

**Linda Skaret Halvorsen  
Michelle Elisabeth Thu  
Alexandra Stenersen**

**Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI**

**Kontraktsledelse i prosjektet  
Clarion Hotel & Congress Trondheim**



**BTH 25321 – Bacheloroppgave - Prosjektledelse**

08.01.2013

06.06.2013

BI Trondheim

*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.*

**FORORD**

Denne bacheloroppgaven er eksamen i faget Prosjektledelse (BTH 25321) ved Handelshøyskolen BI. Vi er tre studenter fra markedsføringslinjen ved BI Trondheim, som sammen har utarbeidet denne oppgaven. Det er lagt ned mye arbeid i den, og vi er selv godt fornøyd med resultatet. På bakgrunn av dette vil vi takke hverandre for et godt samarbeid.

Temaet for oppgaven er kontraktsledelse i byggeprosjektet Clarion Hotel & Congress Trondheim. Her har vi skrevet om hvordan kontraktsledelse har blitt praktisert mellom entreprenør Skanska og byggherre Realinvest, i tillegg til innleid prosjektleder Optiman. Oppgaven er bygd opp etter kontraktsledelsesmodellen til Jan Ole Similä.

Bacheloroppgaven er i utgangspunktet rettet mot veileder og sensor i faget. I tillegg ønsker vi også at partene presentert i oppgaven skal kunne ha noe utbytte av oppgaven, og dermed bruke den til videre ledelse av kontrakter. Oppgaven er også for andre som ønsker informasjon om kontraktsledelse i prosjekter.

Vi ønsker å takke representantene fra de tre bedriftene som har stilt opp på intervju, og som dermed har gjort denne bacheloroppgaven mulig. Vi ønsker også å takke vår veileder Tore Aalberg, som har inspirert, motivert og bidratt til at arbeidet med oppgaven har vært interessant og lærerikt. Tusen takk!

Trondheim 06.06.2013

## 1.0 INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1.0 INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>II</b>
<b>2.0. SAMMENDRAG</b> .....	<b>IV</b>
<b>3.0. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
3.1. BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	1
3.2. TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	2
3.3. PROSJEKTORGANISASJONEN .....	4
3.3.1. <i>Byggherre: Realinvest AS</i> .....	4
3.3.2. <i>Innleid prosjektleder: Optiman AS</i> .....	4
3.3.3. <i>Totalentreprenør: Skanska Norge AS</i> .....	5
3.4. PROSJEKTET .....	5
3.5. PRODUKTMÅL .....	7
<b>4.0. METODE</b> .....	<b>7</b>
4.1. GRUPPEN.....	7
4.2. VALG AV METODE .....	7
4.3. INNSAMLING AV DATA .....	8
4.4. METODEKRITIKK .....	9
4.5. KILDEKRITIKK.....	10
4.5. OPPSUMMERING METODEKAPITTEL.....	10
<b>5.0. TEORI OG ANALYSER</b> .....	<b>11</b>
5.1. PRINSIPAL OG AGENT .....	11
5.1.1. <i>Teori</i> .....	11
5.1.2. <i>Analyse</i> .....	12
5.1.3. <i>Delkonklusjon</i> .....	14
5.2. AKKVISISJONSSONDERING.....	15
5.2.1. <i>Teori</i> .....	15
5.2.2. <i>Analyse</i> .....	17
5.2.3. <i>Delkonklusjon</i> .....	19
5.3. FORHANDLING .....	20
<i>Kommunikasjonsprosessen</i> .....	20
5.3.1. <i>Teori</i> .....	20
5.3.2. <i>Analyse</i> .....	21
<i>Forhandlingsprosessen</i> .....	23
5.3.4. <i>Teori</i> .....	23

---

5.3.5. Analyse .....	24
<i>Beslutningsprosessen</i> .....	26
5.3.6. Teori .....	26
5.3.7. Analyse .....	27
5.3.8. Delkonklusjon.....	28
4.4. ENIGHET .....	29
4.4.1. Teori .....	29
5.4.2. Analyse .....	31
5.4.3. Delkonklusjon.....	33
5.5. OPPFYLLELSE .....	33
5.5.1. Teori .....	33
5.5.2. Analyse .....	34
5.5.3. Delkonklusjon.....	36
5.6. BEHOVSTILFREDSTILLELSE .....	37
5.6.1. Teori .....	37
5.6.2. Analyse .....	38
5.6.3. Delkonklusjon.....	40
<b>6.0. HOVEDKONKLUSJON.....</b>	<b>41</b>
<b>7.0. REFERANSELISTE.....</b>	<b>43</b>

---

## 2.0. SAMMENDRAG

Bacheloroppgaven omhandler kontraktsledelse mellom partene i byggeprosjektet Clarion Hotel & Congress Trondheim (CHCT). Partene presentert i oppgaven er oppdragsgiver i form av byggherre Realinvest og Skanska som entreprenør.

Innleid prosjektleder fra OptiMan opererte som leder og rådgiver på byggherres vegne i prosjektets kontraktsprosess. Bacheloroppgaven ble fullført våren 2013.

Oppgaven er bygget opp etter Jan Ole Similä sin modell, som går under navnet kontraktsledelsesmodellen. Den tar for seg seks trinn, der de tre første trinnene omhandler den prekontraktuelle fasen, og de tre siste omhandler den postkontraktuelle fasen. Modellen fungerer som en rød tråd i oppgaven, og gir et overblikk over prosessen fra start til slutt. Dette bidro til å formulere valgt problemstilling:

*”Hvordan ble kontraktsledelse i prosjektet Clarion Hotel & Congress Trondheim praktisert i forhold til kontraktsledelsesmodellen?”*

For å komme frem til et svar på problemstillingen, ble det gjennomført kvalitative undersøkelser, i form av dybdeintervju, av de tre representantene i kontrakten. Det er videre blitt benyttet relevante sekundærdata fra norsk og engelsk litteratur innen temaet kontraktsledelse. Under analysekapitlet har vi vurdert hvordan ledelse av kontrakten ble praktisert gjennom fasene: prinsipal og agent, akkvisisjon og sondering, forhandling, enighet, oppfyllelse og behovstilfredsstillelse. Vi så gjennom arbeidet med oppgaven at det var tre svært profesjonelle parter, og at det var gjort grundig arbeid under utarbeidelsen og gjennomføringen av kontrakten. Det var under evalueringsfasen at de største svakhetene ble synlige for oss internt hos to av partene, henholdsvis byggherre og prosjektleder. Det var for disse partene benyttet mindre grad av erfaringsoverføring og læring etter endt prosjekt. Entreprenør hadde bedre rutiner for dette, og ønsket i tillegg evaluering av egen innsats fra de to andre representantene. Videre viser det seg at partene sammen som prosjektorganisasjon, i ettetid ikke har vurdert kontraktsprosessen i prosjektet.

Partene i kontrakten har gjennom hele prosessen hatt en felles oppfattelse om at det har vært en god kontraktsprosess. Basert på dette, kunne de derfor gått inn i en tilsvarende prosess med hverandre i et nytt prosjekt.

### 3.0. INNLEDNING

“Contract management is becoming an integral part of project management, and business in general” - Kristian Jaakkola

#### 3.1. Bakgrunn for oppgaven

Denne bacheloroppgaven tar for seg kontraktsledelse i prosjekter. Temaet ble introdusert for oss i fordypningen prosjektledelse høsten 2012, under navnet kontraktstyring. Her ble viktigheten av ledelse av kontrakter i prosjekter understreket. Vi ønsket derfor å se nærmere på hvordan ledelse av kontrakter blir praktisert i et omfattende byggeprosjekt, og i hvilken grad denne kontraktsprosessen påvirker prosjektets suksess.

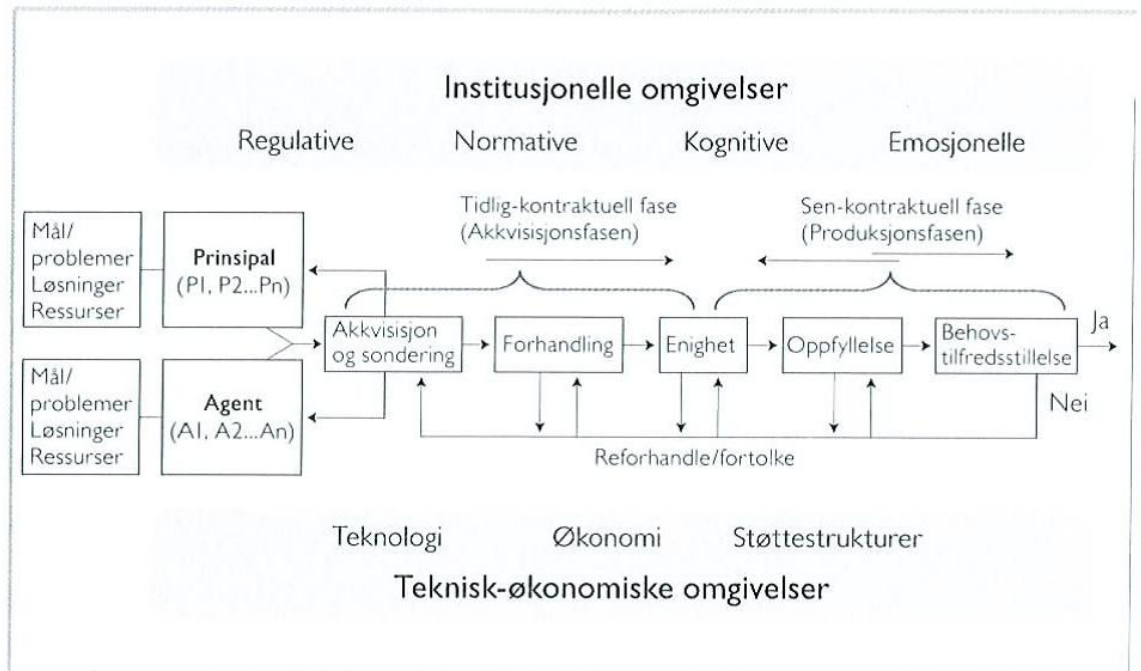
I forarbeidet med temaet oppdaget vi at termene kontraktsledelse, kontraktsadministrasjon og kontraktstyring ble brukt om hverandre. Basert på at “ledelse” oppfattes som et mer positivt ladet ord enn “styring”, har vi valgt å bruke termen kontraktsledelse i denne oppgaven. Dette er også navnet på oppgavens overordnede modell. Kontraktsledelse kan defineres som et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill omkring etableringen av kontrakter, innholdet i kontrakter og bidraget til kontraktens oppfyllelse (Similä, 2003,15).

Vi kom i kontakt med vår kontaktperson, prosjektleder i byggherrerådgivningsfirmaet OptiMan AS, gjennom en familievenn av et av gruppe-medlemmene. Han foreslo at vi kunne skrive om prosjektet “Clarion Hotel & Congress Trondheim” (CHCT). Som studenter ved BI Trondheim, med tilholdssted på Pirsenteret, hadde vi fulgt byggingen av hotellet fra start til slutt. Vi takket derfor gladelig ja til dette spennende prosjektet.

Kontraktsledelse viste seg videre å være et velegnet tema for det valgte prosjektet. Prosjektet kan kategoriseres som en “teknisk anleggsoppgave”, og Karlsen og Gottschalk peker nettopp på at en sentral utfordring ved slike prosjekt er å få til en god kontraktsprosess og et godt samarbeid mellom kunde og leverandør. Dette prosjektet er i stor grad preget av tverrfaglighet og omtrent hele prosjektbudsjettet er satt bort i kontrakter. Håndteringen og gjennomføring av disse kontraktene kan utgjøre forskjellen mellom suksess og fiasko (Karlsen og Gottschalk, 2008,183).

Innleid prosjektleder i OptiMan AS, og vår kontaktperson, har naturlig nok også stor innsikt i tema. Hans spesialområder er prosjektledelse og kontrakter. Som prosjektleder hadde han ansvaret for å lede kontraktsprosessen mellom oppdragsgiver i form av byggherre og entreprenør.

Vi har benyttet kontraktsledelsesmodellen, presentert i Jan Ole Similä sin bok *Kontraktsledelse: Et bidrag til økt konkurransekraft*, som rammeverk for oppgaven.



(Similä 2006, 19)

### 3.2. Tema og problemstilling

Med temaet kontraktsledelse, ønsket vi å finne ut hvordan erfarne prosjektarbeidere jobber med kontraktsledelse i omfattende byggeprosjekter som CHCT. Dette la grunnlaget for problemstillingen:

“Hvordan ble kontraktsledelse i prosjektet Clarion Hotel & Congress Trondheim praktisert?”

Kontraktsledelsesmodellen er en helhetlig modell, da den gir overblikk over hele kontraktsprosessen. Videre beskriver den også hvordan sentrale rammebetingelser i omgivelsene påvirker prosessen (Similä, 2006,191).

Modellen gir et overblikk over de ulike stegene i en kontraktsprosess, og kan benyttes som et verktøy for å bedre kontraktsprosesser. Den kan også benyttes til å

---

analysere hvordan man tidligere har håndtert kontraksprosesser (Similä, 2006, 200).

Innledningsvis avklares forholdet mellom agent og prinsipal i kontrakten. Deretter beskriver modellen de ulike stegene i en kontraksprosess. Stegene deles inn i to faser. Hovedpoenget med dette er å illustrere at det går et skille mellom fasen hvor man forbereder kontrakten og den fasen hvor kontrakten følges opp. Tidlig-kontraktuell fase inneholder stegene akkvisisjon og sondering, forhandling og enighet. Sen-kontraktuell fase inneholder stegene enighet, oppfyllelse og til slutt evaluering av behovstilfredsstillelse. Hovedmålet med den tidlig-kontraktuelle fasen er å få alle parter til å bevege seg fra en behovstilstand til en tilstand hvor vi kan se at behovet er mulig å tilfredsstille. Hovedmålet for den sen-kontraktuelle fasen er videre å sikre måloppnåelse og behovstilfredsstillelse (Similä, 2006, 193-200).

I denne oppgaven har vi valgt å benytte modellen til å analysere hvordan kontraktprosessen i prosjektet CHCT ble håndtert. Forankret i dette har vi utarbeidet en avgrenset problemstilling: “Hvordan ble kontraksledelse i prosjektet Clarion Hotel & Congress Trondheim praktisert i henhold til kontraksledelsesmodellen?”.





---

Analysene av hvordan kontraktsledelsen i CHCT ble praktisert vil fokusere på kontraktsledelsens bidrag til prosjektets suksess. Andersen skriver at den vanligste måten å måle prosjektets suksess, er hvis det blir levert til avtalt tid, innenfor budsjett og med angitt kvalitet. Dette kalles også prosjekttriangelet (Andersen, 2010). Prosjektkontrakter sier noe overordnet om hva prosjektet skal levere i forhold til disse tre faktorene. Gjennom oppgaven vil vi derfor fokusere på hvordan ledelse av kontraktsprosessen påvirket prosjektets suksess i forhold til de satte målene i prosjekttriangelet. Jaakkola argumenterer nettopp for at et slikt helhetlig prosessperspektiv i kontraktsledelse er kritisk for at prosjektet skal nå sine mål og oppnå suksess (Jaakkola 2004).

### ***3.3. Prosjektorganisasjonen***

For å gjennomføre prosjektet ble det satt sammen en prosjektorganisasjon bestående av oppdragsgiver i form av byggherre, innleid prosjektleder og totalentreprenør.

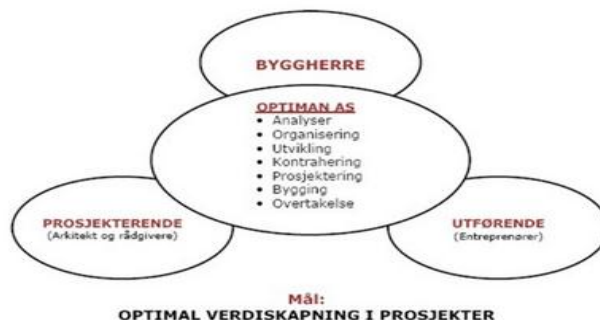
#### *3.3.1. Byggherre: Realinvest AS*

Realinvest er et Trondheimsbasert eiendomsselskap som arbeider med verdiskapning innen eiendom. De eier en betydelig eiendomsmasse bestående av om lag 35 eiendommer på tilsammen 100.000 kvadratmeter. Selskapet er i sterk ekspansjon og hadde en omsetning på om lag 200 millioner kroner i 2009. I forbindelse med prosjektet CHCT, opprettet Realinvest i samarbeid med E. C. Dahls Eiendom AS (Reitan-gruppen) et eget AS som ble kalt Star Property AS (Realinvest 2013). Dette selskapet fungerte som eierselskapet til prosjektet.

#### *3.3.2. Innleid prosjektleder: Optiman AS*

Optiman AS er et uavhengig rådgivningsfirma etablert i 1997. Firmaet har i dag 16 ansatte med ulike ansvarsområder. De organiserer, styrer og leder byggeprosesser, hovedsakelig i Trøndelag, på vegne av oppdragsgiver i form av byggherrer. Arbeidsoppgavene består i å forestå sine byggherrer med offentlig saksbehandling, kontrahering av rådgivere og entreprenører, utvikling, prosjektering og gjennomføring av byggesaker. De bistår videre med prosjektstyring i alle prosjektets faser. Deres mål er optimal verdiskapning i prosjekter. Optiman har vært involvert i mange store, kjente byggeprosjekter i Trøndelag. Blant disse er utbygging av Fokus kvartalet, skiskytterstadion

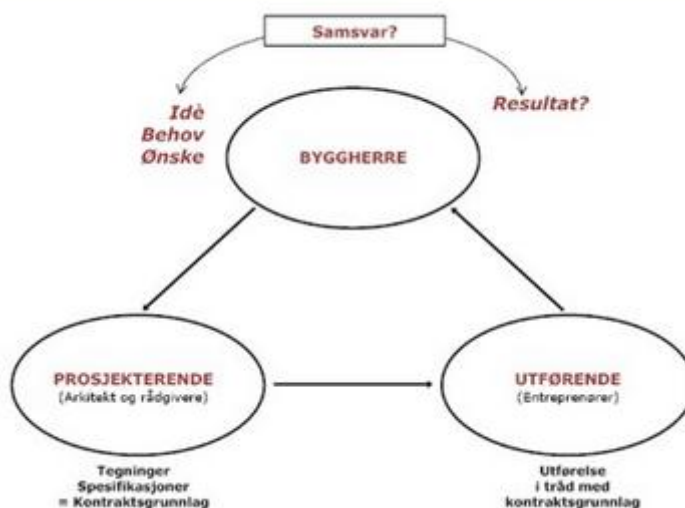
Granåsen og Sirkus shopping, i tillegg til vårt valgte prosjekt, CHCT (Optiman 2013).



(Optiman 2013)

### 3.3.3. Totalentreprenør: Skanska Norge AS

Skanska Norge omfatter mange foretak med entreprenørvirksomhet, innen bygg og anlegg, som et av de største. Skanska har vært til stede i det norske markedet siden 1906. Det jobber omtrent 4300 i selskapet og de hadde i 2012 en omsetning på ca. 13,5 milliarder kroner. Selskapet har en sterk markedsposisjon over hele Norge (Skanska 2013).



(Optiman 2013)

### 3.4. Prosjektet

Prosjektet ble initiert av konsernleder i Realinvest høsten 2004. Han hadde over en lengre periode vært på utkikk etter en passende tomt til et kongresshotell i

Trondheim. En dag da han løp på 3T-Pirbadet, oppdaget han potensialet til tomten på Brattøra. Han ble overbevist om at denne tomten ville være godt egnet for et kongresshotell. Dermed ble prosessen med å få tillatelse fra Trondheim kommune til å reise et kongresshotell på Brattørkaia igangsatt. Tomten var ikke regulert for hotell og Realinvest hadde heller ikke rettigheter til tomten. Til tross for dette kom tillatelse fra Trondheim kommune i orden og Optiman AS ble engasjert som prosjektleder for reisingen av hotellet. Etter krav fra Trondheim kommune ble det utlyst en internasjonal arkitektkonkurranse, der vinneren ble Spacegroup fra Oslo. Arkitektenes inspirasjon bak tegningene tok utgangspunkt i næringsbygget IAC i New York. Tegningene måtte imidlertid modereres, da bygget ble for stort for det faktiske arealet. Det måtte også fjernes to blokker fra bygningstegningene for å kutte i budsjettet.

Det ble inngått leieavtale med Nordic Choice Hotels fra høsten 2006. Prosjektet opplevde utfordringer da det kom til finansieringen. Under arbeidet med å finansiere prosjektet kom finanskrisen, noe som medførte en lang prosjektpause. Realinvest hentet inn E.C. Dahls Eiendom som partner, og disse delte heretter eierandelen med 50 prosent hver. Sammen innhentet de 30 prosent egenkapital, mens resten av beløpet ble finansiert gjennom lån i DNB.

Det ble videre utlyst en anbudskonkurranse i forbindelse med utvelgelse av entreprenør. Kontraktmodellen for prosjektet ble satt til totalentreprisen Norsk Standard 3431. Skanska vant anbudskonkurransen og fikk med dette ansvar for alt av byggherreleveranser.



Da finansieringen kom i orden ble kontrakten med Skanska underskrevet og byggeprosessen ble igangsatt i 2010. Etter to og et halvt år med bygging ble hotellet åpnet i april 2012. Prosjektet hadde da hatt en varighet på syv år.

Hotellet har et samlet areal på 31 000 kvadratmeter inkludert Norges største kongressavdeling, 400 rom og 300 parkeringsplasser. Prosjektet fremstår i ettertid som en suksess. Til tross for hindringer underveis kom prosjektet i mål i forhold til avtalt pris, avtalt åpningsdato og avtalt kvalitet.

### ***3.5. Produktmål***

Målet med kontraktprosessen er å få målt graden av tilfredshet med den konkrete kontrakten, samt å etablere grunnlaget for forbedringer av fremtidige kontraktsprosesser (Similä, 2006, 21). Arbeidet med oppgaven vil forhåpentligvis gi oss en dypere innsikt og forståelse for kontraktsledelse i prosjekter. Selv om prosjektbedriften er langt bedre på dette enn det vi er, håper vi likevel å kunne bringe relevante funn frem som de kan ta med seg videre i nye kontraktprosesser. Videre ønsker vi at oppgaveskrivingen skal gi oss nyttig læring som vi kan ta med oss inn i en eventuell fremtidig jobb innen prosjektledelse. Til slutt ønsker vi selvfølgelig at arbeidet, og tiden lagt ned i oppgaven, skal resultere i toppkarakter.

## **4.0. METODE**

### ***4.1. Gruppen***

Gruppen består av tre jenter fra markedsføringslinjen på BI Trondheim. Vi har tidligere jobbet sammen med gruppearbeid og oppgaver, noe som har gitt oss et godt grunnlag å ta med oss i arbeidet med bacheloroppgaven. Vi kjenner hverandre godt, stoler på hverandre og setter gjensidige krav til hverandre. Alle har et høyt ambisjonsnivå, noe vi mener er en viktig forutsetning for arbeidet med oppgaven.

### ***4.2. Valg av metode***

Valg av undersøkelsesdesign avhenger av hvor mye vi vet om området, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, 38). Gripsrud, Olsson og Silkoset beskriver videre tre hovedtyper av undersøkelsesdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. For å besvare problemstillingen presentert i innledningskapitlet, har vi i denne

---

oppgaven valgt en eksplorativ (utforskende) tilnærming til oppgaven. Grunnen til dette er at et slikt forskningsdesign benyttes når en vet lite om temaet, hvilket var tilfellet for oss. Dette forskningsdesignet egner seg videre godt for kvalitative undersøkelser, som er blitt benyttet i denne oppgaven.

Kontraktsledelse var et emne vi så vidt hadde vært innom, som vi ønsket dypere innsikt i, og forståelse for. Vi visste videre svært lite om selve prosjektet annet enn hvordan resultatet fysisk ser ut. Det var derfor hensiktsmessig å benytte seg av kvalitativ metode for å fremskaffe den informasjonen vi trengte for løse oppgaven. Informasjonen vi søkte å finne i oppgaven baserer seg på kunnskap de overordnede partene i kontrakten besitter. Vi benyttet derfor en representant fra hver av disse, som utvalg for innsamlingen av primærdata til oppgaven.

#### ***4.3. Innsamling av data***

Vi har samlet inn primærdata i form av individuelle dybdeintervjuer. Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse. De gjennomføres i en en-til-en situasjon, med en intervjuguide som utgangspunkt. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2010, 40). De individuelle dybdeintervjuene ble gjennomført med representant fra byggherre (Realinvest), innleid prosjektleder (Optiman) og entreprenør (Skanska). Av hensyn til anonymitet, vil disse videre i oppgaven bli omtalt som Byggherre, Prosjektleder og Entreprenør. Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utarbeidet med utgangspunkt i spørsmålene Jan Ole Similä presenterer i sin bok. Hensikten med spørsmålene er å besvare de substansielle og relasjonelle sidene av prosessen, for i størst mulig grad få informasjonen fra den gjennomførte kontraktsprosessen. Ved å ha brukt disse spørsmålene som utgangspunkt for intervjuguiden er vi overbevist om at vi fikk et godt grunnlag for å innhente den essensielle informasjonen i hver av fasene. Spørsmålene gir svar på vår problemstilling, og vi mener derfor de innhentede primærdataene har høy validitet. Similä forklarer videre at dette ikke er en uttømmende liste av spørsmål, og vi har derfor tilpasset enkelte spørsmål i tillegg til å fjerne andre. Vi opplevde at intervjuobjektene forsto spørsmålene og intervjuguiden sørget for god struktur.

I starten av semesteret hadde vi en åpen samtale med vår kontaktperson, som var prosjektleder. Denne samtalen ga oss bedre forståelse for hvordan vi skulle vinkle

og angripe oppgaven. Prosjektleder bisto oss også med å få kontakt med de to andre partene i kontraktprosessen. Videre intervjuet vi representantene fra de tre partene med samme intervjuguide. Unntaket var at Entreprenør ikke ble stilt spørsmålene i “Akkvisisjonsfasen”, da Skanska først ble valgt i slutten av denne fasen. Grunnen til at vi stilte de samme spørsmålene, var for å kunne sammenligne svarene i analysene. Dybdeintervjuene fant sted på intervjuobjektens respektive arbeidsplasser. Vi hadde på forhånd beregnet at intervjuguiden tok omlag en time å utføre, og dette var derfor tiden vi fikk avsatt. Et av gruppemedlemmene utførte alle de tre dybdeintervjuene, mens de to andre noterte. Dette var for at vi skulle få med oss mest mulig informasjon.

Sekundærdata kjennetegnes ved at det er data som er samlet inn av andre, og med et annet formål (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, 57). Sekundærdata ble innhentet fra relevante lærebøker og artikler. Hovedkilden for sekundærkildene våre har vært boken *Kontraktsledelse: et bidrag til økt konkurransekraft*, skrevet av Jan Ole Similä. Similä nevner at kontraktsledelsesmodellen langt på vei er bekreftet via andre teorier, og det er derfor naturlig at vi gjennom oppgaven supplerer med annen teori.

#### **4.4. Metodekritikk**

Gripsrud, Olsson og Silkoset skriver at det ofte benyttes mellom 15 og 25 respondenter i dybdeintervjuer (Gripsrud, Olsson, Silkoset, 2010, 90). Vi har benyttet oss av tre respondenter og er sikre på at dette var et tilstrekkelig antall. Med utgangspunkt i at disse var partene i kontrakten, satt de derfor inne med den informasjonen vi ønsket å innhente.

Alle partene var i forkant klar over at de andre partene ville få innsikt i deres svar fra intervjuene. Med hensyn til dette, og at oppgaven eventuelt kunne publiseres, må det derfor tas i betraktning at noe informasjon kan ha blitt holdt tilbake eller ikke fullt ut blitt gjort rede for.

Under gjennomføringen av intervjuene varierte lengden og dybden i svarene til respondentene. Dette gjorde at vi særlig under et av intervjuene fikk hastverk med å stille alle spørsmålene innenfor den tiden intervjuobjektet hadde til rådighet. Vi ser derfor i etterkant at vi burde ha sendt intervjuguiden til intervjuobjektene på

forhånd, slik at de i større grad kunne tilpasset dybden på svarene i forhold til tiden. Imidlertid var ikke dette et stort problem for informasjonsinnhenting, da vi fikk svar på alle relevante spørsmål. En annen grunn til at vi burde forhåndssendt intervjuguiden, var at enkelte spørsmål ble besvart under andre spørsmål. Dette medførte noe merarbeid i forbindelse med bearbeidelsen av svarene i etterkant.

Videre var det hektisk å skrive ned alt som ble sagt under spørsmålene, da svarene ofte ble svært utfyllende. Det ble ikke benyttet båndopptaker på det første dybdeintervjuet, men derimot på de to andre. Det var det første intervjuobjektet som svarte kortest og mest presist. Vi er derfor sikre på at vi fikk med oss alt som ble sagt under dette intervjuet, til tross for at dette ikke ble tatt opp på bånd.

I ettertid ser vi også at spørsmålene med skalaverdi ga intervjuobjektet noe vanskeligheter å besvare. Ulikt forhold til vektning kan svekke reliabiliteten til disse spørsmålene noe. Til tross for noe metodekritikk, er vi sikre på at den øvrige kvaliteten på metoden ga et godt grunnlag for å besvare problemstillingen.

#### ***4.5. Kildekritikk***

Hovedkilden vi har benyttet oss av er boken til Jan Ole Similä, Kontraktsledelse. Vi oppfattet modellen i boken som god da den bidrar til å innhente de ledelsesmessige aspektene ved kontrakter. Imidlertid ble det mer synlig lenger ut i arbeidet med boken, at den i stor grad fokuserer på virksomheter fremfor prosjektet. Dette gjorde at vi måtte tilpasse enkelte vinklinger inn mot prosjektarbeid og prosjektorganisasjoner. Den øvrige sekundærdata vi har benyttet vil trolig ha svakere validitet, da disse dataene er innhentet til andre formål enn å analysere ledelse av kontraktprosesser i prosjekter.

#### ***4.5. Oppsummering metodekapittel***

Metode- og kildekritikken, samt vår ferske erfaring og kunnskap innen kontraktsledelse, gjør at denne oppgaven ikke er en fullverdig undersøkelse av kontraktsledelse i prosjekter. Likevel vil reliabiliteten til primærdataene kunne gi et bidrag til å analysere kontraktprosessen i CHCT.

---

## 5.0. TEORI OG ANALYSER

### 5.1. *Prinsipal og agent*

#### 5.1.1. *Teori*

Utgangspunktet for kontraktsprosesser er at en part erkjenner behovet for å samarbeide med en eller flere andre i arbeidet med å nå sine mål. Modellen beskriver partene som prinsipal og agent, hvor prinsipalen er den som søker bistand, mens agenten er den som skal bistå (Similä, 2006, 18). Jensen og Meckling (1976, referert i Similä 2006, 41-42) definerer videre en agentrelasjon som en kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipaler) engasjerer en annen person (agent) til å utføre tjenester på deres vegne, som også inkluderer delegering av beslutningsmyndighet til agenten. Årsaken til at det er utviklet en egen agentteori om dette, er at partene deltar i en samhandling, der de har ulike mål og holdning til risiko. Partene har med andre ord ulike interesser i forbindelse med utvekslingen. Videre betyr inngåelse av en kontrakt mellom prinsipal og agent at eierskap og kontroll skilles, og at det skjer en endring i fortjenestemulighetene. Dette skal i utgangspunktet tas hensyn til ved kontraktinngåelsen gjennom den pris og de intensiver som avtales (Kolltveit og Reve 2002, 96).

De to viktigste menneskelige faktorene i agentteorien er begrenset rasjonalitet og opportuniste (Coase 1984; Williamson 1985, referert i Kolltveit og Reve 2002, 99). Begrenset rasjonalitet går ut på at mennesker handler ut i fra den informasjonen de har tilgjengelig og mangel på fullstendig informasjon. Dette resulterer ofte i en målkonflikt. Opportuniste handler om at mennesker søker tilfredsstillelse av egeninteresse, selv om dette går på bekostning av andre. Asymmetrisk informasjon henger sammen med opportuniste, da de to partene vil ha tilgang på ulik mengde informasjon og kan handle deretter (Williamson 1985, referert i Kolltveit og Reve 2002, 100).

Hovedutfordringen i teorien går derfor ut på å komme frem til den mest effektive kontrakten som regulerer prinsipal-agentforholdet, gitt visse antakelser om folk, organisasjon og informasjon. Økonomiske insentiver er en viktig del av agentteorien, og et virkemiddel prinsipalen kan benytte til å harmonisere eventuelle målkonflikter med agenten (Turner 2001).



MacNeil og Williamson (1974; 1985, referert i Kolltveit og Reve 2002, 122) skiller mellom fire ulike type kontrakter basert på gjennomføring. Disse er klassiske, nyklassiske, relasjons- og alliansekontrakter. Kontraktstypene kan rangeres i stigende rekkefølge basert på kontraktens grad av kompleksitet på x-aksen og grad av samarbeid mellom partene på y-aksen. Jo høyere kontrakten befinner seg på de to aksene, desto høyere avtalenivå har den.

Agentteorien er altså opptatt av hvordan agenten kan styre prinsipalen gjennom kompensasjonsformat, insentivmekanismer og kontraktstype. Det er prosjektleder sammen med styringsgruppen som legger føringer for hvilken kontraktsstrategi som skal benyttes ved anskaffelser (Karlsen og Gottschalk 2008, 183).

### *5.1.2. Analyse*

Agentteorien har ofte blitt benyttet til å forstå relasjonen mellom prosjekteier og prosjektleder (Andersen 2010). Vi har i denne oppgaven imidlertid valgt å definere agentforholdet til å være byggherre og prosjektleder som prinsipal (kunde) på den ene siden, og Skanska som agent (leverandør) på den andre siden. Årsaken til dette var at prosjektleder ble innleid av byggherre med hensikt til å handle på hans vegne. Prosjektleders oppgave var å lede og engasjere en agent i form av entreprenør. Skanska som entreprenør, skulle være ansvarlig for oppfyllelsen av prosjektet. Vi ser at uavhengigheten prosjektleder i CHCT hadde i forhold til entreprenør, trolig la et godt grunnlag for at byggherres interesser skulle ivaretas maksimalt gjennom prosjektet.

Når det gjelder usikkerheten ved begrenset rasjonalitet og opportuniste ble mulighetene for dette redusert gjennom den valgte kontraktsmodellen.

Prosjektleder forklarte at det var vanlig å benytte seg av såkalte entreprisemodeller i byggeprosjekter. Slike entrepriser omfatter kontraheringsform, kontraktstype, organisering av anskaffelsen og fordeling av ansvar i prosjektet (Karlsen og Gottschalk 2008, 203). I CHCT ble det benyttet en totalentreprise i form av Norsk Standard 3431 (NS 3431). Totalentreprise som kontraktsmodell ble bestemt tidlig i prosjektet, før byggherre og prosjektleder hadde påbegynt innhenting av tilbud fra de potensielle entreprenørene.

---

Prosjektleder forklarte videre at denne kontraktsmodellen derfor la rammen for den videre kontraktsprosessen og dermed kontraktsledelsen i prosjektet. Karlsen og Gottschalk forklarer at byggherre på forhånd i kontraktsmodellen totalentreprise, utarbeider kravspesifikasjon utformet som funksjonskrav. Dette danner grunnlaget for innhenting av tilbud fra entreprenører. I denne type kontrakter står entreprenøren for både prosjektering og bygging. Dette betyr at byggherre overlater store deler av ansvaret til entreprenøren (Karlsen og Gottschalk 2008, 204). Prosjektleder fortalte at Skanska hadde fullt ansvar for at hotellet skulle stå ferdig til avtalt tid, pris og omfang. Totalentrepriser kjennetegnes i tillegg ved at det generelt avtales en fast pris for oppdraget. Det er videre gunstig å benytte fastpris, i prosjekter som har en fast økonomisk ramme, slik som i CHCT (Baram 2005). Ved at fastpris ble inkludert som kompensasjonsformat i totalentreprisen ser vi at dette sikret byggherre i nå det økonomiske målet, som gikk ut på å holde seg innenfor kostnadsrammen på 550 millioner kroner.

I fastpriskontrakter blir entreprenøren betalt en fast, bindende pris for hele jobben. Det er i slike kontrakter viktig at oppdragsgiver på forhånd spesifiserer leveransen så godt som mulig. Dersom de totale kostnadene blir lavere enn de faste kostnadene vil dette være til gevinst for leverandøren, mens den omvendt må dekke forskjellen hvis kostnadene skulle bli høyere. Fastpris blir oftest benyttet når usikkerheten er lav. Grunnet at kravspesifikasjonen var detaljert, kan dette understøtte valget av fastpris (Turner 2001). Byggherre og prosjektleder fikk i større grad styring over Skanska, da ytterligere kostnader i form av økt ressursbruk måtte bæres av dem selv. I prosjektet ble det ikke iverksatt kontrolltiltak for å sørge for at partene skulle opptre etter økonomiske mål. Både Prosjektleder og Byggherre forklarte at grunnen til dette var den opplevde sikkerheten de hadde gjennom totalentreprisen. Videre kan det pekes på at det ikke forelå intensiver i form av belønning for Skanska i kontrakten, annet en hvis en eventuell oppfyllelse av prosjektet ble lavere enn avtalt kontraktssum. På grunn av at kontraktssummen ble drastisk redusert, kan det tenkes at økonomisk gevinst for Skanska ville være lite sannsynlig. Belønningsinsentiver er noe som ofte benyttes i prosjekter, med den hensikt å bidra til ytterligere ledelse og motivasjon hos entreprenøren. Den lave sannsynligheten for å oppnå belønning i dette prosjektet, kan derfor tenkes å ha påvirket motivasjonsgrunnlag til Skanska.

---

Straffinsentiver ble derimot avtalt for å redusere risikoen for at Skanska skulle handle til egen fordel i form av forsinkelser i forhold til avtalt tid. Straffinsentivet dagmulkt forelå om Skanska skulle gå over satt dato for ferdigstilling av parkeringsplassen, og deretter hotellet. Størrelsen på dagmulkten var en promille av kontraktsummen.

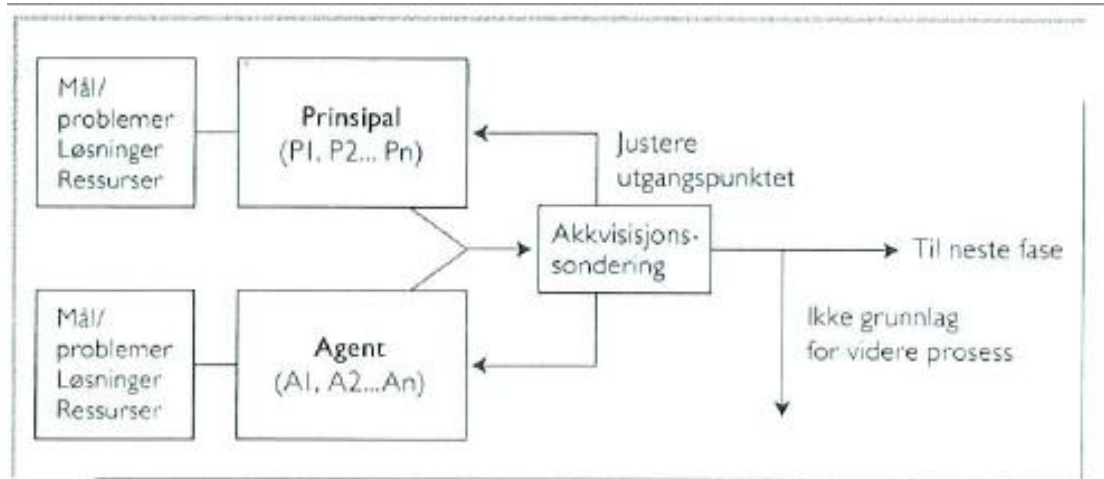
Kontraktmodellen totalentreprise sørget for større integrasjon og samarbeid mellom partene. Videre var prosjektets kompleksitet høy og kontrakten var preget av langsiktighet, da det ville ta mange år før CHCT skulle stå ferdig. Basert på dette kan kontrakten på grunnlag av den planlagte gjennomføringen defineres til å være et sted mellom en nyklassisk- og relasjonskontrakt. Både byggherre og entreprenør ville i dette prosjektet ha stor betydning for gjennomføringen. Dette betyr at relasjonen mellom partene ville bli avgjørende for prosjektets suksess.

### *5.1.3. Delkonklusjon*

Det viser seg at oppdragsgiverne i form av byggherre og prosjektleder har redusert muligheter for ulike mål og holdninger til risiko gjennom kontraktmodellen totalentreprise NS 3431. Prosjektet hadde en stram kostnadsramme, klare krav til kvalitet og senere en ufravikelig ferdigdato. Byggherre og Prosjektleder hadde god tro på at disse elementene ble sikret gjennom kontraktmodellen og kompensasjonsformatet. Den spesifiserte kravspesifikasjonen og fastprisen satt til denne, skulle sørge for at prisen og kvaliteten i stor grad var sikret. Videre sørget dagmulkten for at man reduserte risikoen for at prosjektet gikk over avtalt ferdigstillingstidspunkt. Det eneste belønningsintensivet i kontrakten var høyere fortjeneste til Skanska dersom prosjektet ble oppfylt til en lavere kostnad enn avtalt. Et slikt utfall kunne på forhånd sees som lite sannsynlig, ettersom deres opprinnelige tilbud ble kuttet drastisk ned. Det forelå ingen kontrolltiltak overfor Skanska fra byggherre og prosjektleders side. Entreprenør som agent hadde alt ansvar og bar dermed all risiko i forhold til kontraktmodellen. Byggherre og prosjektleder hadde ingen betenkeligheter med dette, da de ga inntrykk av at de hadde stor tillit til at Skanska delte deres syn i forhold til målsetningen med prosjektet. Dette kommer også frem ved at kontrakten kan karakteriseres som et sted mellom nyklassisk- og relasjonskontrakt.

## 5.2. Akkvisisjonssondering

### 5.2.1. Teori



(Similä 2006, 194)

Kontraktprosessen starter i det prosjektorganisasjonen beslutter å sette bort hele eller deler av prosjektarbeidet til en eller flere leverandører (Karlsen og Gottschalk 2008, 188). Når bedriften befinner seg i en situasjon der den ikke har tilstrekkelige ressurser, enten det er teknologi, kompetanse eller ulike innsatsfaktorer, må den skaffe seg det den trenger. Prosessen knyttet til å skaffe seg det bedriften mangler, kalles en akkvisisjonsprosess (Similä 2006, 98). Formålet med akkvisisjonsfasen er å være en prosess som sørger for å etablere kontraktforhold som gjør at sentrale behov og funksjoner i prosjektet dekkes slik at prosjektets mål kan nås (Similä 2006, 109). Akkvisisjon i prosjekter foregår ofte gjennom en anbudsinvitasjon eller ved invitasjon til forhandlet kontrakt. I prosjekter foregår oftest akkvisisjonen gjennom anbud. Anbud brukes når det som skal anskaffes kan kravsettes helt presist, og leverandøren får levert dokumenter med detaljerte spesifikasjoner. Leverandøren utarbeider med utgangspunkt i disse kravspesifikasjonene et tilbud til oppdragsgiver (Karlsen og Gottschalk 2008, 188-189).

Rognes (2001, referert i Similä 2006, 99) forklarer at kontraktarbeidet i forbindelse med kjøp og salg er kritisk når det gjelder suksess i bedrifter. Dette indikerer at virksomheter er avhengige av ulike former for samarbeid med andre

---

virksomheter, og at arbeidet med disse kontraktene er viktig. Utarbeidelse av kontrakten skal hjelpe virksomheten med å utvikle et samarbeid, slik at begge partene kan oppnå sine mål, og målet med samarbeidet er å bedre konkurranseevnen eller øke verdiskapningen. Dette vil gi virksomheten kunnskap og kompetanse, og sørge for ønsket tilstand i planlagt fremtid (Reve og Stokke 1996, referert i Similä 2006, 100).

Gapet mellom ønsket og faktisk tilstand kan defineres som en behovstilstand hvor utfordringene er å få dekket behovene. Valg av samarbeidspartner skal bidra til å dekke disse behovene. Før virksomheten gjør fremstøt overfor mulige kontraktsparter, er det hensiktsmessig å avklare behovet og hva som skal til for at dette behovet kan dekkes (Similä 2006, 100). Kvaliteten ved produktene eller tjenestene kan deles inn i ulike nivåer etter tilleggsverdier som kjerne-, basis- og det utvidede produkt (Kotler 2000, referert i Similä 2006, 101).

Det bør i kontrakten stilles krav til substans. Hvis det ferdigutviklede produktet ikke dekker det behovet som ble lovet, kan dette sies å være substansløst. Det samme gjelder hvis det lovte produktet ikke har fornuftig forankring i elementer som økonomi. Dersom produktet ikke har substans vil det være vanskelig å gjøre rede for dette på en slik måte. En annen viktig dimensjon ved akkvisisjonsfasen er om samarbeidsparten er leveringsdyktig. Dette betyr at samarbeidsparten må kunne si noe om hvordan produktet eller tjenesten skal eller kan leveres, hvordan den vil fremstå og prisnivå. Videre er valg av relasjon viktig, samt å kunne bevise at valget av denne relasjonen gir økt konkurranseevne for begge parter. Partene bør derfor undersøke om samhandlingen er verdiskapende, og fokusere på å bygge gode relasjoner tidlig. Fremveksten av relasjonskontrakter mellom samarbeidspartnere, sier noe om at slike kontrakter vil bli tillagt større vekt enn tidligere. Dette betyr at det blir viktig å se på potensialet til langsiktigheten i relasjonen (Similä 2006, 102-103).

Virksomheten må videre se på eksterne og interne rammebetingelser som vil kunne påvirke samarbeidet. De eksterne rammebetingelsene består av teknisk-økonomiske forhold og institusjonelle forhold. Teknisk-økonomiske forhold består av faktorer som for eksempel konkurransesituasjonen og det teknologiske nivået. Institusjonelle forhold er forhold som representerer rammebetingelser, og

---

som påvirker og styrer den enkeltes atferd inn mot det som oppfattes som legitimt i ulike sammenhenger. De interne rammebetingelsene består av faktorer som kompetanse, økonomisk situasjon og organisasjonskultur (Similä 2006, 103-105).

Ledelse av akkvisisjonsfasen blir basert på denne teorien viktig innen tre områder: overordnede mål og strategier, økonomi og lønnsomhet i samarbeidet og til slutt om samarbeidspartneren er legitim og med dette en lønnsom relasjon på lang sikt (Similä 2006, 109- 112).

### 5.2.2. *Analyse*

Byggherre og prosjektleder befant seg i en situasjon der de alene ikke hadde nok ressurser til å gjennomføre prosjektet. De ble derfor nødt til å skaffe seg en samarbeidspartner som kunne bidra med ressurser i form av kompetanse innen anleggsbygging. I dette prosjektet var det utvidede produktet viktig, da leveransen ikke bare skulle resultere i et hotell, men Norges største kongresshotell med mange ytterligere fasiliteter. Det ble derfor stilt høye krav til substans hos de potensielle samarbeidspartnere.

Prosjektleder satte på en skala fra en til ti, syv da han skulle vurdere akkvisisjonsfasen, og ga med dette uttrykk for tilfredshet med prosessen. Formålet med prosjektet var å etablere et kongresshotell i Trondheim. Byggherre så at det eksisterende kongresstilbudet i Trondheim ikke hadde stor nok kapasitet. Realinvest har hotelleiendom som et av sine forretningsområder, og ønsket på bakgrunn av dette å være en pådriver til å tilføre Trondheim konferansekapasitet. For at det nye kongresshotellet skulle ha tilstrekkelig kapasitet ble følgende behov utviklet: hotellet skulle ha 400 rom og 300 parkeringsplasser. I tillegg skulle hotellet ha et konferanseareal som kunne dekke den nødvendige etterspørselen i Trondheim. Prisen var avgjørende i forhold til å få realisert prosjektet med utgangspunkt i tilgjengelige ressurser. For at driften av hotellet skulle være lønnsomt, kunne prisen på prosjektet heller ikke overstige 550 millioner kroner. Disse behovene utgjorde kravspesifikasjonen og rammebetingelsene for tilbudene som skulle innhentes fra arkitektene og entreprenørene i akkvisisjonsfasen. På bakgrunn av disse kravspesifikasjonene og rammebetingelsene, var det naturlig for prosjektet å gjennomføre en anbudsprosess. Dette støttes av teorien til Karlsen og Gottschalk.

Byggherre ble pålagt av kommunen å holde en internasjonal arkitektkonkurranse. Det deltok to arkitektfirmaer fra Danmark og tre fra Norge. Etter at bidragene fra deltakerne var vurdert, vant norske Space Group fra Oslo. Videre ble det holdt anbudskonkurranse, der Norges fem største entreprenørselskap var de aktuelle. Disse var prekvalifisert grunnet deres kompetanse og leveringsevne. Til slutt var det kun to som valgte å levere inn tilbud i anbudskonkurransen, NCC og Skanska. De potensielle samarbeidspartenes ønsker påvirket ikke anbudsprosessen, da byggherre og prosjektleders kravspesifikasjon var absolutt. Intervjuene tyder på at prosjektleder og byggherre gjorde en god jobb i å formulere behovet til en klar og forståelig kravspesifikasjon til entreprenørene. Dette kommer frem ved at tre av de totalt fem entreprenørene ikke leverte inn tilbud, fordi de ut i fra kravspesifikasjonen forstod at de ikke kunne tilfredsstille prosjektets behov. Det ble under vurdering av entreprenør, kartlagt og satt krav til omdømme og posisjon til de potensielle samarbeidspartnerne. Prosjektleder opererer til daglig som rådgiver for byggherrer, og har derfor erfaring og kjennskap til de største entreprenørene i bransjen. Entreprenørens arbeid er synlig, noe som gjør det lettere å vurdere pålitelighet og omdømme. Det var særlig karaktertrekkene kompetanse og gjennomføringsevne hos tilbyderne som spilte en rolle ved valg av entreprenør.

*“Alt er med på å legge føringer for et komplekst prosjekt som dette, men det forelå ikke noen spesielle eksterne forhold som påvirket akkvisisjonsprosessen“*

*- Prosjektleder*

De to tilbyderne holdt hver sin presentasjon. Denne presentasjonen ble avgjørende for valg av entreprenør. Grad av tillit til begge var høy, men Skanska fremsto som mer profesjonelle i forhold til hvordan oppgaven som skulle løses. De hadde bedre dokumentasjon og denne bar preg av å være bedre gjennomarbeidet. Dette kan tyde på at Skanska på en god måte viste byggherre og prosjektleder hvordan behovet skulle dekkes og at deres løsning derfor hadde større substans. Videre kan dette også ha gitt større inntrykk av en leveringsdyktighet samarbeidspart. Dette kan ha gitt byggherre og prosjektleder en trygghet i forhold til å oppnå ønsket tilstand med prosjektet. Skanska hadde i følge Byggherre også bedre kjemi med representantene fra Realinvest. Byggherre ga inntrykk av at Skanskas tolkning av

---

deres ønske, i større grad samsvarer med deres visjon bak prosjektet. Dette tyder på at det allerede her var et godt grunnlag for en felles målforståelse.

Skanska viste seg også å være mer fleksible, noe som senere kom frem i forhold til pris. De var klar over at tilbudet de hadde levert inn var for dyrt, og gikk derfor en runde over med besparelser. Mens NCC i større grad hadde fokus rettet mot selve gjennomføringen, viste Skanska stor samarbeidsvilje ved å gjøre grundige analyser for å få prosjektet ferdig innenfor rammene. Ved å strekke seg til dette, viste Skanska at de med stor sannsynlighet ville bli en verdiskapende samarbeidspart som kunne øke konkurranseevnen. Dette ville igjen kunne gi byggherre ønsket tilstand i planlagt fremtid. Skanska, byggherre og prosjektleder fokuserte på å bygge gode relasjoner tidlig. Dette ga inntrykk av at samhandlingen ville være verdiskapende, og at Skanska som entreprenør også så potensialet forbundet med gode og langsiktig relasjoner. Disse faktorene var trolig avgjørende for at Skanska ble valgt som totalentreprenør i prosjektet.

Vi vil på bakgrunn av informasjonen som er kommet frem i denne fasen si at byggherre og prosjektleder ledet akkvisisjonsfasen på en god måte. De hadde klare mål med prosjektet og klare rammer i forhold til økonomi og lønnsomhet. I tillegg var de opptatt av å skape langsiktige relasjoner med Skanska, og forsikret seg så godt som mulig om at Skanska var en legitim samarbeidspartner.

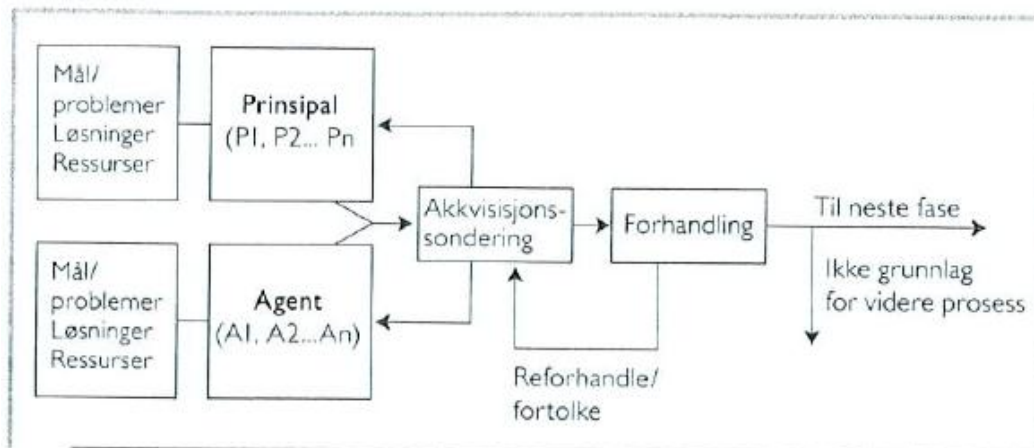
### *5.2.3. Delkonklusjon*

Informasjonen innhentet i denne fasen viser at det ble gjort grundig arbeid i forhold til å klargjøre behovet til prosjektet, noe som ble gjort i form av en detaljert kravspesifikasjon som tilbyderne måtte forholde seg til. Dette bidro sannsynligvis til at prosjektet lyktes med å skaffe en samarbeidspart som delte felles måloppnåelse. Når det gjaldt økonomiske forhold i akkvisisjonsfasen, lyktes byggherre og prosjektleder med å skaffe en samarbeidspart som kunne realisere prosjektet innenfor en ramme som ville gjøre prosjektet lønnsomt på sikt. Skanska ga uttrykk for at de hadde en god kompetanse og gjennomføringsevne, som igjen ville bidra til økt verdiskapning og konkurransevne. Vurdering av mulige samarbeidspartnere gjennom legitimitetsbetraktninger, kan også sees på som en medvirkende faktor til valg at valget falt på Skanska som entreprenør. På bakgrunn av denne informasjonen kan akkvisisjonsfasen sies å ha vært en god



fase som har blitt godt ledet av byggherre og prosjektleder. Fasen bidro til valg av en motivert og kompetent samarbeidspart, med fokus på gode og langvarige relasjoner. Dette la et godt grunnlag for den videre kontraktsprosessen i prosjektet.

### 5.3. Forhandling



(Similä 2006, 195)

Hovedformålet med forhandlingsfasen er å avklare mulighetene og betingelsene for et mulig samarbeid. I forhandlingsfasen bør en nærmere søke å avklare egen situasjon, kontraktpartenes situasjon og hvilken situasjon en eventuell kontrakt vil skape (Similä 2006, 194). Hvordan partene forholder seg til sin egen organisasjon og deres involvering i prosessen er også sentrale elementer i denne fasen. Forhandlingsfasen kan sees som den viktigste fasen i modellen, og består av tre sentrale prosesser. Disse er: kommunikasjons-, forhandlings-, og beslutningsprosessene (Similä 2006, 119-120).

#### *Kommunikasjonsprosessen*

##### 5.3.1. Teori

Kommunikasjon representerer i følge Lewicki og Litterer (1985, referert i Similä 2006, 119) selve hjertet i forhandlingsprosessen, hvor både verbal og ikke-verbal kommunikasjon er kritisk i forhold til oppnåelse av forhandlingsmålene for partene. Kommunikasjon dreier seg om overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem (Kaufmann og Kaufmann 1998, referert i Similä 2006, 120). Å skape en linje med kommunikasjon tidlig i prosjektet er blant de viktigste oppgavene til en prosjektleder. Basert på den kontraktmessige avtalen

---

mellom partene bør kommunikasjonsplanen blant disse partene være godt definert og detaljert (Baram 2005).

For at to parter skal kunne si ”dette er vi enige om”, må det foregå en eller annen form for interaksjonsprosess. Det finnes flere ulike interaksjonsteorier som beskriver ulike retninger interaksjonen kan ta. Konvergensteori betrakter kommunikasjonsprosessen ut i fra at to eller flere individer deler informasjon og konvergerer i retning av større enighet. Sosial-bytte teori går ut på at et individ håper og forventer å oppnå nytte gjennom samhandling med andre, mens identitetsteori vektlegger betydningen av å oppnå identitetsmessig selvbekreftelse og selvopdagelse i nye situasjoner (Similä 2006, 122). Økt kommunikasjonsflyt i prosjektet bidrar til at partene har nok informasjon til å opptre rasjonelt og reduserer med dette sjansen for opportunistisk atferd (Turner 2001).

Kommunikasjonsprosessen består av flere kommunikasjonselementer: verbal og/eller ikke-verbal kommunikasjon, kommunikasjonsegenskaper, kommunikasjonsstil, situasjonen, budskapet, kommunikasjonens funksjon og kommunikasjonsstrategi. Disse elementene gir oss innspill til hvordan vi kan jobbe for å påvirke meningsdannelse hos de vi kommuniserer med (Similä 2006, 122-123).

### *5.3.2. Analyse*

På en skala fra en til ti sier alle partene at kommunikasjonen innad i prosjektet ligger på en åtter, hvilket tyder på at det har vært en god kommunikasjon. Det var tre representanter som fulgte opp prosjektet fra byggherres side, og to av disse hadde betydelig erfaring fra tidligere prosjekter. Respondenten fra byggherre hadde derimot CHCT som sitt første prosjekt, etter han ble satt inn som direktør for hotelldrift og utvikling i Realinvest. Partene i prosjektet satte høy standard for kommunikasjon og samarbeid. For respondenten fra byggherre, som ikke hadde like mye erfaringen med prosjektarbeid fra tidligere, la dette listen høyt for kommunikasjonen i hans arbeid med nye prosjekter. Han arbeider i dag på et nytt prosjekt, og sammenlignet med dette prosjektet vil han tolke kommunikasjonen under arbeidet med CHCT som svært god. Entreprenør og Prosjektleder har også denne oppfattelsen, og uttalte at prosessen har vært en god prosess med en god dialog og åpenhet. Kommunikasjonen mellom partene startet også tidlig i

---

prosjektarbeidet, noe som er avgjørende for god kommunikasjon gjennom hele prosjektet.

Byggherre og prosjektleder hadde satt opp en klar kommunikasjonsplan for hvordan byggherremøter skulle gjennomføres, og hvem som skulle være representert. Skanska hadde også skriftlige rutiner på dette og oppfattet disse rutinene som likeverdig mellom partene. Videre hadde de laget en oversikt over hvem som skulle representeres internt fra Skanska. Partene ble i samarbeidet enige om hvem som skulle delta av representantene, og om kommunikasjonslinjer i prosjektet. Denne informasjonen tyder på at partene hadde lagt ned likeverdig arbeid i planleggingen av kommunikasjonsprosessen.

Det kom tydelig frem fra alle parter at kommunikasjonen har vært med på å skape klarhet forbundet med partenes ulike forventninger med prosjektet. Byggherre var svært fornøyd med kommunikasjonen, og mener dette var prosjektleders fortjeneste.

*“Prosjektleder fungerte som et lim mellom oss og entreprenør. De hadde en totaloversikt som gjorde det til et veldig bra prosjekt” - Byggherre.*

Prosjektleder har også denne oppfattelsen, og begrunner det med den gode målavklaringsprosessen i akkvisisjonsfasen. Entreprenør var også fornøyd med prosessen og klarheten rundt byggherres ønsker, til tross for enkelte misforståelser.

*“Med en byggeprosess på 28 måneder er det umulig å få til 100 % god kommunikasjon, det vil alltid være noen fallgruver. Men jeg ser likevel ikke noe som kunne vært unngått i ettertid, da mennesker vil oppfatte ting forskjellig”  
- Entreprenør.*

Prosjektleder og Byggherre opplevde at kommunikasjonen var basert på åpenhet og tillit. Dette til tross for at Byggherre uttaler at en ikke alltid har kunnet dele all informasjon med de andre partene, spesielt når gjaldt økonomi. Entreprenør la merke til dette, men opplever det likevel som en prosess preget av åpenhet, spesielt fra byggherre som var tydelig på hva de ønsker med prosjektet og ønsket kvalitet. Sammenlignet med tidligere prosjekter uttalte Entreprenør at det var større åpenhet i dette prosjektet. Intervjuene ga inntrykk av at det var lett å formidle partenes budskap seg i mellom. Videre var det enighet i at

---

kommunikasjonen i stor grad hadde bidratt til å skape den ønskede relasjonen en definerte i akkvisisjonsfasen.

På bakgrunn av informasjonen som kom frem under kommunikasjonsprosessen er kommunikasjonen preget av å være i henhold til konvergensteori. Årsaken til dette er at partene har delt informasjon og konvergert i retning av større enighet. Kommunikasjon og måloppnåelse har dermed gått begge veier i prosjektet. Kommunikasjonen mellom partene foregikk hovedsakelig gjennom mail, jevnlig møter og tilleggs møter ved behov. Dette tilsier at kommunikasjonen i prosjektet er preget av å ha vært både verbal og ikke-verbal.

#### *Forhandlingsprosessen*

##### *5.3.4. Teori*

I de fleste kontraktsforhandlinger dreier det seg om to eller flere parter med delvis motstridende interesser som prøver å komme frem til en felles løsning som alle kan akseptere (Rognes 2002, referert i Similä 2006, 124). Avhengighet og felles interesser danner utgangspunktet for forhandlinger, og i neste omgang en felles beslutning i relasjon til avtaler (Rognes 2001; Bazerman 2001; Lewicki og Litterer 1985 referert i Similä 2006, 119). Rognes (2002, referert i Similä 2006, 125) peker videre på to sentrale utfordringer i forhandlingene: konflikt og samarbeid. Disse baserer seg på at de to avtalepartene har ulike mål og preferanser, samtidig som det eksisterer et avhengighetsforhold dem i mellom. I forhold til dette blir det viktig å finne balansen mellom sak og relasjon. Utfordringen med dette blir å ivareta egne interesser gjennom forhandlingene. Samtidig skal en også ha fokus på samarbeidspartens interesser, slik at den i etterkant er motivert nok til å etterleve avtalen som er inngått.

Det eksisterer to ulike forhandlingstyper. Den ene er fordelingsforhandlinger som kan beskrives som en konkurransesituasjon hvor bare en part kan nå sitt mål. En slik forhandling er preget av at samarbeidspartene har ulike mål og gjør sitt ytterste for å oppnå disse. På den andre siden har vi integrasjonsforhandlinger der partene ser på forhandlingene som en vinn-vinn situasjon. Videre er forhandlingene preget av tillit, og at begge partene skal nå sine mål (Rognes 2002; Lewicki og Litterer 1985, referert i Similä 2006, 127-128).

### 5.3.5. Analyse

Prosjektleder opplevde forhandlingene som gode, og ga dem en åtter på skalaen. Entreprenør var av samme oppfattelse, og ga forhandlingene en nier. Byggherre ga uttrykk for at Skanska skal ha mye av æren for at forhandlingsprosessen ble såpass god. Bakgrunnen for dette er at prosjektplanleggingen stoppet opp på grunn av finanskrisen, og det oppsto derfor utfordringer i forbindelse med finansieringen av prosjektet. Skanska viste i forbindelse med dette stor grad av samarbeidsevne og fleksibilitet.

Det ble utarbeidet en strategi fra både Skanska og prosjektleder sin side for hvordan partene skulle gå inn i forhandlingene. Entreprenør var avhengig av byggherre i forhold til klare kravspesifikasjoner og ressurser. Prosjektleder uttalte at de også var avhengige av at Skanska forsto visjonen bak prosjektet, og at de skulle kunne levere i henhold til denne. Dette tyder på at ingen av dem var mer avhengige av de andre, og at avhengighetsforholdet mellom dem derfor ble oppfattet som gjensidig. Forhandlingene omkring prisen på prosjektet og tilfredsstillende kvalitet til denne var det mest tidkrevende ved forhandlingsprosessen. Det var konstruktive diskusjoner for å få hotellet ned på den prisen det måtte ligge på for å få det realisert. Dette bidro til å bekrefte at antakelsene under akkvisisjonen, om at Skanska ønsket å nå de satte målene i prosjektet. Forhandlingene rundt pris dreide seg om å redusere kontraktssummen fra 850 til 550 millioner kroner. Den nye prisen måtte fortsatt dekke de samme kravene til antall rom og parkeringsplasser, da dette var nødvendig for lønnsomheten til CHCT. Prisreduksjonen resulterte videre i at kvaliteten på hotellet måtte tilpasses. Forhandlingene omkring kvalitet skjedde kontinuerlig i forhandlingsprosessen, og Entreprenør uttalte at dette igjen tyder på god kommunikasjon. Forhandlingene bar preg av, som kontraktsledelsesmodellen viser, at en stadig gikk tilbake og reforhandlet forhold i prosjektet.

Forhandlingene varte fra 2007 til 2010, men det oppsto en lang pause på omtrent seks måneder mellom 2008 og 2009 grunnet finanskrisen og godkjenning av reguleringsplan. Mot slutten av denne pausen tok Skanska kontakt med byggherre. De hadde på dette tidspunktet lite folk i arbeid og kunne i tillegg skaffe gode priser fra underleverandørene. Det var Skanska som proaktivt tok kontakt med byggherre og gjorde det derfor mulig å gjenoppta forhandlingene videre i

---

prosjektet. Skanska var på nytt aktivt med på å se på besparelser sammen med byggherre, da markedet hadde endret seg som konsekvens av finanskrisen. I samarbeid med byggherre fikk Skanska ned kontraktsummen med ytterligere 50 millioner kroner. Kontrakten med Skanska ble skrevet under tidlig i 2010.

*“Vi jobbet tett på entreprenør før kontrakten ble underskrevet. Vi var derfor litt forlovet med Skanska på forhånd, som betydde at vi måtte gifte oss med dem til slutt. Siden vi begge ønsket best mulig resultat med prosjektet, måtte vi prøve å få et godt ekteskap.” - Byggherre*

Denne opptreden fra Skanska tyder på at det forelå et ønske om å ivareta egne interesser gjennom prosjektet, samtidig som de også hadde fokus på de andre partenes interesser. Dette førte nok til at partene var motivert til å etterleve avtalen som ble forhandlet frem. Partene endte i stor grad med å få oppfylt ønskene de selv hadde under forhandlingene. Årsaken til dette var hovedsakelig fokus på felles måloppnåelse.

Arkitekten var i samarbeid med byggherre med på å bestemme utseende på hotellet. Skanska var derimot til stede for å realisere prosjektet til riktig pris, uttalte Entreprenør. På grunn av at det forelå en slik rollefordeling, var det vesentlig å ha med alle partene i forhandlingene fra en tidlig fase. På denne måten kunne prosjektet få utarbeidet de beste løsningene.

Entreprenør, Prosjektleder og Byggherre er alle av den oppfatning av at det var få diskusjoner og misforståelser under forhandlingene. Byggherre ønsker på bakgrunn av forhandlingene å gå inn i et nytt prosjekt med Skanska igjen. Imidlertid peker han på at det ikke bare er entreprenørnavnet som betyr noe, men også menneskene bak.

*“Prosjektgruppen hos Skanska var i dette prosjektet svært profesjonelle, men det kan godt tenkes at jeg får en annen erfaring med en annen prosjektgruppe fra samme firma” - Byggherre.*

Når Prosjektleder ser tilbake på forhandlingene, ser han i ettertid at det kunne vært gjort noen endringer i kontrakten når det gjaldt kostnadskonsekvenser. Det kunne blant annet ha vært beskrevet et opplegg for hvordan en skal forholde seg til konsekvenser. Det ble mye diskusjoner når det gjaldt endelig kontraktsum, noe partene ga uttrykk for at ikke er uvanlig i omfattende byggeprosjekter som CHCT. Likevel kunne det har vært lagt opp en plan for hvordan en kan løse slike

---

konflikter. Dette kunne videre ha ført til færre kontraktuelle diskusjoner og en mer komplett kontrakt.

Alle parter oppfattet forhandlingsprosessen som god, og sier at de kunne inngått en avtale seg i mellom igjen. Det var ikke noen tegn til opportunistisk atferd, så muligheter og utfordringer ble vurdert og løst i felleskap. Dette kan tyde på at forhandlingstypen i prosjektet er preget av å være en integrasjonsforhandling, der det er en vinn-vinn situasjon for alle parter.

Byggherre hadde makt under forhandlingene i den forstand at han bestemte hvor mye som skulle investeres i prosjektet. Byggherre mener imidlertid selv at de gjorde dette på en profesjonell og ordentlig måte. Dersom det oppsto utfordringer for en av partene i forhandlingsprosessen, skulle dette løses på best mulig måte for alle parter.

*“Vi kan alle si nei, og det er ingen som trenger å prostituerer seg av den grunn”  
- Byggherre.*

Alle partene har i noen grad hatt en form for makt under forhandlingene, men ingen er av den oppfatning at denne makten har blitt misbrukt. Dette kan tyde på at alle partene hadde tillit til hverandre, og at det ble lagt til rette for at alle parter skulle kunne nå sine mål.

### *Beslutningsprosessen*

#### *5.3.6. Teori*

Beslutningsprosessen er også et viktig element under forhandlingen mellom partene. Årsaken til dette er at forhandlingsprosessen skal resultere i at partenes ulike mål og interesser skal nå frem til felles beslutninger (Similä 2006, 129). Beslutninger er en prosess som dreier seg om bedømmelse av et tema som er tatt opp til vurdering, hvor selve beslutning dreier seg om den konklusjonen en trekker (Bazerman 2001; Lai 1999; March 1988 og 1994; Simon 1959, referert i Similä 2006, 129).

Beslutningsprosessen er en prosess som er utvidet i tid, og involverer en rekke informasjonssøk, bedømmelse og evaluering. Dette følges opp av ytterligere postbeslutningsprosesser. Disse bidrar igjen til at en kan tilpasse seg de

---

implikasjoner tidligere beslutninger har påført dem, og at målsettingen kan tolkes eller refortolkes (Ranyard, Crozier og Svenson 1997, referert i Similä 2006, 129). Similä hevder at det har vært og er en kamp mellom to hovedtilnærminger til beslutningstaking. Den rasjonelle tilnærmingen baserer seg på at beslutninger bidrar til fullstendig informasjon. Videre baserer den seg på komplette analyser av ulike beslutningers konsekvenser. På en annen side er det en begrenset rasjonell tilnærming til beslutninger som omhandler at vi mennesker vil ha begrenset kognitiv kapasitet og begrensninger knyttet til beslutningsinformasjon. Den siste tilnærmingmåten er den som ligger nærmest virkeligheten, ved at partene aldri vil ha full oversikt over all informasjon. Likevel skal partene ta hensyn til risikoestimering, risikotilbøyelighet og utrede beslutningsalternativ, for å i størst grad nærme seg en rasjonell beslutningsprosess (Similä 2006, 130-132).

Det ledelsesmessige fokuset i forhandlingsfasen bør rettes mot to hovedutfordringer. Disse handler om hvilken type kontrakt som ønskes og i hvilken grad denne sørger for at virksomhetens mål nås (Similä 2006, 136).

#### *5.3.7. Analyse*

De store beslutningene i prosjektet ble fattet under prosjekteringsmøter en gang i måneden. I tillegg hadde byggherre jevnlig møter med arkitekt og leietaker. I forhandlingsfasen ble det tatt mange beslutninger fortløpende, og en relativt stor andel av disse var beslutninger angående tekniske forhold. Et eksempel på dette er den innvendige fasaden i kongresshallen som skulle ha et spesielt preg. Her ble det gjennomført flere egne beslutningsprosesser, som blant annet resulterte i økte kostnader grunnet økt kvalitet. Da en var bundet til norsk kontraktstandard, NS 3431, måtte flere beslutninger tas med hensyn til denne standarden.

Vurderinger av risiko og konsekvenser av beslutningene spilte en viktig rolle i prosjektet. Skanska fikk klar beskjed om å holde seg innenfor gitte kostnadsrammer, men det ble gjort revurderinger dersom kvaliteten ble for dårlig. "Skybaren" er et eksempel på dette, da ønsket fra byggherre var å gi denne et unikt preg. I motsetning til flere tidligere prosjekter, opplevde Entreprenøren beslutningsprosessen som en god prosess og ga den en score på ni. Dette samsvarer også med Byggherre og Prosjektleder sin opplevelse av prosessen, som begge ga den en score på åtte.



I følge Prosjektleder ble det gjennomført grundig utarbeidelse og dokumentasjon under beslutningsprosessen. Dette sørget for at partene igjen hadde et godt beslutningsgrunnlag som førte til gode beslutninger. Dersom dette arbeidet ikke ble gjort på en tilfredsstillende måte, måtte det gjøres på nytt. På bakgrunn av denne informasjonen kan vi si at partene ønsket og arbeidet for en rasjonell tilnærming til beslutningene. Imidlertid vil usikkerhet alltid sørge for begrenset menneskelig informasjonskapasitet, og resulterte derfor i at beslutningene i CHCT ble tatt med en begrenset rasjonell tilnærming.

Både Prosjektleder og Entreprenør oppfattet at den andre parten var med på å avvikle risiko og konsekvenser ved beslutningsalternativer. Dersom det ble presentert løsninger som var i henhold til kontrakten, men som byggherre ønsket å oppgradere, kom Skanska med alternativer for å løse dette. Det var sjeldent at en part følte at motparten ledet dem til beslutninger de i utgangspunktet ikke ønsket. Det var i de fleste tilfeller gode forslag for hvordan et problem skulle løses, men Byggherre fikk følelsen av at Skanska til tider kom med løsninger som gikk i deres favør. Beslutningsalternativene som ble valgt var de som samsvarte med byggherres visjon og ønsker, men som også var med på å nå de andre partenes mål.

På bakgrunn av funnene i forhandlingsfasen, kommer det frem at det er tatt hensyn til den underliggende kontraktsmodellen totalentreprise. Gjennom denne har forhandlingene fokusert på felles måloppnåelse, med utgangspunkt i relasjonen definert i kontraktens avtalenivå. Med dette ser vi at det ledelsesmessige hovedfokuset i forhandlingsfasen ble ivaretatt.

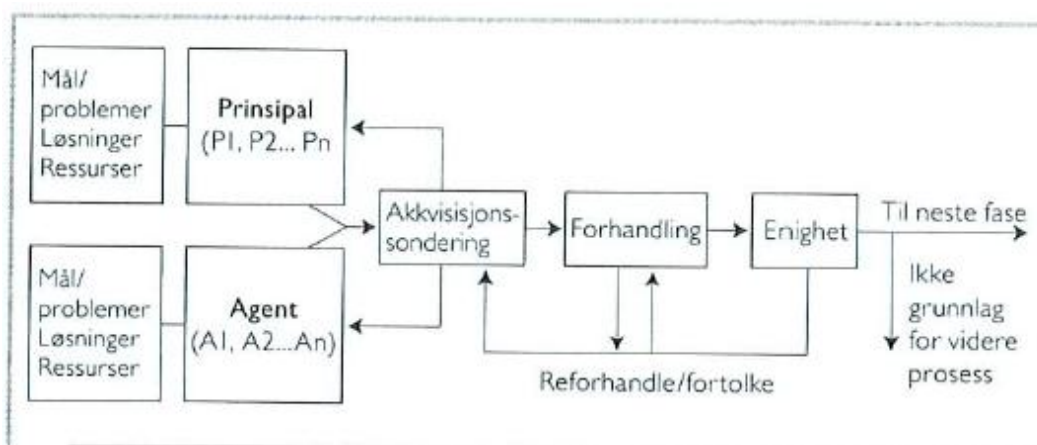
#### *5.3.8. Delkonklusjon*

Kommunikasjonsprosessen startet tidlig med en god kommunikasjonsplan, som igjen førte til god kommunikasjon mellom partene i prosjektet. Prosessen var preget av åpenhet og tillit, og det ble benyttet både verbal og ikke verbal kommunikasjon. Relasjonen mellom partene ble sterkere gjennom den gjensidige informasjonsdelingen i form a større enighet og forståelse. Forhandlingsprosessen ble oppfattet som god, noe Skanska skal ha mye av æren for. Forhandlingene var

en langvarig prosess, som var preget av gjensidig avhengighet og maktfordeling mellom partene. Alle partene var med i forhandlingene fra en tidlig fase, med ønske om en vinn-vinn situasjon for partene. Representantene var mye av årsaken til den gode forhandlingsprosessen, da det var disse personene som utviklet gode relasjoner. Beslutninger ble tatt gjennom hele prosjektet. Det var sjeldent at en part følte at motparten ledet dem til beslutninger de i utgangspunktet ikke ønsket. Det ledelsesmessige fokuset i forhandlingsfasen tok hensyn til hvilken kontrakt som var ønsket av de ulike partene, og i hvilken grad denne sørget for at de ulike partenes mål ble nådd.

#### 4.4. Enighet

##### 4.4.1. Teori



(Similä 2006, 196)

Denne fasen handler om utfordringene knyttet til avtaleslutning mellom partene. Hovedformålet er å realitetsavklare mulighetene og betingelsene for samarbeidet. Endelige avklaringer angående bidrag og forventede belønninger må konkretiseres og alternativer må veies opp mot hverandre (Similä 2006, 195). Kontrakten mellom partene er verktøyet som regulerer partenes forhold og angir de rettigheter og plikter kontraktpartene har (Karlsen og Gottschalk 2008, 183). Kontrakten kan betraktes som bestående av to perspektiver. Dette er det juridiske kontraktperspektivet og det relasjonelle perspektivet. Kontrakter dreier seg ikke alene om juridiske forhold, atferdsdimensjonen er også viktig (Similä 2006, 141).

---

Det juridiske perspektivet skal bidra til å ivareta jussen for å kunne regulere kontrakter. Dette omtales ofte som det substansielle aspektet ved kontrakten. Det andre perspektivet, det relasjonelle perspektivet, bygger på kontrakten som et samhandlingssystem. Fremfor å identifisere innholdet i kontrakten ut i fra en juridisk argumentasjon, kan en se på meningen ved kontrakten ut i fra en menneskelig relasjon (Similä 2006, 142).

Collins (2002, referert i Similä 2006, 147) trekker frem ulike typer for kontraktsatferd. Den første kalles den forretningsmessige relasjonen. Et viktig element i denne relasjonen er tillit og at relasjonen skal gå over lengre tid. Utfordringen med denne er at en må holde på det gode tillitsforholdet i tillegg til å etterleve god forretningsskikk. Den neste atferden kalles den økonomiske avtalen og atferden blir her styrt av den økonomiske rasjonaliteten. Med dette menes at partene kalkulerer både kortsiktige og langsiktige økonomiske interesser målt i forhold til den atferden en utøver. Dette gjør at en må ta sikte for at den andre parten kan handle i økonomisk egeninteresse. Den tredje atferden kalles den juridiske kontrakten. Denne tar for seg de rettigheter og forpliktelser som er etablert i et formelt dokument og eksplisitte avtaler. Avtalen veileder partene i vurderingene av rettigheter og tilhørende krav i forhold til hva som skal presteres eller betales i kompensasjon. Det vi kan se ut av disse rammene er at de to førstnevnte i stor grad kan endres ut i fra partens egne vurderinger. Den siste rammen er absolutt og kan ikke reforhandles uten at partene i felleskap er enig om dette.

De ledelsesmessige utfordringene vil være å bringe kontraktsmessige elementer inn i kontraktprosessen så tidlig som mulig, slik at en kan opptre proaktiv i forhold til den avtalemessige siden av relasjonen (Similä 2006, 153). Prosjektleder forventes ikke å være noen juridisk ekspert, men han eller hun bør ha kjennskap til ulike kontraktsformer og anvendt terminologi (Karlsen og Gottschalk 2008, 183). Det er derfor viktig for ledelsen av kontrakten at partene setter seg inn i de ulike juridiske rettighetene og pliktene kontrakten gir. Videre bør kontrakten inneholde konsekvenser ved brudd på avtalen (Similä 2006, 148-150).

Generell karakter ved kontrakter er at det må avklares hvilke parter som skal inngå i avtalen og hva begge parter skal bidra med. Kontrakten skal også svare på

---

spørsmål om opphør, reforhandlinger og mislighold i forhold til kontrakten. Til slutt skal den inneholde hvordan konflikter skal håndteres og tidspunkt for når avtalen trer i kraft (Hov 2002, referert i Similä 2006, 150).

Denne fasen i kontraktsprosessen representerer altså et viktig veiskille i relasjonen mellom avtalepartene. Det er i slutten av denne fasen at kontrakten er ferdig utarbeidet og underskrevet, og legger grunnlaget for oppfyllelsen. Videre er det her de siste avklaringene av kontrakten blir gjort, og den kan begynne å realiseres (Similä 2006, 196).

#### *5.4.2. Analyse*

Prosjektleder, Entreprenør og Byggherre oppfatter alle at avtalen har vært vellykket, og at den har bidratt til å nå deres overordnede mål. Prosjektleder mener i tillegg at avtalen i stor grad var med på å avklare partenes rettigheter og plikter. Kontraktsmodellen NS 3431 lå til grunn for kontraktens bestemmelser. Avtalen var i følge Byggherre klar, noe som var resultatet av en lang forhandlingsprosess. Arbeidet med utarbeidelsen av kontrakten skjedde midt under finanskrisen i 2008, og prosessen ble derfor satt litt på vent. Det ble nødvendig med store endringer i prosjektet, men målene og visjonen med prosjektet skulle fortsatt være de samme.

Det ble utarbeidet reguleringer for hvordan eventuelle konflikter skulle håndteres. Disse skulle tas opp i et konfliktråd, der representanter fra byggherre, Skanska og prosjektleder skulle være til stedet. Oppstarttidspunktet for prosjektet ble satt tidlig. Sluttidspunktet, og dermed dato for ferdigstilling, ble satt to år før hotellet skulle stå ferdig. Denne datoen ble brukt som et mål for å kunne planlegge videre drift i forhold til kunder og arrangementer.

Prosessen frem til avtaleinngåelsen var i følge Byggherre lang. Den varte et sted mellom to til tre år før byggingen av hotellet startet, og det er en felles oppfattelse av at prosessen var god. For å oppnå felles forståelse for sentrale utfordringer ble det arrangert kick-off for Skanska, hovedsakelig for å samkjøre formålet med prosjektet. Dette gjorde byggherre trygg på at Skanska hadde en god holdning til prosjektet, og en følelse av stolthet for å være en del av det. Tillit ved avtaleinngåelse var i stor grad til stede mellom partene. Entreprenør så ikke på

---

avtalen som absolutt med tanke på rettigheter og plikter. Andre punkter i kontrakten som utformingen av fasadetaket ble derimot i stor grad oppfattet som absolutt, da alle detaljer var beskrevet. På andre områder var målet å optimalisere prosjektet best mulig for byggherre og Skanska. Eventuelle problemer skulle løses på en profesjonell og positiv måte. Alle partene mener at den økonomiske delen av avtalen har vært vellykket, og det ble ikke opplevd opportunistisk atferd knyttet til den kontraktsøkonomiske prosessen.

Det er i følge NS 3431 mulighet for å bryte kontrakten ved alvorlige kontraktsbrudd. Dette blir tilpasset i kontrakten for hvert enkelt tilfellet. Det stod ikke noe i kontrakten om at den kunne brytes på bakgrunn av egeninteresse. Dersom en av partene likevel skulle bryte kontrakten, eksempelvis dersom Skanska ikke fikk betalt, ville dette hatt katastrofale følger for prosjektet. Det ble satt evalueringskriterier for vurdering av måloppnåelse. Dette skulle bli vurdert under evalueringsmøter.

På bakgrunn av informasjonen som er kommet frem under enighetsfasen, kan vi si at kontrakten alene ikke kun har dreid seg om juridiske forhold, men at det også er lagt vekt på atferdsdimensjonen. Partene har i enighetsfasen benyttet Collins ulike typer kontraktsadferd. Tillit og å etterleve god forretningskikk har vært viktig i prosessen. Det samme har den økonomiske og juridiske avtalen, som begge er avgjørende kontraktsadferd i et slikt prosjekt.

I dette prosjektet kan ikke Prosjektleder kalles en "juridisk ekspert", til tross for at han har kontraktsledelse som et av sine spesialområder. Alle partene hadde imidlertid satt seg inn i de ulike juridiske rettighetene og pliktene kontrakten gir. Dette har nok gjort at alle parter har følt en trygghet i forhold til disse bestemmelsene. Videre kan dette støttes av at det er benyttet en juridisk norsk standard, som flere av partene har erfaring med fra tidligere.

Kontrakten tilfredsstillte teoriens overordnede kontraktskrav om at det må avklares hvilke parter som skal inngå avtalen, og hva begge parter skal bidra med. Kontrakten gir også svar på spørsmål om opphør, reforhandlinger og mislighold i forhold til kontrakten. Alt dette var inkludert i kontrakten mellom partene og fremstår med utgangspunkt i dette detaljert i forhold til kontraktskrav. Dette la

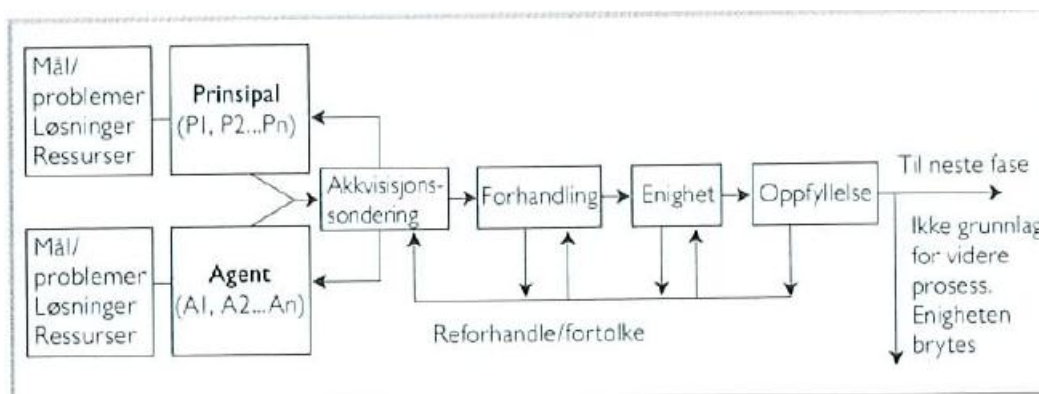
grunnlag for klarhet og minsket sannsynligheten for misforståelser videre i kontraktsprosessen.

### 5.4.3. Delkonklusjon

Avtalen partene i mellom var detaljert, som følge av en lang og grundig forhandlingsprosess. Den tok for seg både juridiske forhold og adferdsdimensjonen, noe som er avgjørende for en velfungerende kontrakt. Kontrakten tilfredstilte teoriens overordnede krav til en god kontrakt. Det var klart hvilke parter som skulle inngå i avtalen, og hva de ulike partene skulle bidra med. Det var under utarbeidelse av avtalen tatt utgangspunkt i en NS 3431, som partene hadde kjennskap til fra før. Dette bidro til en økt trygghet hos partene under avtaleinngåelse. Den detaljerte kontrakten og partenes forståelse for denne bidro til å klargjøre partenes rettigheter og plikter inn mot prosjektoppfyllelsen.

## 5.5. Oppfyllelse

### 5.5.1. Teori



(Similä 2006, 198)

Oppfyllelse omhandler realiseringen av kontrakten som partene sammen har kommet til enighet om. Produksjonen står sentralt i denne fasen, og oppfyllelsen kan kalles "sannhetens øyeblikk" for kontraktpartene. Den kanskje største utfordringen i denne fasen er hvorvidt de ønskede resultatene nås, med andre ord om produktet samsvarer med avtalen. Derfor blir det nødvendig at aktørene som har hovedansvar for utførelsen gis god kunnskap om relasjonen og forventningene slik at produksjonen blir slik som forventet (Similä 2006, 156). Entreprenøren vil være ansvarlig for den generelle ledelsen samt tilsyn av alle

konstruksjonsaktiviteter. Dette innebærer administrasjon, overvåking og koordinering av underordnede entreprenører. Dette for å sikre at arbeidet blir utført på en forsvarlig måte, i samsvar med kravene til prosjektplanen og til den kvalitet som tilfredsstillende de standarder som kreves av prosjektet (Loots og Henchie 2007).

Denne fasen nevner tre ledelsesmessige utfordringer. Disse går ut på å sikre et samspill som er basert på den kommunikasjonen, de mål og de metoder partene har blitt enige om i kontraktsprosessen.

Målsettingen med kommunikasjonen er å forsøke å påvirke forståelsen, antakelsene, utsiktene og til slutt atferden til alle aktørene i produksjonsfasen (Lewicki & Litterer 1985, referert i Similä 2006, 164). Poenget med dette er at kommunikasjonen er så klar at produksjonen skjer i samsvar med de forventningene og avklaringene som ble gjort tidligere i kontraktsprosessen (Similä 2006, 164).

Videre er det en utfordring knyttet til at flere deler av organisasjonen skal involveres i kontraktsprosessen. De underordnede i organisasjonen har i liten eller ingen grad deltatt i de tidligere fasene, og må derfor involveres på en slik måte at de jobber mot samme målsetning (Similä 2006, 165-166).

En siste utfordring knyttet til denne fasen er i forhold til metode. Dette går ut på at virksomheten bør jobbe for å fremme produktiviteten og effektiviteten i prosjektarbeidet. Utfordringen er å legge til rette for at en kan innfri de beslutningene om gjennomføringen som er tatt tidligere i kontraktsprosessen. Videre må en kunne kommunisere rasjonaliteten som partene har avtalt, og dermed legge til rette for at den kan etterleves (Similä 2006, 166).

### *5.5.2. Analyse*

Prosjektleder og Byggherre er i stor grad fornøyd med produksjonen av hotellet og gir det en nier og en tier på skalaen.

*“Det endelige resultatet overgikk alle forventninger” - Byggherre.*

---

Entreprenør gir det derimot en syver, da han mener at en alltid har noe å gå på. En årsak til dette kan være at det er Skanska selv som har hatt ansvaret for produksjonen, og at man derfor er mer kritisk.

De etablerte kontrollmekanismene var hovedsakelig hyppige møter under produksjonen mellom Skanska og prosjektleder. Her ble det blant annet avklart fremdrift, økonomi og kvalitet. I følge Entreprenør var oppfyllelsen av prosjektet en god prosess. Prosjektleder fikk en månedlig statusrapport fra Skanska, og hadde full innsikt under hele produksjonen. Byggherre var hovedsakelig involvert i månedlige byggherremøter. Alle partene i prosjektet føler at de fikk sine behov tilfredsstilt gjennom produksjonen.

Det var internt hos Skanska etablert et kommunikasjonssystem for å involvere alle underleverandører. Disse underleverandørene skulle være med å sørge for oppfyllelsen av prosjektet. For de ansatte hos Skanska ble det kjørt allmøter, oppstartsmøter, basemøter, driftsmøter, planleggingsmøter og personlig sikkerhetsinstruks. I store byggeprosjekt, som CHCT, er det utfordrende å nå ut med kommunikasjonen, da det er et stort antall underleverandører.

*“Informasjonen som sitter på toppen kommer ikke ned til alle, det ville vært umulig” – Entreprenør.*

På bakgrunn av informasjonen som har kommet frem i intervjuet med Entreprenør, vil vi si at de har håndtert informasjonsdeling på en god måte. De har satt inn det de kunne av ressurser for å nå så mange som mulig av de involverte aktørene. Noen få avvik er likevel ikke mulig å unngå. Kommunikasjonssystemet fungerte godt, og alle lederne fikk til en hver tid nødvendig informasjon. Avvik som har oppstått underveis har blitt håndtert fortløpende, mens varige avvik har blitt notert skriftlig og rapport til prosjektleder. Dette er en hensiktsmessig måte å håndtere avvik på, da prosjektet var for omfattende til at alle avvik kunne noteres skriftlig. Det kan likevel tenkes at flere avvik burde ha blitt registeret, slik at det lettere kunne overvåkes av de andre kontraktspartene. For prosjektleder var det ingen utfordring å få tak i informasjon utenom det skriftlige av Skanska. De var hele tiden åpne og villige til å dele den informasjon de satt på. Relasjonen mellom partene gjorde at oppfyllelsesfasen ble koordinert på en effektiv måte. I tillegg ble det kjørt nye møter med aktører som kom inn i prosjektet i etterkant.



---

*“Det var vanskelig å få med alt, og noe vil alltid falle mellom to stoler”*

*- Entreprenør.*

Våre funn tyder på at det har vært en god informasjonstilgang for prosjektleder og byggherre gjennom produksjonen. Dette har trolig vært positivt for relasjonen partene i mellom, og dermed oppfattelsen av hele produksjonsprosessen.

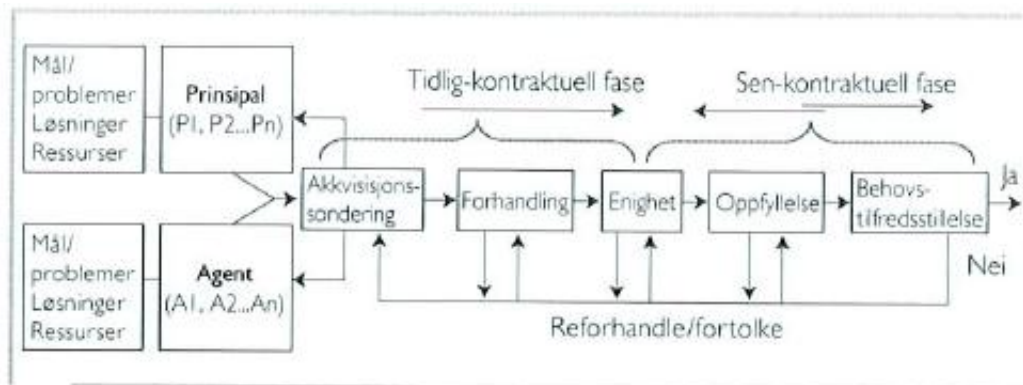
Alle partene ga produksjonsprosessen en score på åtte. For Byggherre var oppfølging av fremgang på milepælene den overvåking som ble benyttet under produksjonsprosessen. Byggherre oppfattet at CHCT var et svært utfordrende bygg å reise, spesielt med tanke på det unike stjernetaket. Orkanen Dagmar rammet prosjektet 26. desember 2011, og sørget for store skader på bygget. Byggherre oppfattet at konsekvensene av orkanen førte til en utfordring produksjonsmessig, men Skanska taklet likevel dette på en profesjonell måte, slik at prosjektet kom i mål til riktig dato.

### *5.5.3. Delkonklusjon*

Oppfyllelsesfasen, også kalt “Sannhetens øyeblikk”, var en god prosess for kontraktspartene. Produksjonen samsvarte med avtalen og de ønskede målene ble nådd, til tross for ulike utfordringer. Skanska jobbet kontinuerlig for å fremme produktivitet og effektivitet i produksjonen, noe som førte til at prosjektet kom i mål med riktig kvalitet til riktig tid. Avvik ble håndtert på en god måte, selv om det kunne vært en fordel at flere avvik ble notert skriftlig. Dette kunne gitt prosjektleder og byggherre en følelse av å ha større kontroll og oversikt over produksjonsprosessen. Kommunikasjonen under oppfølgingsfasen var godt rettet mot lederne, til tross for at ikke all informasjon nådde frem til alle ansatte. Dette er imidlertid vanlig i store prosjekter med mange involverte personer, og kan derfor ikke anses som kritikk til kommunikasjonen i oppfyllelsen av CHCT.

## 5.6. Behovstilfredsstillelse

### 5.6.1. Teori



(Similä 2006, 199)

Målet med evaluering av prosessen er at en ønsker å lære av det en har gjort, noe som kan oppnås gjennom refleksjon. Det er nødvendig for en virksomhet å utvikle et fundament for kontrakstarbeid, som betyr at en reflekterer over kontraktsprosessen. Deretter utvikles det kunnskap om hvordan dette skal håndteres i fremtidige kontrakter (Similä 2006, 169). Schein og Argyris & Schön (1987 og 1996, referert i Similä 2006, 169) argumenterer for at læring skjer når virksomheten støter på problemer og problematiske situasjoner hvor det er behov for å finne løsninger.

Det finnes flere ulike evalueringsmodeller. Disse er blant annet målmodellen og prosessmodellen. I målmodellen er hovedpoenget å søke å måle resultatet av et prosjekt opp mot målene en har satt seg i forkant. Prosessmodellen er derimot opptatt av sosiale prosesser og de rasjonelle sidene ved kontrakten. Utfordringen i denne modellen er å skaffe seg innsikt i verdier og interesser som ligger til grunn for personers atferd. Kjernen i evalueringen går ut på at fokus alene ikke bør ligge på om selve målet er nådd, men at en i tillegg må reise spørsmål ved hvordan målsettingen ble innfridd. Utfordringen i evalueringen blir dermed å dyktiggjøre virksomheten i alle faser av kontraktarbeidet (Similä 2006, 170-172).

For å få en så solid evaluering som mulig, er den forståelsen vi legger i rammebetingelser viktig. Virksomheten bør greie å fremskaffe gyldige og pålitelige data, deltakerne i evaluering må fremstå som representative, og en må

---

ha et øye med opportunistisk atferd fra personene som deltar i evalueringen. Evalueringsprosessen bør involvere alle relevante aktører, både internt i virksomheten og i den samarbeidende virksomheten (Similä 2006, 172).

Vanebo (2004, referert i Similä 2006, 177-178) foreslår en modell for handlingsorientert kontraktsevaluering, A-R-L-modellen (action, reflection, learning). Denne gir et innblikk i utfordringene en står overfor. Den viser hvordan handling, refleksjon og læring er en gjentakende prosess. En konsekvens av dette er at en må ha kontinuerlig tilgang til å kunne reflektere over det en gjør.

I kontraktsevaluering er det særlig to forhold som er viktige: behovet for overblikk og behovet for innblikk. Det å skaffe seg innblikk i en kontraktsprosess vil være en mer krevende operasjon enn det prosessen med å skaffe seg et raskt overblikk vil være (Similä 2006, 179-180).

#### *5.6.2. Analyse*

Byggherre og Prosjektleder oppfatter at kontraktsprosessen var slik de hadde forventet. Entreprenør opplever det derimot ikke slik på alle områder. De hadde problemer med noen leverandører, og orkanen Dagmar kom uventet. Orkanen kostet Skanska et sted mellom 20 og 25 millioner kroner totalt. I tillegg rammet den prosjektet kun fire måneder før overlevering. Hotellet ble åpnet til avtalt dato, til tross for at alt bygningsarbeidet ikke var ferdigstilt. Det tok derimot ytterligere seks måneder før alle detaljer var på plass, uten at dette var til sjenanse for publikum. På grunn av de spesielle omstendighetene, og at hotellet ble åpnet uten vesentlige mangler, behøvde ikke Skanska å betale dagmulkt. Entreprenør på sin side føler at deres innsats ikke har blitt nok kreditert av de andre kontraktspartene, blant annet på grunn av at de måtte ut med mer ressurser på kort tid for å få hotellet ferdig. Vi kan derfor si at Skanska ble direkte berørt av Dagmar, i form av økt ressursbruk. Til tross for at det forelå en entreprisekontrakt der Skanska hadde ansvaret og risikoen, ble også de øvrige partene berørt i noen grad. Partene håndterte disse utfordringene på en god måte, og konfliktrådet ble ikke benyttet under prosjektet.

I forhold til målmodellen har prosjektets innledende mål blitt nådd, og alle partene er fornøyd med resultatet. Prosjektet ble levert innenfor den avtalte

---

kontraktsummen, til avtalt tid og med avtalt kvalitet. Byggherre satt igjen med et sted mellom 30 og 40 millioner kroner av reservene.

Når det gjelder prosessmodellen vil vi på bakgrunn av våre funn, si at den gode relasjonen mellom partene var med på å løse problemene som oppsto knyttet til Dagmar. Det var Skanska som måtte legge inn alle ressurser for å nå de endelige målene. Den gode relasjonen partene i mellom gjorde at det var aksept for at Skanska ikke ble helt ferdig med byggingen til avtalt åpningsdato, med forbehold om at det ikke sjenerte publikum. På bakgrunn av dette kan vi si at den gode relasjonen mellom partene kom Skanska til gode i forhold til problemer som oppstod underveis i prosjektet.

Skanska har et godt system for evaluering av erfaringer som høstes gjennom kontraktsprosessen. De har målsettingsmøter i forkant, oppfølging av målene underveis og evaluering av måloppnåelsen etter prosjektet. Målet er å få en best mulig læringsprosess, ikke bare internt i prosjektgruppen, men i hele organisasjonen. Skanska forsøker også å blande folk som har vært med på forskjellige prosjekt, og tenker nøye gjennom dette når de setter sammen et nytt team. Teamet bør gjerne bestå av en kombinasjon av unge personer med nye ideer og de med mer erfaring. Forslag til slike teamsammensetning blir formidlet på Skanskas ledersamlinger på tvers av regioner. Før et nytt prosjekt blir satt i gang, besøker den nye prosjektgruppen et lignende prosjekt. Disse tiltakene gjennomføres for å oppnå "best practice".

Byggherre har lært mye av prosjektet, men finner det vanskelig å få evaluert alt på papir.

*"Jeg tar med meg alt det jeg har lært, men jeg har det bare i hodet basert på erfaring, så det får dessverre ikke nestemann utbytte av" - Byggherre*

Prosjektleder innrømmer at alle i hans organisasjon har dårlige rutiner og systemer for evaluering og læring av kontraktprosessen etter endt prosjekt.

*"Vår bedriftskultur er ikke basert på erfaringsoverføring. De fleste skynder seg over til neste prosjekt, og har kun med seg de erfaringer de har gjort seg fra tidligere. Hvis noe går dårlig, vet en bare om det selv." - Prosjektleder*

Skanska sendte i etterkant av prosjektet en tilfredshetsundersøkelse til prosjektleder, og fikk svar på denne. Partene har derimot ikke hatt noen formelle

møter etter at prosjektet stod ferdig. Prosjektleder har ingen kunnskap om den andre parts opplevelse av kontraktsprosessen, men kan med utgangspunkt i det gode samarbeidet anta at alle parter var fornøyde. Byggherre baserer sine antakelser om motpartens opplevelse av kontraktsprosessen på det han har fått av tilbakemeldinger underveis.

Denne informasjonen om evaluering hos Skanska, byggherre og prosjektleder tyder på at Skanska er langt bedre når det kommer til læring enn de to andre. Hos Skanska tas det hensyn til at handling, refleksjon og læring er en gjentakende prosess, der en er nødt til å reflektere over det en gjør. Dette vil trolig være en fordel for Skanska, da de vil ha en større erfaringsoverføring fra tidligere kontraktsprosesser. Dette kan også forklare hvordan Skanska på en god måte taklet utfordringene som oppstod med Dagmar. Byggherre og prosjektleder har derimot ikke evaluering integrert i bedriftskulturen i denne grad. De er derfor mer avhengige av den kunnskapen hvert individ i bedriften selv besitter. Dette kan by på utfordringer ved for eksempel organisasjonsmessige endringer.

Totalt sett mener Byggherre at hele prosjektets kontraktsprosess får en totalscore på ni. Entreprenør og Prosjektleder gir derimot kontraktsprosessen en åtter. Dette tyder på at alle parter er fornøyd med prosessen som har vært. Byggherre har et inntrykk av at prosjektleder og Skanska er stolte over å ha vært en del av prosjektet. I tillegg uttaler alle parter at de gjerne ville gått inn i en ny kontraktsprosess med den samme parten igjen.

### *5.6.3. Delkonklusjon*

I behovstilfredsstillelsesfasen har det kommet frem at Skanska har en fordel i forhold til læring og erfaringsoverføring fra prosjekt til prosjekt. Hos prosjektleder og byggherre er de derimot mer avhengig av erfaringen til individene. Dette kan være en styrke for Skanska og en svakhet hos prosjektleder og byggherre. Funn viser at de menneskelige relasjonene kom partene til gode, i forhold til å løse problemer underveis i prosjektet. Alle mål ble nådd, og partene er fornøyd med det endelige resultatet. Det ble ikke nødvendig med bruk av konfliktråd under prosjektet, og alle parter ville gått inn i en ny kontraktsprosess med de samme partene igjen.

---

## 6.0. HOVEDKONKLUSJON

I denne oppgaven har vi jobbet med problemstillingen “Hvordan ble kontraktsledelsen i prosjektet Clarion Hotel og Congress Trondheim praktisert i forhold til kontraktsledelsesmodellen?”

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i Jan Ole Similä sin modell kontraktsledelsesmodellen. Denne modellen har fungert som en rød tråd i oppgaven, og illustrerer prosjektets kontraktsledelse fra start til slutt. Ved hjelp av denne modellen har vi analysert hvordan kontraktsprosessen har blitt ledet av prosjektorganisasjonen. Videre har vi supplert modellen med annen relevant sekundærdata. Primærdata har blitt samlet inn gjennom dybdeintervjuer med de ulike partene i kontrakten, der intervjuguiden tok utgangspunkt i Similäs spørsmål for analyse av kontraktsprosesser.

Kontraktsmodellen totalentreprise NS 3431, ble benyttet og fungerte derfor som en ramme for prosjektet. Ved å benytte denne, reduserte byggherre og prosjektlederen usikkerheten, som i stor grad ble lagt over på Skanska. Dette er i tillegg en kontraktsmodell alle partene har erfaring med fra tidligere prosjekter, og derfor vet omfanget av. Byggherre og prosjektleders arbeid med å utrede en klar og tydelig kravspesifikasjon i prosjektet bidro til å gjøre valget av samarbeidspart i akkvisisjonsfasen enklere. Dette ble tydelig ved at Skanska presenterte en substansiell løsning som viste at de hadde stor innsikt i hva som skulle leveres. Dette tydet på at Skanska videre ville bli en lønnsom relasjon og bidra til at prosjektets mål ble nådd gjennom felles måloppnåelse. Akkvisisjonsfasen la på denne måten et godt grunnlag for den videre kontraktsprosessen.

Forhandlinger er den lengste fasen i kontraktsprosessen, noe som også var tilfellet i CHCT. Gjennom analysene kom det frem at partene opplevde at kommunikasjonen i forhandlingene hadde vært gode. Videre skal Skanska ha mye av æren for at forhandlingene i seg selv ble en god prosess. Beslutninger ble tatt kontinuerlig gjennom prosjektet, med liten grad av opportunistisk adferd fra forhandlingspartene. På grunn av den lange forhandlingsprosessen ble det utarbeidet en detaljert kontrakt, som tilfredsstilte de overordnede krav som legger til rette for en velfungerende kontrakt. Kontrakten la derfor et godt grunnlag for prosjektets suksess. At kontrakten er bygget på en juridisk norsk standard, økte

den følelsesmessige tryggheten til partene. Den underskrevde kontrakten partene imellom bidro til å klargjøre rettighetene og pliktene partene hadde i prosjektet.

Produksjonen i oppfylleelsesfasen var en prosess preget av god kommunikasjon. Alle målene ble nådd, til tross for flere utfordringer. Avvik kunne i større grad blitt notert skriftlig, da kun langvarige avvik ble registrert under prosjektet. I etterkant av prosjektet har evaluering hos de ulike partene blitt gjennomført i ulik grad. Skanska har i forhold til de andre partene en styrke i forhold til læring og erfaringsoverføring fra prosjekt til prosjekt. Byggherre og prosjektleder er derimot mer avhengige av de ansattes personlige erfaringer. I ettertid kan vi se at menneskelige relasjonene kom partene til gode i forhold til å løse problemer underveis i prosjektet. Partenes tilfredshet med kontraktsprosessen gjorde at alle parter svarte at de ville gått inn i en tilsvarende prosess med de samme partene igjen.

Totalt sett fremstår kontraktsledelsen i prosjektet som god. Når det gjelder evaluering i forhold til prosjektets suksess, ser vi at partene i stor grad har evaluert denne opp mot kontraktens overordnede mål med utgangspunkt i prosjekttriangelets tid, kostnader og kvalitet. Til neste prosjekt kan det imidlertid være hensiktsmessig å etablere rutiner for evaluering av prosjektets kontraktsprosess for å nå disse målene. Det vil være en fordel for partene å ha en felles evalueringsplan, slik at erfaringene som er høstet under prosessen blir delt mellom alle partene. Ved en slik felles evaluering får partene et bredere perspektiv og større læring av kontraktsledelsen som kan bringes tilbake internt. Denne type evaluering og læring vil kunne bidra til å legge et bedre grunnlag for fremtidig ledelse av kontraktsprosesser, og dermed en bedre forutsetning for kontraktsledelsens bidrag til prosjektsuksess.



(Dilbert 2008)

---

## 7.0. REFERANSELISTE

- Andersen, Erling S. 2010. "Prosjektet som temporær organisasjon". *Magma* 2-2010: 18-26.
- Argyris, C. og D.A. Schön. 1996. *Organizational learning II*. USA: Addison Wesley Publishing company. (Referert i Similä 2006, 169).
- Baram, George E. 2005: "Project Execution Risks in EPC/Turnkeys Contracts and the Project Manager's Roles and Responsibilities". I *AACE International Transactions: 2005: 05.1-05.8*.
- Bazerman, M.H. 2001. *Judgement in managerial decision making*. New York: John Wiley & Sons Inc. (Referert i Similä 2006, 129).
- Coase, R. 1984: "The new institutional economics". I *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140 (March): 229-231. (Referert i Kolltveit og Reve, 2002, 99).
- Collins, H. 2002. *Regulating contracts*. Oxford: Oxford University Press. (Referert i Similä 2006, 147).
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hov, J. 2002. *Avtaleslutning og ugyldighet: Kontraktsrett I*. Oslo. Papinian. (Referert i Similä 2006, 150).
- Jaakkola, Kristian. 2004. "A Way to Successful and Strategic Contract Management". ICEC International Cost Management Journal. Hentet 05.03.13. <http://www.icoste.org/news/icmj-2/>
- Jensen, M.C, W.H. Meckling. 1976. "The theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure". I *Journal of Financial Economics*, Vol. 3: 305-360. (Referert i Similä 2006, 41-42).
- Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kaufmann, G. og A. Kaufmann. 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. (Referert i Similä 2006, 120).
- Kotler, P. 2000. *Marketing management*. Upper Saddle River. N.J: Prentice Hall. (Referert i Similä 2006, 101).
- Kolltveit, Bjørn Johs., Torger Reve. *Prosjekt: organisering, ledelse og gjennomføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L. 1999. *Dømmekraft*. Oslo: Tano. (Referert i Similä 2006, 129).
- Lewicki, R.J. og J.A. Litterer. 1985. *Negotiation*. Homewood, Illinois: IRWIN. (Referert i Similä 2006, 119, 127-128, 164).
- Loots, Phil og Nick Henchie. 2007-2011. "Worlds Apart: EPC and EPCM Contracts: Risk issues and allocation". Mayer Brown.
- MacNeil, I.R. 1974. *The New Social Contract, An inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press. (Referert i Kolltveit og Reve 2002, 122).
- March, J.G. 1988. *Decisions and Organizations*. Oxford. Basil Blackwell Ltd. (Referert i Similä 2006, 129).
- March, J.G. 1994. *A Primer on Decision Making*. New York: The Free Press. (Referert i Similä 2006, 129).
- Optiman 2013. "Virkeområde". Hentet 12. februar 2013. <http://www.optiman.no/virke/WikiVirke/Hjemmeside.aspx>



- 
- Ranyard, R., Crozier, W.R., og O. Svenson. 1997. *Decision making: Cognitive models and explanations*. London: Routledge. (Referert i Similä 2006, 129).
- Realinvest 2013. "Realinvest AS". Hentet 12. februar 2013.  
<http://www.realinvest.no/realinvest.html>
- Reve, T og P.R. Stokke. 1996. *Strategisk analyse*. Bergen: Fagbokforlaget. (Referert i Similä 2006, 100).
- Rognes, J.K. 2001. *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget. (Referert i Similä 2006, 99, 119, 124 -125, 127-128).
- Schein, E.H. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendringer mulig?*. Oslo: Mercuri Media Forlag. (Referert i Similä 2006, 169).
- Similä, Jan Ole. 2006. *Kontraktsledelse: Et bidrag til økt konkurransekraft*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Simon, H.A. 1959. "Theories of decision-making in economics and behavioral science". I *The American Economic Review*, Vol. XLIX, Nr. 3, pp. 253-283. (Referert i Similä 2006, 129).
- Skanska. 2013. "Om Skanska". Hentet 12. februar 2013.  
<http://www.skanska.no/Om-Skanska/Kort-om-Skanska>
- Turner, J. Rodney og Stephen J. Simister. 2001. "Project Contract Management and a Theory of Organization". I *Erim Report Series Research in management*. Juli 2001. Erasmus Research Institute of Management.
- Vanebo, J.O. 2004. Managing knowledge into actionable knowledge and competence, or the journey to knowing. Paper presentet at the International MPA/MBA Programmes Workshop. Erasmus University Rotterdam, 17-19 November 2004. (Referert i Similä 2006, 177-178).
- Williamson, O.E. 1985. *The Economic Institution of Capitalism*. New York: The Free Press, Macmillan. (Referert i Kolltveit og Reve 2002, 99, 100, 122).

# Intervjuguide

## Fase 1: Agent/prinsipal

1. Avklare kontraktens parter og deres målsetninger med løsningen
2. Hva var deres hovedmål med prosjektet?
3. Var målene klare?
4. Hva var resultatmålene?

## Fase 2: Akkvisisjon og sondering

### Resultatevaluering:

5. I hvilken grad føler du at anbudsprosessen var vellykket på en skala fra 1-10?
6. Hvilke behov skulle dette prosjektet dekke?
7. Påvirket forhold internt hos partene prosessen på noen måte? (Som godt/dårlig samarbeid, ressurser, kompetanse, økonomi, organisasjonsstruktur/kultur, maktforhold).
8. I hvilken grad påvirket de potensielle samarbeidspartens ønsker anbudsprosessen?
9. I hvilken grad har omdømmet og posisjon til de potensielle samarbeidspartnerne blitt kartlagt?
10. Påvirket forhold i omgivelsene prosessen på noen måte? (Som reguleringer, økonomi, marked, etterspørsel, kommunen).

### Relasjonsevaluering:

11. I hvilken grad hadde du tillit til de som leverte tilbud?
12. Hadde dere før anbudsprosessen var ordentlig i gang, avklart hvilke karaktertrekk dere så etter i en samarbeidspartner?
13. Hvor viktig har det vært å ha en god relasjon ved valg av de potensielle samarbeidspartnerne?
14. Så dere etter en samarbeidspartner med tanke på en langvarig relasjon, eller kun for dette prosjektet?
15. Oppfattet du at dere og de potensielle samarbeidspartnerne hadde den samme forståelsen for hvilke utfordringer som kunne oppstå i et eventuelt samarbeid?

## Fase 3: Forhandling

### **Kommunikasjonsprosessen:**

#### Resultatevaluering:

16. Hvordan oppfatter du at kommunikasjonen mellom de forskjellige partene har vært på en skala fra 1-10?
17. Ble det utarbeidet en plan for hvordan kommunikasjonen mellom partene skulle være i prosjektet?
  - a. Hvordan har kommunikasjonen for det meste foregått?
18. Har kommunikasjonen bidratt til å skape klarhet i forventningene partene imellom?
  - a. I hvilken grad har kommunikasjonen bidratt til en felles forståelse av ønsket prosess og ønsket resultat?

#### Relasjonsevaluering:

19. I hvilken grad har kommunikasjonsprosessen vært vellykket på en skala fra 1-10?
20. I hvilken grad har kommunikasjonen vært basert på åpenhet og tillit?
21. I hvilken grad har kommunikasjonsprosessen bidratt til å skape den ønskede relasjonen partene i mellom?

---

22. I hvilken grad har det vært lett å formidle det ønskede budskapet?

**Forhandlingsprosessen:****Resultatevaluering**

23. I hvilken grad oppfatter du at forhandlingene har vært vellykket på en skala fra 1-10?  
24. Hadde dere en strategi for hvordan dere skulle gå inn i forhandlingene?  
25. Hvordan var avhengighetsforholdet mellom partene? Var dere mer avhengige av dem enn de var av dere eller omvendt?  
26. I hvilken grad føler du at deres ønsker ble oppfylt under forhandlingene?  
27. a. Hva med de andre da?  
28. Er det noe du ser i ettertid at dere kunne gjort annerledes for å få et bedre forhandlingsresultat for begge parter?

**Relasjonsevaluering**

29. I hvilken grad har du opplevd forhandlingsprosessen som god på en skala til 1-10?  
30. I hvilken grad ønsker du å gå inn i en ny forhandlingsprosess med forhandlingsmotpartene?  
31. I hvilken grad ga forhandlingene inntrykk av å være en konkurransesituasjon hvor det var om å gjøre å vinne eller bar det mer preg av at muligheter ble utforsket i fellesskap?  
32. Har du eller din motpart hatt en maktposisjon, og har denne i tilfellet blitt misbrukt på noen måte?

**Beslutningsprosessen:****Resultatevaluering**

33. I hvilken grad har beslutningene vært vellykket på en skala fra 1-10?  
34. Hvordan ble beslutningene fattet? Var dette en strategi som var planlagt på forhånd?  
35. I hvilken grad har ulike beslutningsalternativ blitt vurdert?  
36. I hvilken grad har risikoen og konsekvensene ved ulike beslutningsalternativer spilt en rolle i beslutningsprosessen?

**Relasjonsevaluering**

37. I hvilken grad har du opplevd beslutningsprosessen som en god prosess på en skala fra 1-10?  
38. I hvilken grad har motparten bidratt til å avklare risikoen og konsekvensene ved ulike beslutningsalternativer?  
39. I hvilken grad har du hatt en følelse av at motparten bevisst har forsøkt å lede din virksomhet til beslutninger dere i utgangspunktet ikke har ønsket? Bruk av makt?  
40. I hvilken grad ønsker du å involvere deg i en ny beslutningsprosess med den samme motparten?

**Fase 4: Enighet****Resultatevaluering**

41. I hvilken grad har avtalen vært vellykket og i hvilken grad har den vært med å tilfredsstille de overordnede målene deres?  
42. I hvilken grad avklarer avtalen partenes rettigheter og plikter?  
43. I hvilken grad avklarer avtalen grensene for mislighold?  
44. I hvilken grad regulerer avtalen hvordan eventuelle konflikter skal håndteres.  
45. Ble det avklart starttidspunkt og avslutning av avtalen?  
46. I hvilken grad avklares evalueringskriterier og kriterier for vurdering av måloppnåelse i avtalen?

---

**Relasjonsevaluering**

47. I hvilken grad var prosessen ved avtaleinngåelse opplevd som en god prosess?
48. I hvilken grad ble det oppnådd felles forståelse for sentrale utfordringer?
49. I hvilken grad hadde dere tillit til at avtalepartneren ville overholde avtalen og de intensjonene som ble etablert underveis i avtaleprosessen?
50. I hvilken grad opplevde du atferden før avtaleinngåelsen som åpen, ærlig og tillitsfull?
51. I hvilken grad opplevde du avtalen som absolutt i forhold de rettighetene og plikter som er avtalt?
52. Forelå det aksept for at en av partene kan bryte avtalen dersom egeninteressen til den andre part endres i negativ retning underveis?

**Fase 5: Kontraktsoppfyllelse****Resultatevaluering**

53. I hvilken grad har produksjonen vært vellykket på en skala fra 1-10?
54. I hvilken grad har det vært etablert kontrollmekanismer som sikret at avtalen ble realisert i henhold til partenes behov tilfredsstilt gjennom produksjonen?
55. I hvilken grad er partenes behov tilfredsstilt gjennom produksjonen?
56. I hvilken grad har det vært etablert et kommunikasjonssystem som sier at involverte aktører får innsikt i og kunnskap om avtalen og de forventninger som er innebygget i denne?
57. I hvilken grad har det vært etablert strukturer for å håndtere eventuelle avvik som måtte oppstå?

**Relasjonsevaluering**

58. I hvilken grad er produksjonsprosessen opplevd som en god prosess på en skala fra 1-10?
59. I hvilken grad har det vært mulig å bli oppdatert på informasjon utenom det skriftlige i denne fasen?
60. I hvilken grad har relasjonene mellom avtalepartene, på alle nivå, vært koordinert på en slik måte at avtalen har blitt realisert på en effektiv måte?
61. I hvilken grad har produksjonsatferden gjenspeilet relasjonen som partene har utviklet gjennom tidligere faser i kontraktsprosessen?

**Fase 6: Behovstfredsstillelse**

62. Har prosessen vært slik du hadde trodd og forventet?
63. Følte du at de behov som ble klargjort innledningsvis ble tilfredsstilt?
64. Ble prosjektets mål satt i begynnelsen av prosessen nådd?
65. I hvilken grad er det etablert systemer og strukturer for evaluering av erfaringer som høstes gjennom kontraktsprosessen? Eksisterende rutiner for evaluering.
66. I hvilken grad har virksomheten en bedriftskultur som er preget av at man vil lære av de erfaringene man høster?
  - a. I hvilken grad brukes denne læringen/erfaringene i nye prosjekter?
  - b. Hvordan er bedriftskulturen for å kunne komme med både negative og positive erfaringer, og drøfte disse uten at det gir dem negative konsekvenser?
67. Har dere sammen med den annen part reflektert over hvordan dere synes kontraktsprosessen har vært?
68. I hvilken grad har dere kunnskap om den andre part sin opplevelse av kontraktsprosessen?
69. Basert på denne kontraktsprosessen, ville du gått inn i en tilsvarende prosess med samme aktør en gang til?

- 
70. Alt i alt, hvor vellykket vil du si at hele prosjektets kontraktsporsess har vært på en skala fra 1 til 10?

## **Kontraktens Økonomi**

### **Resultatevaluering:**

71. I hvilken grad har de kontraktøkonomiske beslutningene vært vellykket på en skala fra 1-10?
72. I hvilken grad ble det vært nødvendig å iverksette kontrolltiltak for å sikre at involverte aktører opptrer etter de økonomiske mål?
73. I hvilken grad ble betydningen av straff og insentiver analysert i forhold til å redusere risikoen?
74. I hvilken grad ble det benyttet?
75. I hvilken grad har det vært utfordrende å få mål, informasjon og risiko koordinert og avklart med kontraktspartneren?

### **Relasjonsevaluering:**

76. I hvilken grad har man opplevd opportunistisk adferd (prioritering av egne målsetninger fremfor de avtalte målene) fra aktører involvert i kontrakten?
77. I hvilken grad har det vært problematisk å utvikle en kontrakt som sikrer et felles økonomisk mål som tilfredsstillende begge parter?