreprenøren kommer med for mange endringsmeldinger. Dette gir oss en klar indikasjon på viktigheten med gode endrings og varslingsrutiner.

6.2 Forskningsprøsmål 2: Tiltak for å minimere konflikt

Intervjuobjektene fikk spørsmål på hvilke tiltak de mente som var viktig for å minimere konflikt i bransjen? Dette gav et funn på 14 tiltak:

- Godt samarbeide/kommunikasjon i prosjektet
- Sosialt samvær i prosjekt. Team følelse
- Gode rutiner for endrings- og revisjonshåndtering
- Mer fokus på gjennomgang av beskrivelsen
- Mer fagkompetanse
- Forventningsavklaring på kvalitetsnivå på et tidlig tidspunkt
- Minimere utskiftninger prosjektets levetid
- Erkjenn at noen saker taper en.
- Ha muntlig dialog før en sender ett avslag
- Spille med åpenagenda
- Ha riktig prosjektorganisasjon for prosjektet
- Kunne skille mellom person og sak
- Unngå laveste pris som eneste kriteriet
- Være tro mot kontraktstandard

Sammenligner et antall årsaker som ble nevnt i forhold til tiltak som ble nevnt av intervjuobjektene. Kan dette tyde på at det er ett større fokus på årsaker enn løsninger på utforingene rundt konflikter i bransjen.

6.3 Oppgavens bidrag, avgrensinger og forslag til videre arbeid

Oppgavens mål er å bidra til å belyse og forstå konfliktbildet i bygg- og anleggsbransjen. Det er også et mål for oppgaven å bidra til å minimere konflikter i bransjen. Forhåpentligvis an den også sørge for at det ikke går fobi stadige uoverensstemmelser.

Oppgaven tar for seg en av regionene i Norge. Dette er for at intervjuobjektene jobber alle i samme region i Norge.

Det kom frem i ett av intervjuene at det er forskjell mellom byer i Norge også. Dette kan en se nærmere på og finne ut om det er forskjeller mellom byer i Norge.

7 Litteraturliste

Aarseth, W.A. og Rolstadås, A.R. og Klev, R.K. (2015) Konflikt og kommunikasjon, red: ukjent, *Lederskap i prosjekter*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Argyris, C. (1997) Learning and teaching: A theory of action perspective. *Journal of Management Education*. Harvard Business School.

Aven, T. (2023, 26. januar). Usikkerhet. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/usikkerhet>

Bråthen, S. & Laingen, M. & Torgersen, P. & Woldseth, M.K. (2020).

Brudvik, A., Oldeide, A. A. & Luoto, J. (2023, 19. juli). Manglende tillit, fryktkultur og seksuell trakassering. Selskapet som bygger Sotrasambandet, refses i lang rapport. *Bergens Tidende*. <https://www.bt.no/krim/i/BW2xpQ/manglende-tillit-fryktkultur-og-seksuell-trakassering-selskapet-som-bygger-sotrasambandet-refses-i-lang-rapport>
[Hentet: 16.09.2023]

Bråthen, S., Laingen, M., Torgersen, P., og Woldseth, M. K. (2020). *Samspillprosjekter i bygg- og anleggsbransjen* (Concept-rapport nr. 61). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/WEB_Conceptrapport+nr.+61+versjon+1.0+med+omslag.pdf/4f54b2ad-519f-e928-f615-e6a7aed98153?t=1608026831732

Fortune, J. & White, D. 2006. Farming of project critical success factors by a formal system model. *International Journal of project management*, 24(1), s.53-63.

Foss, P. K. (2020). *Riksrevisjonens rapport om den årlige revisjonen for 2019* (Dokument 1 (2020-2021)). Riksrevisjonen. <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2020-2021/Arlig-revisjon-2019.pdf#page=1&zoom=auto,-158,848> [Hentet: 16.09.2023]

- Gundersen, D. & Halbo, L. (2018, 28. mai) Kvalitet. *Store norske leksikon*.
<https://snl.no/kvalitet> HR-2019-1225-A (sak nr. 18-175510SIV-HRET). Tilgjengelig fra: <https://dhgpbrc66tpzm.cloudfront.net/1561966188/hr-2019-1225-a.pdf> (Hentet: 20.04.22)
- Ibenholt, K. og Kostøl, F. B. (2018) *Beregning av kostnader ved tviste-saker i anleggsbransjen*. Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse AS. Tilgjengelig fra: https://static1.squarespace.com/static/576280dd6b8f5b9b197512ef/t/5badf3bf9140b7e6df62ea44/1538126788050/Kostnaden+av+tvistesaker+i+anleggsbransjen_v2.pdf (Hentet: 20.04.22)
- Jessen, S.A. (1998) *Mer effektivt prosjektarbeidet – i offentlig og privat virksomhet*. Tano Aschehoug.
- Karlsen, J.T. (2015) *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klakegg, O.J. (1993) *Kvalitet i bygg og anlegg* (håndbok 41., s 6-xx). Norges byggforskningsinstitutt.
- Larson, E.W. & Gray, C.F (2021) *Project Management – The Managerial Process*. MacGraw-Hill Education.
- Lereim, J. (2016) *Kvalitetsledelse i prosjekter – en erfaringsbasert tilnærming*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lædre, O. (2009) *Er Det Noe Sak? – Forebygging og håndtering av tvister i bygg- og anleggsprosjekt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsson, N. (2014). *Praktisk rapportskrivning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Pinto, J. & Slevin, D. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transaction on Engineering management*, 34(1).

Rolstadås, A.R. og Olsson, N.O. og Langlo, J.A.L. og Johansen, A.J. (2020)

Praktisk prosjektledelse. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Samset, S. (2015) *Prosjekt – i tidligfase – valg av konsept*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Spiess, W. & Felding, F. (2008) *conflict Prevention in Project Management*. Lejre: Springer.

Standard Norge. (u.å.). Juridiske standarder for bygg og anlegg mellom profesjonelle parter.

<https://standard.no/fagomrader/kontraktstandarder-bygg-anlegg-og-eiendom/juridiske-standarder-for-bygg-og-anlegg-mellom-profesjonelle-parter/> (Hentet: 08.09.2023)

Ørstavik I.B. (2018). Prinsipp om objektiv tolkning. *Tidsskrift for rettsvitenskap*, 131(4), s.331-381.

Vedlegg

Vedlegg A

Intervjuguide –Konfliktbilde i bygg og anleggsbransjen.

Intervjatype: Semi-strukturert

I forkant av intervjuene vil denne planen detaljeres mer.

Oppstart 10 min	Ta imot vedkommende og informere deltageren om: <ul style="list-style-type: none">- Beskriv formålet med masteroppgaven- Avklare forventingene- Info rundt formatet på intervjuet og hvordan opplysninger blir anonymisert.
Bakgrunn 10 min	Bakgrunnen til deltageren: <ul style="list-style-type: none">- Hvor lang erfaring deltageren har fra bygg og anleggsbransjen- Hvilke typer prosjekterfaringer har deltageren (Generelt, uten å nevne spesifikke prosjekter)- «nøkkelkategorier» for hvorfor konflikter oppstår
Hoveddel 30 min	Gjennomgang av deltagerne sine erfaringer for hvorfor konflikt oppstår: <p>Noen åpne spørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none">- Hva tror du årsaken til at vi havner i vanskelige konflikter i sluttoppgjøringsfasen av prosjekter?- Hvilke tiltak mener du bør iverksettes i bransjen for å redusere konflikter i sluttoppgjøringsfasen?
Avslutning 10min	Oppsummering av intervjuet: <ul style="list-style-type: none">- Gjennomgang av hovedfunnene- Sjekk sammen med deltager om jeg har forstått vedkommende riktig.- Er det noe deltageren ønsker å legge til?- Bli enig om oversending av referatet- Takke for intervjuet.

Vedlegg B

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 01 (IO01)

Møteleder: Pål Hundven

Referent: Pål Hundven

Sted: Fysisk

Dato: 15.12.2022

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>Jeg startet i byggebransjen i 1996 og har siden 2007 drevet med prosjektledelse. Jeg har prosjektledelseserfaring fra både Norge og andre land i Europa. Jeg har jobbet på både byggherresiden og entreprenørsiden.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i sluttoppgjøringsfasen?</p> <p>Dårlige beskrivelser / forståelsen av beskrivelsen. Dette gjelder både funksjonsbeskrivelse og NS3420. Ofte ulik tolkning av samme beskrivelse, som skaper tvister.</p> <p>Hvorfor tror du blir ulik tolkning?</p> <p>Ofte bruk av rundsum poster i NS3420. Enkelt poster er beskrevet slik at entreprenøren skal forutse hva det kommer til å koste. Postene det gjelder er ofte veldig generelt beskrevet. Noe som gjør det vanskelig for entreprenøren å forutse alle behovene. Et eksempel er rundsum poster i rigg og driftskapittelet.</p> <p>Jeg har ett konkret eksempel på dette når det gjelder ett renseanlegg som skulle bygges:</p> <p>Der var det ikke beskrevet hvor mye entreprenøren skulle pumpe og tidsroms det gjaldt. Dette ble mye mer enn entreprenøren hadde tatt med i beregningen sine på både pumping og tiden. Der byggherre og rådgiveren mente dette burde entreprenøren</p>

ha kunne forutsett, men entreprenøren mente det motsatte. Dette ble en tvist for domstolen.

Her burde byggherren beskrevet mer spesifikt hva som forventes av entreprenør.

Dette kan være for eksempel å beskrive hvilke type pumpe som er forutsatt og forventet tidsramme.

Er det noe annet som kunne vært gjort for å unngå misforståelser i eksemplet du nevner?

De som inngikk avtalen, forsvant ut underveis i prosjektet og en mast deres historikk.

Noe som gjorde det vanskelig å gjennomgå saker fra deres tid i prosjektet. Tiltak kunne vært bedre dokumentering og lettere sporbarhet.

Jeg forklarte teorien rundt modell I og II og om intervjuobjekt kjente seg igjen?

Jeg kjenner meg veldig igjen begge typer personer i min prosjekt hverdag. Det er modell I typen som gjør det vanskelig og skaper støyen

Hvorfor havner en person i modell I?

Et eksempel jeg har er byggherren mente de hadde alltid rett og avviste alle krav til entreprenøren. Dette førte til at entreprenørens prosjektleder ble utrolig vanskelig og valgte å kjøre samme stil. I andre prosjekt jeg har jobbet med entreprenørens prosjektleder vært veldig løsningsorientert og viser at dette kan smitte over. De som mener de vet alt i et prosjekt, er de mest farlige og blir ofte utrolig kostbar for prosjektet.

Viktig at personer vet hva sin fullmakt er. Har vært med på tilfeller personer gjør ting som er utenfor deres kontrakt

Kjenner du deg igjen Modell I og II i prosjekthverdagen din?

Ja

Hva er god kvalitet?

Kvalitet er det en del ulike syn på og noe som er subjektivt. Her er Norsk Standard et viktig hjelpe middel for å vite toleransekravene, som forteller hvilken kvalitet en skal ha som et minimum.

Kan Norsk Standard tolkes ulikt?

Har ikke vært med på at Norsk Standard tolkes ulik i forhold til bygningsmessig kvalitet. Derimot funksjonskvaliteten er det ulikt syn på hva som gjelder.

Funksjonsbeskrivelse tolkes ulikt i forhold kvalitet på sparkling, parkettkvalitet. Dette er et stort problem hos private utbygger også sluttbrukerne av det.

Kan lav pris fører til konflikt?

Det kan bli utfordrende å kun ha fokus på pris. Jeg har selv vært med på å bli skvist på pris. Da jobber entreprenøren for å redusere kvaliteten og finne andre snarveier for å minimere tapet. Jeg har heldigvis hatt lite konflikter når det kommer til pris. Når jeg satt på entreprenørensiden, var prosjekter dårlig priset fra vår side. Så her måtte vi ta det på vår egen kappe. Det hadde vært feil å prøve å legge det på byggherren.

Opplever du utfordringer rundt beskrivelser som for eksempel NS 3420?

Ja det gjør jeg. Ser en på NS 3420 stilles det strengere krav til byggherre siden. En må ha større forståelse for oppbyggingen av kontrakten. NS3420 kan den passe til alle typer prosjekt. Rådgiveren er etter mitt syn blitt svakere og har mindre forståelse for hvordan en skal bruke NS3420 i dag. Det brukes mer funksjonsbeskrivelser i dag og noe fører til at rådgiveren har mindre kunnskap på bruk av NS3420 etter mitt syn. Et eksempel på dette er når prosjekterende for byggherren har kun lagt inn rigg og drift i en sum. NS3420 sier den skal ligge inne som 3 deler: opprigging, riggtid, nedrigging. Dette endte med at når riggtiden ble utvidet, måtte en betale for alt ikke bare riggtid, som det skulle ha vært.

På et kurs jeg var på kom det frem at det er forskjell mellom konfliktnivå i ulike byer i Norge. I Oslo er det mye mindre fleksibel når det kommer til kontrakter enn de er i Bergen. Noe som igjen gjør at konfliktnivået er høyere i Oslo ifølge kursleder.

Hvorfor tror du det er forskjell mellom Bergen og Oslo?

En årsak kan være at Bergen har en liten byggebransjen og en treffer de samme personene igjen senere. Jeg føler det er viktig å ha ett godt forhold til de en er i prosjekt med selv om det er vanskelig. Ofte treffes en igjen de samme personene relativt raskt i mindre byer.

	<p>Har entreprisformen noe å si for konfliktnivået?</p> <p>Delte entrepriser må du ha nok ressurser og kompetanse innen feltet. Dårlig kapasitet er Totalentreprise best. Entreprisform har ikke noe å si for konflikt i seg selv.</p> <p>Er det forskjell mellom offentlig oppdrag vs private oppdrag?</p> <p>Har ikke jobbet for det private på over 10 år. Så har ikke noe formening på dette. Jeg kan si at forhandlingsrommet er ofte større i det private.</p> <p>Er det noen faser i prosjektet som kunne trenger større fokus på, enn den har i dag?</p> <p>Det varierer veldig, så det er vanskelig å si en enkel fase. Prosjekt har ofte liten tid på seg totalt sett. Noe som kan være en risiko faktor for konflikt.</p>
03	<p><i>Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i slutfasen/sluttoppgjør?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sosialt samvær i prosjektet. At en føler seg som ett teamet. - Tidlig gjennomgang av hvilke nivå kvaliteten skal være på, kostnadsnivå og tidsaspekt. - Fokus på kvalitetsbeskrivelser. Med andre ord mer tid på gjennomgang av beskrivelse. - Være løsningsorientert og imøtekommende med motparten i prosjektet. - Som entreprenør er det viktig å levere det man har lovet.

Vedlegg C

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 02 (IO02)

Møteleder: Pål Hundven

Referent: Pål Hundven

Sted: Teams

Dato: 19.01.2023

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>Erfaring som prosjektleder fra 2016. Erfaring fra bolig og næringsbygg på entreprenørsiden.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i sluttoppgjøringsfasen?</p> <p>Forventningene er ulik fra entreprenør og byggherre. Ulik tolkning av rammene/beskrivelser skaper uenigheter som kan dras ut i slutfasen.</p> <p>Uforutsette ting som dukker opp underveis kan dras ut og det blir en konflikt. Der entreprenøren mener de har krav på tillegg, men hvor byggherren er uenig og dette er en del av kontrakt. Jeg har ett eksempel fra tidligere prosjektet:</p> <p>Forutsetningen i tidligfase er ufullstendige fra byggherren, slik at dette påvirker leveransen til entreprenøren. Dette skapte mye plunder og heft for entreprenøren og deres underleverandører. Varselet ble sendt til byggherre og byggherren avviste en del punkt, men entreprenøren valgte å holde på disse kravene videre og etterfulgte dokumentasjon. Denne saken endte i sluttoppgjøringsfasen og gav mer arbeid for begge parter. I samme prosjekt skal det sies at byggherren sin representant var veldig avisen i møter og veldig lite løsningsorientert.</p>

Hvorfor tror du blir ulik tolkning?

Funksjonsbeskrivelse og kravspekket til byggherren. Ofte er beskrivelsene for uspesifisert på hva byggherren ønsker seg. Når kontraktsdokumentene er signert har de ulike partene tolket samme beskrivelse på hver sin måte. Et eksempel på dette var en byggherre som bruker sin egen standardbeskrivelse i sine prosjektert, men byggherren hadde endret på sin egen standard beskrivelse, som var signert med entreprenøren. Hvor innvendigtrapper var det beskrevet spesiell typer fliskvaliteter i deres beskrivelser, men i prosjektet var det kun utvendigetrapper, som ikke var beskrevet. Dette tolket vi som om vi hadde mer valgmuligheter på fliskvaliteten. Dette ble en konflikt mellom byggherren, som mente at vi burde forstå at det hjalt også utvendigetrapper.

Føler du at standard og forskrifter er hjelpende?

Ja så lenge en følger dette slavisk så bør det ikke være rom for konflikt.

Føler du at en endre på Standard kontrakter for mye?

Ja det gjøres en del endringer. Ofte på økt kvalitet er min erfaring.

Føler du dette skaper utfordringer?

Det er tøff konkurranse om jobbene. Så ofte kan vi ikke ta med prisøkningen på kvaliteter som er beskrevet over standard kontrakter. Selv om vi nevner det til byggherren i forhandlingsfasen at dette er en ekstra kostand. Så presser byggherren disse prisen bevist ned.

Intervjuobjektet fikk en innføring i modell I & modell II.**Kjenner du igjen Modell I og II i prosjekthverdagen din?**

Intervjuobjekt kjenner seg igjen begge type personer i byggefasen og hans prosjekt hverdag.

Hvorfor havner en person i modell I?

Mangel på kompetanse og erfaringer fra tidligere saker som har gått deres vei. Er det et økonomisk trangt budsjett så er det fort for at personer havner i kategori modell I. Er en person presset inn i ett hjørne kan dette også ha en faktor.

	<p>Noen personer gambler på at motparten mener at summene på kravene er for lave og det ikke lønner seg å gå til sak på dette. Selv om kravet er helt reelt.</p> <p>Er det noen faser i prosjektet som kunne trenger større fokus på enn den har i dag etter ditt syn?</p> <p>Forprosjektfasen bør det legges mer tid i. Spesielt beskrivelsen. Legges det ned energi her vil det gi mindre konflikter i byggefase.</p>
03	<p><i>Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i slutfasen/sluttoppgjør?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ta endinger hver for seg og ikke blande dem. Med andre ord sak for sak. - Ha gode systemer for endringshåndtering i hele byggeprosjektet. - Entreprenør og byggherres representanter må ha en god kjemi på både ett faglignivå, men også sosialnivå. Slik at en skaper gode relasjoner og at prosjektet får en følelse av å være ett team.

Vedlegg D

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 03 (IO03)

Møteleder: Pål Hundven

Referent: Pål Hundven

Sted: Teams

Dato: 20.01.2023

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>Jeg 24 års erfaring fra byggebransjen. Jeg har jobbet på prosjekteringside og byggherresiden.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i sluttoppgjøringsfasen?</p> <p>Sluttoppgjøringsfasen får vi ofte problemer med endringer som ikke blir avklart underveis. Er det usikkerhet rundt ett varsel, så kan en la det ligge til sluttoppgjøringsfasen i henhold til standarden, så lenge en har avvist det første gang i henhold til ugrunnet opphold. Et eksempel på dette er når en er usikker på hva de totale mengdene er før slutfasen av prosjektet.</p> <p>Hva ligger du i endringen?</p> <p>Uenig om beskrivelsen, plunder og heft</p> <p>Hva mener du en er uenig om beskrivelsen?</p> <p>Kvalitet på hva som er beskrevet. Der partene har ulikt syn på hva kvaliteten inneholder. Mengdekontroll er ikke samstemt med prosjektering og entreprenør. Hvor entreprenør har glemt å varsle i tide når de ser feil. Dette er noe som gir konflikt. Det er også konflikt mellom grunnlag for å avvise varselet. Det er viktig å varsle i tide når en finner feil og mangler.</p>

Hvorfor tror du blir ulik tolkning?

Det blir tolket ulik for at det ikke beskrevet godt nok. Offentlige kan ikke beskrive ett ønsket produkt. Dette fører til at ikke er så lett å beskrive målbarkvalitet på det en ønsker å få levert.

Kan de ulike forskrifter, standard og byggforsk føre til at det blir mer konflikt?

Tolking av standard kan være med å skape konflikt. Dette har jeg opplevd i en rettsaker jeg har vært med i. Der advokatene tolket det samme helt ulikt. Noe som går igjen som problemstilling er hva er uten ugrunnet opphold. Her er også advokatene uenig.

Kan lavere priser fører til konflikt?

Ja. Entreprenøren setter lavere priser for å vinne kontrakten. Dette fører til at entreprenøren prøver å tjene inn igjen på endringer som dukker opp underveis i prosjektet. Dette gir økt ressursbruk for byggherren til å behandle endringsvarslene. Dette kan fører til at en må nedprioritere andre oppgaver en har. Kostander for behandling av disse kraven tar mye ressurser fra andre oppgaver som skal gjøres også i et prosjekt.

Er det noen faser i prosjektet som kunne trenger større fokus på enn den ha i dag etter ditt syn?

Prosjektering mellom forprosjekt og byggefase burde en brukt mer tid på.

Burde flere aktører vært mer i denne fasen?

Det er ofte for kort tid mellom kontrahering av entreprenør til bygging. Slik at entreprenøren ikke har kommet med produktene de har tenkt å levere.

Hvorfor er dette en utfordring?

Entreprenøren bruker mye tid på å finne det billigste alternative. En leverandør kan gå konkurs. Det kan være uforutsette ting en ikke er i stand til å ta høyde for.

Kan det ha utfordring på grensesnitt på de ulike leverandørene?

Ja det kan det absolutt.

	<p>Intervjuobjektet fikk en innføring i modell I & modell II.</p> <p>Kjenner du igjen Modell I og II i prosjekthverdagen din?</p> <p>Intervjuobjekt kjenner seg igjen begge type personer i byggefasen og hans prosjekt hverdag.</p> <p>Personavhengig om ett prosjekt blir konflikt i?</p> <p>Absolutt. Noen gir seg aldri og aldri innrømme feilene sine.</p> <p>Hvorfor havner en person i modell I?</p> <p>Usikker på. Mer de hylar og skriker så få de rett.</p> <p>Er det forskjell mellom offentlig oppdrag vs private oppdrag?</p> <p>Jeg har bare jobbet med offentlig oppdrag og kan dessverre ikke svare på det.</p>
03	<p><i>Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i slutfasen/sluttoppgjør?</i></p> <p>Må ha gode endringsordre undervise. Gode rutiner for endringer og revisjoner.</p> <p>At rådgivere har kontroll på det de endre og endringsvarslene kommer jevnt og trutt.</p> <p>At entreprenøren varsler så fort de vet noen. Jobber med å få det løst undervis, slik at det ligger minst mulig til sluttoppgjøret. Viktig å få entreprenørene til å prise endringer underveis også. En god beskrivelse. Rådgiver må koordinere imellom seg.</p> <p>Byggherren må innrømme når deres rådgivere har gjort feil. Eksempel jeg har på dette fra tidligere prosjekt: Hvor datapunkter ikke var mengdejustert av RIE (prosjekterende) og entreprenør krevde penger for det som manglet. Noe som entreprenøren hadde rett på ifølge standard. Her mente byggherren at de burde ha forstått dette på forhånd og med dette ville de få betalt to ganger.</p> <p>Er god dialog med entreprenøren underveis er viktig. En må tenke at en må jobbe samme, siden dette skal bli ett bygg.</p> <p>Viktig med team følelse og jevnlig konstruktive møtevirksomhet.</p>

Vedlegg E

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 04 (IO04)
Møteleder: Pål Hundven
Referent: Pål Hundven
Sted: Fysisk
Dato: 20.01.2023

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>Begynte i 1999 som entreprenør. Har jobbet på byggherresiden og entreprenørsiden.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i sluttoppgjøringsfasen?</p> <p>Jeg tror hovedgrunnen er penger. Entreprenører tjener for lite eller taper penger. Byggherren synes det ofte blir for dyrt i forhold til det de har sett for seg. Forsinkelser i forhold til avtalt fremdrift. Der konflikten blir hvem som er skyld i forsinkelse. Dette handler igjen om penger. Det er også ulikt syn på hva kvaliteten skal være. Dette er et subjektivt syn. Konflikter rundt arbeidsgrunnlaget. Et eksempel på dette er byggherren kan mene en kan bygge etter en modell/tegning, men entreprenører mener det ikke er mulig.</p> <p>Hvorfor tror du det blir ulike tolkninger?</p> <p>Jeg har ett godt eksempel på dette: På et verkstedbygg jeg var med på. Var det en del merker og hakk i veggene når det skulle overleveres fra entreprenør til byggherren. Byggherren mente dette ikke var akseptabelt, men entreprenør mente siden dette var ett verkstedbygg var det greit. Siden det skulle brukes til «grovt arbeid» og det ville uansett komme masse merker når det blir tatt i bruk. Etter mitt syn mener jeg en skal kunne forvente ved overtagelse at bygget har ingen skader.</p>

Kan de ulike forskrifter, standard og byggforsk føre til at det blir mer konflikt?

Kanskje ikke, men jeg har eksempler hvor toleranser ikke samsvarer med forventningene:

- Toleranser på Sparkling og maling. Ofte kan du se skjøter og buler i sparkelmassen etter det er ferdig malt om man ser fra skrå vinkel. Men standarden sier at en ikke skal se fra en skråvinkel, men rett på.
- Skjøter mellom to forskalingsflater. Her skal det være en slett skjøt, som ikke ar knaster og store skjøter.

For å få et godt resultat bør en bruke flak som har store og gode flater, men det stilles ikke krav etter standarden noe som kan påvirke sluttresultatet.

- Det finnes ingen krav i standard og forskrifter på estetikken til utførelsen av branntetting.

Kan lavere priser i anbudsfasen føre til konflikter?

Ja. Sannsynligheten for konflikter øker. Jeg mener at byggherre må forstå at entreprenøren må tjene penger, ellers går det ikke rundt for noen av dem.

Er det noen faser i prosjektet som kunne trenge større fokus enn de har i dag etter ditt syn?

Egentlig ikke. Om jeg skal nevne en så burde entreprenøren fått bedre tid mellom kontrahering og oppstart av byggefasen, slik at de kan planlegge godt, sette i gang bestillinger og opprigging. Her burde det være mer rom for samspill enn det er i dag. Hvor entreprenøren kan komme med sine anbefalinger til byggherre. Slik at en kan optimalisere for begge parter.

Kan det være personavhengig om et prosjekt havner i konflikt?

Ja, uten tvil. Det har veldig mye å si på personer som er med i et prosjekt.

Intervjuobjektet fikk en innføring i modell I & modell II.**Kjenner du igjen Modell I og II i prosjekthverdagen din?**

Ja, det gjør jeg. Personer som er modell II er den som gir minst mulig konflikt.

Har du to personer som er i modell I kategorien på hver side av bordet. Blir det et utrolig krevende prosjekt å gjennomføre.

	<p>Hvorfor tror du person kan havne i modell I?</p> <p>Jeg tror personer havner her på grunn av de ikke er god å lytte til andre og er vant til å få viljen sin. Om en føler seg presset inn i et hjørne, kan det fort blir vanskelig. Et eksempel på dette er at entreprenøren har bommet på prisen og de får beskjed at de må prøve å hente inn igjen det tapte via endringer.</p> <p>Er det forskjell mellom offentlige oppdrag vs. private oppdrag?</p> <p>Ja, det tror jeg. Private står ofte hardere imot endringer/krav entreprenøren kommer med. Dette skyldes ofte at det er deres egne penger. Men i det offentlige kan en få lettere bevilgninger og mer penger.</p> <p>Endringer/krav har større konsekvenser for de private byggherrene.</p>
03	<p><i>Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i sluttfasen/sluttoppgjør?</i></p> <p>God kommunikasjon og særlig mellom kontraktspartene.</p> <p>Ha en muntlig dialog på forhånd før en sender ett avslag. Det muntlige språket er ofte hyggeligere enn det skriftlige. Så en bør ha en tett dialog muntlig med motparten under hele prosessen.</p> <p>Det er viktig å «rydde bordet underveis». Ta endringsmeldinger underveis, slik at en får de avklart og løst. For det er lettere å ta det mens det er ferskt i minne.</p> <p>Det er viktig å skille sak for sak. Et eksempel på dette: Om entreprenøren får avslag på en endring, må en ikke prøve å bake denne inn i neste endring eller i sluttoppgjøret.</p> <p>Det er viktig å kunne skille sak og person. Altså at en ikke tar det personlig om en får avslag på en endring.</p>

Vedlegg F

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 05 (IO05)

Møteleder: Pål Hundven

Referent: Pål Hundven

Sted: Fysisk

Dato: 03.02.2023

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>20 års erfaring. Drevet med prosjekteldes i 18 år. Har kunne jobbet på entreprenørsiden.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i en sluttoppgjøringsfase?</p> <p>Jeg har vært lite i konflikter i sluttoppgjøret med byggherrer. Jeg har en filosofi på å rydde boret fortløpende for endringer som dukker opp. Ha en god og tydelig kommunikasjon. Slik at alle forstår hvorfor entreprenøren kommer med en endring. Når det gjelder forhold til underentreprenører så har det vært uoverensstemmelser. Da gjelder det ofte tolkningen av beskrivelsen. Ofte er det sak som blir omtvistet underveis i byggefasen, som blir det liggende til sluttoppgjøret. Noe som øker sannsynligheten for konflikt.</p> <p>Hvorfor tror du blir ulik tolkning?</p> <p>Ofte i en anbuds materialet er det mye informasjon. Der det ofte er også motstriden informasjon. Ved en totalentreprise er det mange grensesnitt og en kan fort gjøre feil. Så her er det viktig for meg at en tar det på sin kappe om en gjør feil. Det er også viktig å forstå motparten sin side av saken.</p>

Kan de ulike forskrifter, standard og byggforsk føre til at det blir mer konflikt?

Jeg må være ærlig at jeg ikke har noen erfaringer med deltentrepriseform og jobbet mye med funksjonsbeskrivelser. Jeg følelse det er lite konflikt rundt funksjonsbeskrivelser.

Kan lavere priser fører til konflikt?

ja. Jeg har et ordtak jeg liker å bruke: «*at når sekken til hesten er tom så biter den*». Det er lite motiverende å jobbe når en vet at en taper penger. Da jobber en med å prøve å minimere tapene sine. Som entreprenør så vil en levere minst mulig og byggherren vil ha mest mulig. Jeg er derfor veldig glad i totalentrepriser på grunn av en får en funksjonsbeskrivelse/funksjonskrav. Slik at entreprenør står mer fritt til å velge utførelse av oppdraget.

Er det noen faser i prosjektet som kunne trenger større fokus på enn den ha i dag etter ditt syn?

Større fokus på i tidligere faser. Der en er mer påskrudd og ikke venter til siste liten. Med andre ord være fremoverlent fra dagen en.

Personavhengig om ett prosjekt blir konflikt i?

JA det tror jeg absolutt. Det er rette og slett kjemien en har med sine samarbeidspartnere.

Intervjuobjekt fikk informasjon om teorien modell I og II.**Hvorfor havner en person i modellen II?**

Personligeegenskaper tror jeg det skyldes. Det kan også skyldes lite kunnskap, presset på tid, manglende innsikt. Det kan være så mangt at en havner i en forsvarsposisjon. Har en kunnskap har en makt. Da er det ofte vanskelig å diskutere med personer.

Kjenner du deg igjen Modell I og II i prosjekthverdagen din?

Ja jeg kjenner meg igjen i denne teorien.

	<p>Er det forskjell mellom offentlig oppdrag vs private oppdrag?</p> <p>Det har lite betydning. Det viktig å finne en samarbeidsform. Der en er samstemt om hvilke retninger prosjektet skal utføres i.</p>
03	<p>Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i sluttfasen/sluttoppgjør?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Løpende dialog - Åpenhet ærlighet - Tillitt til hverandre. - Ikke skuff ting under teppe og ta det opp igjen. Erkjenn heller at none saker taper en og noen vinner en.
04	<p>IO05 under streker hva som er viktig for IO05 i prosjekter:</p> <p>Mitt mål er at det ikke skal oppdage noe i ett sluttoppgjøret. En skal ha kontroll på prosjektet hele prosessen.</p> <p>Det er mennesker vi jobber med. Det er viktig å ha respekt for hverandre og finne ett godt samarbeidsklima.</p> <p>Det er en viktig med god kompetanse fra alle de ulike siden av borde. For å gjennomføre ett godt prosjekt.</p>

Vedlegg G

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 06 (IO06)

Møteleder: Pål Hundven

Referent: Pål Hundven

Sted: Fysisk

Dato: 09.02.2023

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>12 års arbeidserfaring inne prosjekt og byggeledelse på byggherreside.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i en sluttoppgjøringsfase?</p> <p>Største grunnen er økonomi. Tjener en ikke penger blir det konflikt.</p> <p>Det har vært veldig fokus før hos det offentlige på å velge laveste pristilbud. Dette er noe en ser at det offentlige går delvis vekk fra i de siste år. Det vi ser her er at når entreprenøren taper penger blir det mer konflikt.</p> <p>Min erfaring fra prosjekter er at en mangler forståelse på hvilke roller en har i prosjekter. Eksempel på dette er at entreprenøren ikke alltid forstår hvorfor byggherren spør ulike spørsmål om utførelsen. Byggherren har heller ikke alltid forståelse eller kompetanse på hva ting koster. Så dette er todelt og en finner at ingen av partene er feilfri. Ett uttrykk som brukes i veiprojekt er:</p> <p>Byggherren vil ha mest vei for pengene, men entreprenøren vil ha mest penger for vei.</p> <p>Det er ingen entreprenører som forstår hva de tar på seg når de signere en kontrakt etter mitt syn.</p>

Kan du utdype?

Entreprenøren ser ikke på den generelle delen av kontrakten altså bok 0.

Poster i NS 3420 ligger det en del underposter. Disse er også med i prisen fra entreprenørene om de ikke fraskriver seg noen i tilbudsfasen. Dette er noe de fleste entreprenøren ikke forstår hvor omfattende disse postene kan være.

Hvorfor tror du blir ulik tolkning?

Hva som ganger deg mest. Er det tvilstilfeller vil en tenke det som ganger deg mest.

Prosjekterende som har laget beskrivelser og underlag er ikke alltid med i hele prosjektet. Utfordringen med dette er at en ikke like enkelt kan gå tilbake å spørre hva de tenkte.

Kan de ulike forskrifter, standard og byggforsk føre til at det blir mer konflikt.

Ja det kan føre til mer konflikt. Det blir ofte veldig generelt. Et prosjekt er unikt og forskriften/standarden er for generelle. Bransjestandarden er viktig å ha, men når hvert prosjekt er unikt kan en ikke bruke det slavisk. Det vil alltid være rom for tolkning når standard er for generell.

Er det noen faser i prosjektet som kunne trenger større fokus på enn den ha i dag etter ditt syn?

Det var ett tidligere prosjekt hvor vi hadde en utenlandsaktør med, som spurte meg om: «*Hvorfor bruker en ikke mer tid på prosjektering, når timesprisen på en fagarbeider og rådgivere er minimal?*»

Det burde være mindre skille mellom de ulike fasene og en burde hvert mindre grensesnitt mellom fasene.

Så mener du at en må kontrahere entreprenøren tidligere?

Ja det er en mulighet, men da blir det ofte en totalentreprise.

Byggherren bør hente inn breiere spekter av kompetanse i hver fase.

En burde ha mer kompetanse fra byggefasen inn i prosjekteringsfase og mer prosjekteringserfaring inn i byggefase.

	<p>Intervjuobjekt fikk informasjon om teorien modell I og II.</p> <p>Hvorfor havner en person i modell I?</p> <p>Det går veldig ofte på trygghet på den en jobber med og en har kompetansen til rollene en har i ett prosjekt. De som er trygg i det de holder på med havner i modell II. Ofte har de mangel på kompetanse og usikkerhet. Brøler de høyest er det ett typisk tegn på dette.</p> <p>Mitt inntrykk at det er ett aldreskille på dette. De som er av den «gamle skole» føler jeg oftere er i modell I kategorien. Jeg føler også dette skille blir klarere og klarere med hvert år som går.</p> <p>Kjenner du deg igjen Modell I og II i prosjekthverdagen din?</p> <p>Ja med nyanser.</p> <p><i>Er det forskjell mellom offentlig oppdrag vs private oppdrag?</i></p> <p>Ja det er det. Største forskjellen for de private er at de slipper offentlig anskaffelse. En kan gå mer på relasjoner. Det er lettere å løse konflikter med ett forlik i private. Ingen som stiller spørsmål til hvordan pengene er brukt, slik som i det offentlige.</p>
03	<p>Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i sluttfasen/sluttoppgjør?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gå vekk fra lavestpris som eneste kriteriet. Sørge for at det er en sunn økonomi for alle parter. - Forstå rolle til de ulike aktørene i prosjektet. Dette kan løses med å ha forventningsavklaring i starten og ha en kontinuerlig oppfølging. Dette er noe jeg føler sklir fort ut og en glemmer. - At det er god kjemi mellom partene. - Minimere utskiftninger av ressurser ilt prosjektets levetid. - Sørge for at byggherren har god nok kompetanse for å lage en god beskrivelse. Der ENTR har kompetanse til å forstå beskrivelsen tydelig.

Vedlegg H

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 07 (IO07)
Møteleder: Pål Hundven
Referent: Pål Hundven
Sted: Fysisk
Dato: 10.02.2023

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>25 erfaring fra prosjekt og byggeledelse på byggherresiden.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i en sluttoppgjøringsfase?</p> <p>Det at vi kontraherer etter priskonkurranse. Det betyr at det som har lavest pris har tatt størst risiko og ender med å få jobben. Forutsetningene som ligges til grunn for kontrahering bør å ha større fokus på for eksempel fremdriftsplan, rigg & drift, beskrivelse.</p> <p>Holdninger og kommunikasjon mellom byggherre og entreprenør har mye å si. Noe av årsaken til konflikt er hvis byggherren sier bare nei til endringer som kommer. Da kan dette eskalere, og entreprenøren blir vanskeligere å ha med å gjøre. Dette går også motsatt vei.</p> <p>Hvorfor tror du blir ulik tolkning?</p> <p>Entreprenør gir pris minimumskrav ut fra beskrivelsen og tolker det i den retningen. Der byggherren ser på hva det egentlig er vi ute etter og dermed ser etter en maksløsning.</p>

Kan de ulike forskrifter, standard og byggforsk føre til at det blir mer konflikt?

Jeg tror ikke dette i seg selv skaper konflikt. Men hvordan byggherren har beskrevet seg i forhold til forskrift og standard. Det kan også se på toleransehetsklasser i standarden, men der igjen ser entreprenøren etter minimum og byggherren etter maksimum.

Kan prosjekteringssiden være med å skape konflikt?

Ja det kan det. Ofte dreier det seg om at de beskriver det for dårlig eller for lite presis. Det kan være de bruker beskrivelsesstandarder feil, noe som gir rom for entreprenøren til å tolke det til et lavere minimum enn forutsett.

Du har også flere fagrådgivere som beskriver sine fag, hvor det er mange grensesnitt som må koordineres. Her er det ofte for dårlig.

Det er viktig å presisere at når rådgivere beskriver feil, så er det ikke de som skaper konflikt. Men legger til rette for endringer og ulik tolkning som igjen kan føre til konflikt.

Er det noen faser i prosjektet som kunne trenger større fokus på enn den ha i dag etter ditt syn?

Detaljprosjektfasen er det veldig viktig å ha ett sterkt fokus på. Forprosjekt dreie seg om å finne ut hva en vil ha. Men i detaljprosjektfasen handler om å lage ett grunnlag for det en skal ha. Om du har veldig god tverrfaglig koordinering og beskrivelsen. Er det viktig å dra dette med videre over i byggefasen slik at entreprenør får eierskap til dette. Ha en samhandlingsfase før en starter byggefasen for fullt.

Personavhengig om ett prosjekt blir konflikt i?

Det kan det være. Du kan lette tenke deg en entreprenør som er ivrig på å komme med endringer, men en byggherre som kun avviser. Da eskalerer det fort.

Intervjuobjekt fikk informasjon om teorien modell I og II.**Hvorfor havner en person i modell I?**

Ført og fremt noen er slik av typer. Men noen blir satt inn i en slik posisjon av bedriften. Eksempel på dette er når bedriften taper penger på prosjektet og en får beskjed om måtte finne feil og mangler andre plasser. Slik at en kan minimere tapet.

	<p>Jeg har vært med i ett prosjekt der entreprenøren leide inn en prosjektleder, som hadde i avtalen at han skulle få en bonus om han klaret å hente inn en viss sum i endringsmeldinger. Noe som ble i dette tilfelle kun prosjektlederens fokus.</p> <p>Kjenner du deg igjen i Modell I og II i prosjekthverdagen din?</p> <p>Ja det gjøre jeg. En møter jo de som aldri vil gi seg, men også andre som ser fordeler i ett større perspektiv. Det er sjeldent at en møter noen som er det ene eller det andre.</p> <p>Er det forskjell mellom offentlig oppdrag vs private oppdrag?</p> <p>Det trenger det ikke å være. Jeg har dårlig grunnlag for å svare på dette. Har nesten kun jobbet for det offentlige. Men utgangspunktet er det samme og det er samme driveren som skaper konflikt.</p> <p>Men to store forskjeller:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Privat byggherren kan velge den entreprenøren de vil ha og kan skape en god relasjon. Noe gjør at entreprenøren får neste prosjekt av samme byggherre. Det kan du ikke i det offentlige. - Private utbyggere har i større grad muligheten å styre unna konflikter med å skape en god relasjon til entreprenøren de har med i prosjekter.
03	<p>Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i sluttfasen/sluttoppgjør?</p> <p>Konflikter i sluttfasen dreie seg om ting som ikke er løst underveis. Det går helt tilbake å gjøre ett god grunnlag. Det er å gjøre en god gjennomføring. Dreier det seg om å håndtere endringer underveis.</p> <p>Det er viktig å være proaktiv underveis. På byggherresiden er det viktig å være rask på å avklare spørsmål rundt arbeidsgrunnlag.</p> <p>Det er viktig å ha en prosjektorganisasjon på byggherresiden som er tilpasset prosjektet. Ett tidligere prosjekt jeg var i var det store delte entreprisekontrakter. Der var spørsmålet om vi var nok byggeleder for oppdraget. For å håndtere møtevirksomhet, avklaringer underveis, gjennomgang av prosjekteringsunderlaget og beskrivelser. Det faller en tilbake hvordan prosjektet skal gjennomføres og da må en finne ut hvordan en skal organisere prosjektet.</p>

Den andre siden er når en totalentreprise. Da trenger en å ha en mindre organisasjon på byggherresiden som kan svare ut hva en skal ha om det kommer spørsmål underveis.

Har du spesifikke eksempler på tiltak?

Noe som er med å skape grobunn for konflikter er når en har for knapt med tid. Der de ikke har penger for å gjennomføre dette i henhold til tiden som er satt. Så her er det viktig at byggherren hjelper til at entreprenøren samordner seg. Selv om de har en plikt til dette i henhold til kontraktstandren.

Det er viktig at byggherren er i tro med kontraktstandarden. Så når en behandler endringsmeldinger så bruker en kontraktstandren som er lagt til grunn. Slik at en ikke gir entreprenøren muligheten til at kontraktsbetingelsen faller bort. For du selv som byggherre ikke har etterlevd den.

Det handler ingenting om det som skjer i slutfasen, men hvordan en håndterer situasjoner underveis.

Om en er flink å håndtere kontrakten så har en ett godt grunnlag for å håndtere konflikter som oppstår.

Ut fra min erfaring er det viktig å organisere prosjekter i detalj. Det gjøres det veldig mye rart. Det må en være tydelig på hvem som håndtere endringer.

Avtale form med rådgiveren og forventingsgrunnlag er viktig tema.

Ser en litt stort på dette så er mitt svar på å unngå konflikt. Er å starte riktig med det grunnlaget som ENTR skal utføre arbeidet etter.

Vedlegg I

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 08 (IO08)
Møteleder: Pål Hundven
Referent: Pål Hundven
Sted: Fysisk
Dato: 15.02.2023

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>10 års prosjekteringserfaring. Der 3 år var i internasjonalt.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i en sluttoppgjøringsfase?</p> <p>Jeg har ikke vært mye i konflikt, men ofte handler det om feil kommunikasjon. Det er feile forventinger og en får ikke gode tilbakemeldinger.</p> <p>Hvorfor tror du blir ulik tolkning?</p> <p>En uttrykker seg ikke presis. Utydelighet.</p> <p>Beskrivelser kan det være grunnlag til konflikt?</p> <p>Ja det kan hende. Ofte skyldes at det er manglende kompetanse på de som beskriver og lager grunnlaget. Dette er ett problem. Også er det mangelfull kvalitetssikring. Dette skyldes ofte trang økonomi og tidspress på å få prosjekteringsunderlaget ferdig.</p> <p>Kan de ulike forskrifter, standard og byggforsk føre til at det blir mer konflikt?</p> <p>Ja det kan det. De er motstridende i noen tilfeller. Det er også rom for tolkning i forskriftene. Det er viktig at en klargjør forventingsbilde også når det kommer til forskrifter. Byggforsk har jeg sett at kan henge litt etter i forhold til valg av</p>

materialbruk.

Kan lavere priser fører til konflikt?

Ja absolutt. Dette fører til å drive lønnsomt med den reduserte kapasitet. Dette føre til at kvaliteten på arbeidet synker. Dette øker feilmargin og igjen kan skape konflikter.

Er det noen faser i prosjektet som kunne trenger større fokus på enn den ha i dag etter ditt syn?

Ikke større fokus, men jeg opplever anbudsfasen og tilbudsfasen er underfinansiert.

Det vil det oppstå en del uklarheter, som en finner igjen underveis i prosjektet.

Fase mellom forprosjekt og detaljprosjekt bør en ha litt mer is i magen. Slik at en har tid å bruke på kvalitetssikre arbeidet.

Personavhengig om ett prosjekt blir konflikt i?

Til syvende og sist ja.

Intervjuobjekt fikk informasjon om teorien modell I og II.

Hvorfor havner en person i modell I?

Dette skjer på grunn av bakgrunnen til personen.

Kjenner du deg igjen Modell I og II i prosjekthverdagen din?

Har møtt svært lite personer i modell I kategorien. Men det er av og til du møter på modell I. Jeg har heldigvis måtte forholde meg lite til slike personer.

Er det forskjell mellom offentlig oppdrag vs private oppdrag?

Ja veldig. Det er helt forskjellige premisser og interesser er ulik. Private ønsker en god avkastning. Offentlige aktører er opptatt av mer samfunnsrettende spørsmål. God økonomi er også viktig for offentlige, men ikke i samme grad som det private.

03	Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i sluttfasen/sluttoppgjør? <ul style="list-style-type: none">- Ikke ta alt i slutten. Ta det undervis og heller ha deloppgjør underveis. Da blir overakslene mye mindre.- Ta det tidlig når det oppstår avklaring og håndtere det når det dukker opp.
-----------	--

Vedlegg J

Møte: Intervju med Intervjuobjekt 09 (IO09)

Møteleder: Pål Hundven

Referent: Pål Hundven

Sted: Fysisk

Dato: 20.02.2023

Pkt	Tekst
	<p>Problemstilling</p> <p><i>Hvordan er oppfatningen av konfliktbilde mellom de ulike aktørene i bygg og anleggsbransjen, og hvilke tiltak anser aktørene som viktige for å redusere konfliktbilde i fremtidige prosjekter?</i></p>
01	<p>Hvor lang erfaring har du i byggebransjen?</p> <p>14 års erfaring fra bygg og anleggs bransjen. Rådgiver på byggherresiden. Prosjektleder erfaring fra andre bransjer 14 år i industri og skipsbransje.</p>
02	<p>Hva tror du er de ulike årsaker til at en havner i konflikt i en sluttoppgjøringsfase?</p> <p>At en ikke hatt tatt tak i konflikt underveis. Ikke er etterrettelige og har skjult agendaer. Det jeg mener med skjulte agendaer er at entreprenøren tar mer betalt enn de bør. Byggherren tyner entreprenøren herfra til evigheten. Det er viktig å ta ting underveis.</p> <p>Kan beskrivelsen av kontrakter være konflikt?</p> <p>Utydelig grensesnitt. Psykologiskkontrakt basert på forventinger enn har. Dette kan fort brytes hvor forventingsbilde som er lagt til grunn ved kontraktsignering ikke er etterlevd.</p> <p>Hvorfor tror du blir ulik tolkning?</p> <p>Du klarere aldri å skrive alt detaljert nok til å få vekke alle uklarheter. Et eksempel der vi gikk inn i et samspill med entreprenør og byggherren. Personen i prosjektet hadde en tillitt fra start, men prosjektledelsen for byggherresiden ble byttet ut to ganger. Med dette ble psykologiske brutt mellom byggherre og entreprenør.</p>

Dette gjelder også når en snakker om underentreprenører. Bytter du ut personer ut underveis mister en historikk og fare for samspill øker.

Et annet eksempel er når entreprenøren levere store deler av prosjektet under tillitt og kvalitet, så plutselig underveis stopper dette litt opp på leveranse av kvalitet. Da blir det fort en konflikt. Her har entreprenøren endret på kvalitetsnivået etter kontraktsigneringen. Siden dette var en totalentreprenør mente de dette var innenfor å gjøre, men i samspillsfasen før signering var det en del primisser som var lagt til grunn.

Kan de ulike forskrifter, standard og byggforsk føre til at det blir mer konflikt?

Det har jeg ikke opplevd. Det er mer motsatt egentlig. Det blir enklere.

Kan lavere priser fører til konflikt?

Ja det kan det, definitivt. Jo lavere pris entreprenøren vinner konkurransen på jo større fare for konflikt.

Er det noen faser i prosjektet som kunne trenger større fokus på enn den ha i dag etter ditt syn?

Der du mister kontinuitet, hvor en for inn nye personer og en mister andre, bør det være mer fokus på.

Et eksempel på dette var to parkeringsetasjer der det skulle være 2,5 meter fri høyde i underste parkeringsetasje. Dette ble avklart i tidlig fasen, men når det er bygget er det bygget på 2,4 m. Dette skyldes at det kom inn nye personer i en fase i prosjektet. slik at dette ikke ble videreformidlet til dem. Det er ingen faser som ikke er viktig og det må være en kontinuitet fra fase til fase. En bør ha mer kobling av overgangene mellom fasene.

Ofte lages det mål på hvordan prosjektet skal gjennomføres som for eksempel Lean. Når dette blir implementert i tidligfase, så sliter en med å få dette med seg videre i de neste fasene av prosjektet. Det er veldig mange ledd som må få samme informasjon.

	<p>Personavhengig om ett prosjekt blir konflikt i?</p> <p>Ja det er det! Noen personer går inn i prosjektet med mål om å skape konflikt virker det som.</p> <p>Intervjuobjekt fikk informasjon om teorien modell I og II.</p> <p>Hvorfor havner en person i modell I?</p> <p>Noen kommer i fight modus, men enkelt mer i flight modus. Det ligger i deres natur. Det kan ofte dreie seg om de er usikker. At de rett og slett må hevde seg.</p> <p>Noen ganger føler jeg selv at det er nok og føler jeg må gå i krigen med personer.</p> <p>Hvorfor tror du at du havner i en slik situasjonen (gå i krigen)?</p> <p>Hvor jeg mener at jeg er 100% sikker på at jeg har rett og de andre er på en annen planet. Da er jeg villig til å gå til retten. Heldigvis har jeg ikke vært i rettsak ennå.</p> <p>Kjenner du deg igjen Modell I og II i prosjekthverdagen din?</p> <p>Ja.</p> <p>Er det forskjell mellom offentlig oppdrag vs private oppdrag?</p> <p>Ja. Det er lettere å være runder i kantene som privat byggherre.</p> <p>Det er lettere å komme til en enighet og møtes på midten hos de private.</p> <p>I det offentlige har en entreprenør gjort en regne feil på noen poster. Vil ikke en kunne betale dette ut i det offentlige. For det kan godt hende denne entreprenøren hadde tapt konkurransen om de regnet riktig i første omgang.</p>
03	<p>Hva kan en gjøre for å minimere risikoen for konflikt i prosjektet i sluttfasen/sluttoppgjør?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tett og etterrettelig dialog i prosjektet. - Spille med åpen agenda. - Bry seg om hverandre og ville hverandre vell. - Minimer utskiftning av personell undervise i prosjektet.

