

Från konflikt till samverkan i arbetskedjan under byggproduktionsskedet.



LUNDS
UNIVERSITET

Lunds Tekniska Högskola

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Avdelning för Byggproduktion

Examensarbete av:
Björn Bengtsson

© Copyright Björn Bengtsson

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Lunds universitet
Box 882
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering
Lund University
Box 882
SE-251 08 Helsingborg
Sweden

Tryckt i Sverige
Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds universitet
Lund 2012

Sammanfattning

- Titel:** Från konflikt till samverkan i arbetskedja under byggproduktionsskedet.
- Författare:** Björn Bengtsson
- Handledare:** Radhlinah Aulin, Byggproduktion LTH
- Examinator:** Stefan Olander, Byggproduktion LTH
- Syfte:** Syftet med arbetet är att undersöka hur aktörer i arbetskedjan hanterar konflikter mellan varandra i byggproduktionsskedet. Syftet är även att identifiera de mest förekommande faktorerna som ger upphov till konflikter mellan de olika aktörsgrupperna och föreslå åtgärder för att minska att konflikter uppstår mellan aktörerna under produktionsskedet.
- Frågeställning:**
- Vilka huvudfaktorer och vilka aktörer är det som orsakar mest konflikter?
 - Finns det hanteringsprogram redan nu för att minska konflikter mellan aktörer i och med "Partnering"?
 - Kan man hantera konflikter på ett bättre sätt för att minska kostnad, tids- och resursåtgång?
 - Anser aktörerna i byggbranschen att konflikter är negativa eller positiva i produktionsskedet?
- Metod:** Teorin för att backa upp empiri togs fram genom en litteraturundersökning som fokuserade på byggprocessen, kommunikation och konflikt. En kvalitativ intervjustudie av 16 st individer från Helsingborg utfördes, där var och en av aktörerna representerade sin resp. aktörsgrupp, från arbetskedjan: Arkitekter, Byggentreprenörer, Entreprenörer samt Byggmaterialleverantörer. Resultaten av intervjuerna analyserades därefter mot teorin med deduktivt arbetssätt.
- Slutsatser:** Aktörerna i Helsingborg anser att konflikter enbart är negativa i byggproduktionsskedet, men att följdpåverkan som kommer efteråt kan utmynna i något positivt. Arkitekterna inflikar även att det finns positiva konflikter i projekteringen som gör att man kan få fram bättre lösningar, vilket stämmer överens med teorin om att funktionella och kognitiva konflikter kan vara till nytta i en projektgrupp. Det finns ingen enhällig tendens bland aktörsgrupperna, men det verkar som att innan man ger sig in i diskussioner för att hantera konflikter vill man ha all fakta klart för sig. Aktörerna i byggbranschen tycks sköta konflikter bra under

produktionsskedet eller byggbranschen är på väg till att bli mer kvalificerad, i och med att det kommer in nytt folk i branschen. Att vara rak, ärlig, ta upp och lösa konflikten direkt verkar vara det bästa sättet att behandla konflikter. Enskilda konflikthanteringsprogram för varje företag behövs i stort sätt inte. Där de största anledningarna till att man inte behöver ha något eget program är för att då konflikter uppstår är de övervägande små och löses snabbt. Om man istället ser till entreprenadformerna så finns det konflikthantering inbyggt i partnering, men inte i de andra formerna. Vilket gör att med partnering kan aktörerna kontrollera och minska konflikter mellan sig själva och andra i hela byggprocessen, utan egna individuella program.

Aktörsgruppen som respondenterna anser är den grupp som orsakar mest konflikter i byggproduktionsskedet är entreprenörgruppen. Där arkitekterna nämner att det är ventilationsentreprenören som är värst. En mer övervägande slutsats kan vara att personligheten hos en individ är det som avgör att det blir en konflikt mellan två eller flera aktörer under produktionsskedet. Huvudfaktorerna som aktörerna anser är de som frambringar mest konflikter mellan aktörer i arbetskedjan är tidsbrist, dålig samt bristande information och kommunikation. För att minska dessa orsaker kan kommunikationen förbättras genom att man rapporterar till näste aktör i ledet, om det sker en ändring i förhållande till en handling. Montörer till entreprenörsfirmor måste läsa på mer om vad det står i kontrakten till ett jobb. Ritningar och handlingar kan kanske förbättras om nyexaminerade projektörer får vara på byggena en tid innan de börjar jobba med att rita. Eller så kan ritningarna förbättras om projektörerna får erfarenhetsåterföring genom att de får vara ut på byggena igen.

Nyckelord: konflikt, konflikthantering, kommunikation, byggprocessen, samverkan, byggproduktionsskedet

Abstract

- Title:** From conflict to collaboration in the work chain during construction process.
- Author:** Björn Bengtsson
- Advisor:** Radhlinah Aulin, Construction Management LTH
- Examiner:** Stefan Olander, Construction Management LTH
- Purpose:** The purpose of this study is to investigate how actors in the work chain manage conflicts between each other during the construction process. Additionally the study will also aim to identify the most common factors that contribute to conflicts between the different groups of participants in the work chain and propose measures to minimize conflicts between them.
- Problem issue:**
- What are the main contributing factors that causes conflicts and which actors from the work chain is it that causes the most conflicts?
 - Are there any conflict management programs today to minimize conflicts between participants in the work chain, as a result of “Partnering”?
 - Is it possible to manage conflicts in a better way to reduce costs, time and resource consumptions?
 - Do participants in the building trade consider conflicts to be negative or positive in the construction process?
- Method:** A literature research on the topics building process, communication and conflict form the background to the empirical research. A qualitative interview study on 16 respondents from Helsingborg representing the work chain: Architects, Contractors, Entrepreneurs and Construction material suppliers took place. The results from the interviews were then analyzed against the theory from the literature research in a deductive way.
- Conclusion:** The respondents´ from Helsingborg think of conflicts only as a negative thing when they appear in the construction process, but the outcome of a conflict can become something positive. The architects interpose that positive conflicts exists in the design process which makes it possible to create better solutions. This is consistent with the theory that functional and cognitive conflicts can be of use for a project group. There are no unanimous tendencies

between the groups in the work chain, but it seems that before you get into a discussion to manage a conflict you want to have all the facts that concern the conflict in front of you. It seems that people in the building trade manages conflicts well during the construction process or that the building trade is about to become more qualified, as the result of new people coming into the building trade. To be straight forward, honest, bring up and solve the conflict right away, seems to be the best way to manage conflicts. There is little need for individual conflict management programs for each company in the building trade. The two biggest reasons why companies' don't need their own conflict management programs are because when conflict appears they are predominantly small and solves quickly. If we instead look at the contract forms then we can see that there is conflict management built into the Partnering contract, but not into the other contract forms. Partnering then makes it possible for parties from the work chain to control and reduce conflicts between themselves and other parties during the whole building process, without having any additional individual programs. The group from the work chain which the respondents consider to be the group that causes most conflicts in the construction process is the entrepreneurs. Where the architects mentions that it is the ventilation contractor that is worse. A more considered conclusion can be that the personality of an individual is what determines if a conflict will emerge between two or more individuals during the construction process. The main factors that the parties in the work chain consider to bring forth most conflicts between individuals in the work chain are time constrains, poor and inadequate information and communication. To reduce these factors an improvement on communication can be able if one reports to the next man in line, if changes have been made in the construction in relations to a document. Assemblers from entrepreneur companies most have more knowledge of what is said in the contract to a job. Drawings and other documents can be improved if graduated designers were able to be on a building site before they start making drawings. Documents can also be improved if designers are allowed on the construction sites again to get work experience from the site.

Keywords: conflict, conflict management, communication, the building process, collaboration, construction process

Förord

Detta examensarbete är ett arbete på 22,5 hp och görs som sista arbete för varje student som ska examineras till Högskoleingenjör inom Byggt teknik med Arkitektur på Campus Helsingborg, LTH.

Jag vill varmt tacka min handledare Radhlinah Aulin samt min examinator Stefan Olander, Tekn. Doktorer vid avdelningen för byggproduktion på LTH. För deras stöd, vägledning och hjälp till att forma detta examensarbete. Jag vill tacka alla respondenter för att ni ställde upp på mina intervjuer, att jag fick ta del av era erfarenheter och se hur ni har det i byggbranschen. Jag vill dessutom tacka min familj för all hjälp och support under detta arbete.

Björn Bengtsson
Campus Helsingborg, 2012

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Mål	2
1.5 Avgränsningar	2
1.6 Disposition av examensarbete	3
2 Metod	5
2.1 Val av metod	5
2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ	5
2.1.2 Intervju	5
2.1.2.1 <i>Urval av respondenter</i>	6
2.1.3 Analysmetod- Deduktiv och induktiv	7
2.1.4 Reliabilitet och Validitet	8
2.1.5 Litteraturstudie	8
2.1.6 Metodschema	9
3 Teori	11
3.1 Byggprocessen	11
3.1.1 Aktörsgrupperna	12
3.1.2 Entreprenadformer	16
3.2 Kommunikation	22
3.2.1 Vad är kommunikation	22
3.2.2 Kommunikationsmedium	24
3.2.3 Kommunikation mellan aktörerna i arbetskedjan	24
3.3 Konflikt	30
3.3.1 Konfliktdefinition	30
3.3.2 Konfliktklasser	31
3.3.3 Inte enbart negativt med konflikter	33
3.3.4 Skillnad på konflikter och tvister	35
3.3.5 Personattityder i konflikter	36
3.3.6 Konflikt hanteringsmetoder	38
3.3.6.1 <i>Teambuilding</i>	39
3.3.6.2 <i>Utvecklingssamtal</i>	39
3.3.6.3 <i>Tredje person</i>	40
3.3.6.4 <i>Kartläggning</i>	40
3.3.6.5 <i>Riskhantering</i>	40
3.3.6.6 <i>Arbetsberedning</i>	41
3.3.6.7 <i>Möten</i>	41
3.3.6.8 <i>Kommunikation vid konflikter</i>	43
4 Empiri	45

4.1 Respondenters bakgrunder	45
4.2 Arkitekter	46
4.2.1 Konflikt.....	46
4.2.2 Orsaker till konflikter	47
4.2.3 Hur hanteras konflikter	49
4.2.4 Förebygga konflikter	53
4.3 Byggentreprenörer.....	54
4.3.1 Konflikt.....	54
4.3.2 Orsaker till konflikter	55
4.3.3 Hur hanteras konflikter	57
4.3.4 Förebygga konflikter	61
4.4 Entreprenörer	62
4.4.1 Konflikt.....	62
4.4.2 Orsaker till konflikter	63
4.4.3 Hur hanteras konflikter	64
4.4.4 Förebygga konflikter	67
4.5 Byggmaterialleverantörer.....	68
4.5.1 Konflikt.....	68
4.5.2 Orsaker till konflikter	69
4.5.3 Hur hanteras konflikter	70
4.5.4 Förebygga konflikter	73
5 Analys och diskussion.....	75
5.1 Analys av hela arbetskedjan	75
5.1.1 Konflikt.....	75
5.1.2 Orsaker till konflikter	76
5.1.3 Hur hanteras konflikter	78
5.1.4 Förebygga konflikter	82
6 Slutsats och diskussion.....	85
7 Källförteckning	89
8 Bilagor	93
8.1 Intervjuformulär.....	93
8.2 Arkitekternas konfliktexempel	95
8.3 Byggentreprenörernas konfliktexempel	97
8.4 Entreprenörernas konfliktexempel.....	98
8.5 Byggmaterialleverantörernas konfliktexempel	99

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Det är allmänt vedertaget att det kan uppstå konflikter mellan personer. Människor kan bli sura på varandra, få vansinnesutbrott och inte tala med varandra på flera år eller så kan de få något gott ur det hela som kan gagna ett projekt. Allt beroende på hur situationen ser ut och vilka som är inblandade. Relationer mellan människor kan bli bra om konflikten frambringar något positivt, där en konflikt måste redas ut för att få en situation på rätt spår. Relationer mellan människor kan annars få en så negativ konfrontation att sambanden brister och aldrig går att laga igen (Emmitt & Gorse, 2003).

Att det inträffar konflikter mellan olika parter inom byggbranschen är också det mycket vanligt och förekommer i stort sätt varje dag (Emmitt & Gorse, 2003). Om inte en konflikt reds ut i tid kan den leda till något mer komplicerat. Den kan leda till en tvist mellan de inblandade parterna. Antingen kan tvisten lösas med förenklad tvistelösning, om man använder allmänna bestämmelser vid avtalsform, eller så går det så långt att parterna måste mötas i en allmän domstol (Svensk Byggtjänst & BKK, 2011).

Konflikter kostar både pengar, tid och slutprodukten kan bli sämre än väntat (Melin, 2008). Konflikter orsakar även störningar för den svenska ekonomin och byggbranschen. Där arbetsgivaren Sveriges Byggindustrier uttrycker sig i en tidningsartikel ”... På grund av ständiga konflikter på arbetsplatserna med omfattande produktionstörningar är de svenska byggföretagen inte längre tillräckligt konkurrenskraftiga” (Dickson, 2012). Konflikterna som Sveriges Byggindustrier talar om är främst intressekonflikter om löner, som sen går vidare till intressetvister om löner¹. Dessa ständigt förekommande konflikter drar då ner produktiviteten, de orsakar oenigheter på arbetsplatser, försämrar arbetsmiljön och samarbetsklimatet blir sämre (Sveriges Byggindustrier, 2008). Enbart under år 2012:s första två månader har det hittills varit över 50 st falla av intressekonflikter inom byggbranschen angående löner².

När konflikter ska behandlas, hanteras eller lösas brukar företag och organisationer ta hjälp av olika metoder för att reda ut hur individerna och gruppen ser ut. Metoder som utvecklingssamtal mellan chef och arbetare, grupp-utvecklingssamtal med en handledare som guide, teambuilding, seminarium eller privata samtal (Larsen, 2002). Men hur gör de när gruppen inte består utav enbart ett företag eller en organisation. Utan att en grupp måste fungera tillsammans med ett flertal andra grupper från andra sorters

¹ Dan Lindell, Sveriges Byggindustrier, mailkonversation 2012-03-19.

² Journalist Björn Dickson, Byggindustrin, mailkonversation 2012-03-05.

företag under ett projekt, i en situation under en kortare tidsperiod. Där de andra grupperna kan ha andra synsätt eller attityder till hur man är, jämfört med den egna gruppen eller den enskilde individen?

Vilka hanteringsmetoder kommer då att användas för att säkerställa att samarbetet kan fungera på ett bra sätt, så att problem och konflikter kan hanteras och lösas innan eller efter dem har uppstått?

1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att undersöka hur aktörer i arbetskedjan hanterar konflikter mellan varandra i byggproduktionsskedet. Syftet är även att identifiera de mest förekommande faktorerna som ger upphov till konflikter mellan de olika aktörsgrupperna och föreslå åtgärder för att minska att konflikter uppstår mellan aktörerna under produktionsskedet.

1.3 Frågeställningar

- Vilka huvudfaktorer och vilka aktörer är det som orsakar mest konflikter?
- Finns det hanteringsprogram redan nu för att minska konflikter mellan aktörer i och med "Partnering"?
- Kan man hantera konflikter på ett bättre sätt för att minska kostnad, tids- och resursåtgång?
- Anser aktörerna i byggbranschen att konflikter är negativa eller positiva i produktionsskedet?

1.4 Mål

Att personerna som har blivit intervjuade och deras företag får upp ögonen för att förbättra konflikthanteringen. Att de jobbar på att samarbeta bättre mellan varandra. Att resterande delen av byggbranschen tar del av denna forskning för att se vad de kan bidra med till samarbetet mellan aktörsgrupperna.

1.5 Avgränsningar

Examensarbetet kommer inte ta upp behandling eller hantering av konflikter som har gått till tvister.

Arbetet kommer att visas ur en allmän synvinkel och kommer inte baseras på ett specifikt projekt där alla aktörer som intervjuas medverkar i.

Området som arbetet har avgränsas till är Helsingborg/Helsingborgskommun. Avgränsningen till Helsingborg har gjorts på grund av den metod som har användas för informationsinsamlingen.

Skedet i byggprocessen, där de olika aktörerna är inblandade i konflikter, har avgränsats till byggproduktionsskedet.

Intervjuer och analyser av Beställare och Byggherrars synvinklar och erfarenheter med konflikter kommer inte att tas upp i detta examensarbete. Då författaren har valt att fokusera på fyra grupper som bildar Arbetskedjan under produktionsskedet: Arkitekter, Byggentreprenörer, Entreprenörer och Byggmaterialleverantörer.

1.6 Disposition av examensarbete

Kapitel 1: Inledning	I inledningskapitlet följer bakgrund om ämnet, syfte, frågeställningar, mål, avgränsningar och dispositionen av examensarbetet.
Kapitel 2: Metod	Här uttrycks vilken metod som författaren har val att använda för att undersöka konflikter mellan aktörer i byggbranschen samt hur analysen kommer att utföras.
Kapitel 3: Teori	Teorikapitlet är uppdelat i: Byggprocessen, Kommunikation och Konflikt och frambringar de djupgående kunskaperna som ska vara till stöd vid analysen och diskussionen av Empiri.
Kapitel 4: Empiri	Här presenteras resultaten från de kvalitativa intervjuerna som har utförts.
Kapitel 5: Analys och diskussion	Här diskuterar och analyserar författaren empirin mot teorin ifrån kapitel 3.
Kapitel 6: Slutsats och diskussion	I Slutsatserna förmedlar författaren slutsatserna över analysen.
Kapitel 7: Källförteckning	Här finns en sammanställning över de referenser som har används till att bygga upp examensarbetet.
Kapitel 8: Bilagor	Här redovisas intervjuformuläret som används i studien och alla de intervjuade aktörernas exempel på konflikter.

2 Metod

2.1 Val av metod

Metoden som har genomföras för att få fram teori för att styrka forskningen av ämnet konflikt, har varit en litteraturstudie. För att styrka Empiri har en kvalitativ datainsamling genom intervjuer utförts. Det insamlade materialet analyserades för att senare mynna ut i en form av slutsats.

2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ

Kvalitativ och kvantitativ utgör två arbetsmetoder som forskare kan använda när dem samlar in eller beskriver sitt forskningsmaterial. Där båda metoderna syftar till att få en bättre förståelse av verkligheten samt en förståelse för hur individer och grupper påverkar eller hanterar varandra (Holme & Solvang, 1997). Till detta examensarbete har forskaren valt att samla in forskningsmaterial och utföra intervjuer på ett kvalitativsätt. Där den kvalitativa metoden består utav forskarens intellektuella sätt att djupgående beskriva information som samlats in, oftast med direkt citat ifrån respondenter eller utdrag ifrån texter (Merriam, 1994). Då forskaren utför sin analys över studiens empiri är det forskarens uppfattningar och tolkningar som utmärker sig. Den kvalitativa metoden har sina fördelar. Bland annat kan forskaren få en helhetsbild över sin forskning och dels kan forskaren få ett aktörsperspektiv under närkontakten mellan forskaren och dennes respondenter. Där forskaren öppnar upp till bättre förståelse och får en högre uppfattning över varje enskild respondents skildringar. Men en kvalitativ metod innebär även en intensiv undersökning av varje enskild respondent, där upplägget rent resurs-, tids- och informationsmässigt leder till en koncentration på ett mindre antal respondenter. Medan i den kvantitativa metoden presenterar forskaren sitt empiriska resultat genom att omvandla sitt forskningsmaterial till siffror och statistik. Metoden kan då ge forskaren en statistisk generalisering över den urvalsgrupp som forskaren har valt att studera. Där urvalsgruppen kan bestå av en större mängd individer i jämförelse med ett kvalitativt arbete. Då svaren i undersökningarna är ytliga och frågorna anpassas inte individuellt som dem kan göras under ett kvalitativt arbete. Utan den kvantitativa metoden är mycket strukturerad och standardiserad i sin uppbyggnad av material och frågor till undersökningar, i jämförelse med den kvalitativa metoden som är mer flexibel och ostrukturerad. Den kvantitativa metoden har även sin nackdel med att den inte är anpassad för att presentera information kring sociala processer och sammanhang (Holme & Solvang, 1997).

2.1.2 Intervju

Datainsamlingen har bestått utav semistrukturerade personintervjuer med hög standardisering, där ett intervjuformulär skrevs med 33 st frågor till antalet.

Formuläret följades till punkt och pricka, med lite följdfrågor för att få fram mer information utav respondenterna. Intervjuformuläret innehöll exakt samma frågor oavsett aktör som blev intervjuad, för att datamaterialet senare skulle kunna analyseras lättare gentemot de andra aktörsgруппerna. Svaren på frågorna var inte definitiva utan mestadels öppna, där vissa frågor hade angivna exempel för att hjälpa tankeverksamheten hos respondenterna (NE, 2012a). Intervjuformuläret kan ses i sin helhet i bilaga 8.1.

Formuläret skickades ut till respektive respondent i förväg, för att var och en skulle kunna ta del av materialet och känna sig förberedda inför intervjutillfället. En annan anledning till varför formuläret skickades ut i förväg, var för att respektive respondent skulle få tid på sig att besvara frågan: ”*Har du något fall som du kan berätta där arbetskedjan mellan aktörer inte stämde och konflikter uppstod? Hur gick det och hur hanterade ni det?*”. Denna fråga ställdes för att få ett förtydligande på hur olika typer av konflikter kan uppstå, fortskrida och möjligen lösas i byggbranschen under produktionsskedet för den specifika aktören. Intervjuerna spelades in med kamera så ofta det gick, i övrigt blev det pappersanteckningar. Där varje intervju varade från 20 min till uppemot 1 tim och 15 min. Bildmaterialet ifrån inspelningarna kommer att raderas när examensarbetet har publicerats.

Med intervjuer som är semistrukturerade och fokuserar på ett urval av individer kan en djupare kunskap om teorier och erfarenheter studeras och ge mer kött på benen så att säga. Semistrukturerade intervjuer valdes till fördel över strukturerade och öppna intervjuer. Då semistrukturerade intervjuer ger den bästa blandningen av respondenternas öppenhet i svar och strukturen, att man håller sig till ämnet (NE, 2012a). En enkät skulle bli omfattande och få in mer svar på korta och konkreta frågor med förbestämda svarsalternativ. Men eftersom studien utgår ifrån att det inte finns några förutbestämda svar på frågorna, så skulle en enkätstudie inte ge den information som fogas för att kunna förklara examensarbetes syfte. Att tillämpa en fallstudie skulle i så fall ge en djupare kunskap om konfliktproblem mellan aktörer i arbetskedjan, men en fallstudie inriktar sig på ett specifikt fall. Där fallet då hade mynnat ut i hur de olika aktörerna i arbetskedjan upplever konflikter vid just det tillfället. Om de har varit i konflikt med någon aktör på just det projektet som undersöks, vilket man inte kan räkna med (Höst et .al., 2006).

2.1.2.1 Urval av respondenter

Valet av respondenter som skulle representera de olika aktörsgруппerna från arbetskedjan, skede stokastiskt (slumpmässigt). Det har sammanlagt utförts 16 st intervjuer, där de intervjuade aktörsgруппerna har varit: **Arkitekter, Byggtreprenörer, Entreprenörer och Byggmaterialleverantörer** . Arkitekter har intervjuats för att dem är spelarna som befinner sig innan produktionsskedet går igång och är då avgörande om det blir konflikter i

produktionsskedet eller inte. Arkitektfirmorna som har intervjuats är: Arkitektkontoret AB, Arkitektlaget Skåne AB, Ecoscape AB, Jais- Nielsen & Mats White och Sweco. Byggentreprenörer har intervjuats för att dem utgör den centrala figuren i produktionsskedet och byggentreprenören är i kontakt med i stort sätt alla aktörer samt att byggentreprenören säkerligen har mycket erfarenheter om konflikter i produktionsskedet. Byggföretagen som har intervjuats är: Byggmästarn i Skåne, NCC, PEAB, Skanska och Veidekke. Entreprenörer har intervjuats för att deras roller är många, att det finns så många olika karaktärer av entreprenörer i byggbranschen. Som alla säkerligen har haft sina konfliktsvårigheter med olika aktörer och man kan då få en större inblick i deras bedömningar kring uppenbarelser av konflikter i produktionsskedet. Entreprenörsfirmorna som har intervjuats är: Helsingborgs Byggplåt AB, LP Måleri, NVS och Prenad AB. Byggmaterialleverantörer har intervjuats för att deras roller finns sist i alla led. Dem finns längst ner i hierarkin, men betyder mest för tillverkningen av ett färdigt projekt. Då deras levebröd beror på om en annan aktör köper av dem. Där det då kan finnas oroveckande företeelser mellan dem och köparen, om priser eller kvalitet av produkter. Byggmaterialleverantörer som har intervjuats är: Boltstern Trading AB och Swerock.

Antalet intervjuer skulle ha utförts med lika många respondenter inom varje grupp, men då brist på byggmaterialleverantörer i Helsingborg och avhopp ifrån vissa aktörer har gjort att det inte har blivit lika många respondenter inom varje aktörsgrupp.

2.1.3 Analysmetod- Deduktiv och induktiv

För att en forskare ska kunna relatera teori med empiri i sin forskningsstudie, finns det två metoder som kan användas; deduktiv och induktiv.

Den deduktiva metoden utgår ifrån att man drar logiska slutsatser av sitt material (Thurén, 1991). Arbetssättet är en bevisande metod (Holme & Solvang, 1997) då forskaren skriver upp och tar fram teori, hypoteser, som påståenden för att därefter pröva dem mot verkligheten med diverse undersökningar. Detta för att få fram empiri som kan förstärka eller försvaga hypoteserna. De deduktiva slutsatserna behöver inte vara sanna i den meningen att de överensstämmer med verkligheten. Med det så har inte deduktionens giltighet något att göra med om premisserna är sanna eller inte. Vid deduktiva slutsatser ska forskaren vara lite misstänksam för allt logiskt resonemang. Då premisserna kanske inte stämmer överens med verkligheten och logiken i resonemangen kan därmed förvilla forskaren i sina slutsatser (Thurén, 1991).

Forskaren som använder den induktiva metoden som arbetssätt har inga förutbestämda teorier när han börjar med att forska inom ett ämnesområde. Utan teorierna och hypoteserna byggs upp utifrån den empiri som samlas in med hjälp av diverse undersökningar av ämnesområdet i verkligheten. Forskaren dra därefter sitt eget resonemang och sina egna slutsatser utifrån empirin. Forskarens resonemang och slutsatser påverkas då väldigt mycket av forskarens egna erfarenheter och idéer, vilket minskar objektiviteten av forskningen (Thurén, 1991). I andra aspekter så uppmuntrar det induktiva arbetssättet till kreativitet och upptäckande av nya teorier (Holme & Solvang, 1997).

Valet av arbetsmetod, för att analysera och dra slutsatser av empiri med teori, har blivit en deduktiv metod. Då arbetet byggts upp med teori som grund med en empiri fokuserad på att svara på om teorin överensstämmer med verkligheten. Analysen av Empiri mot teorin gjordes i en enda omgång genom en tväranalys över svaren på intervjufrågorna ifrån de 16 aktörer (som har deltagit i undersökningen) mot teorin som samlats in under kap. 3. Där författaren förmedlade arbetskedjans generella svar, men poängterade även med inlägg om det var någon grupp som avvek ifrån resterande aktörer.

2.1.4 Reliabilitet och Validitet

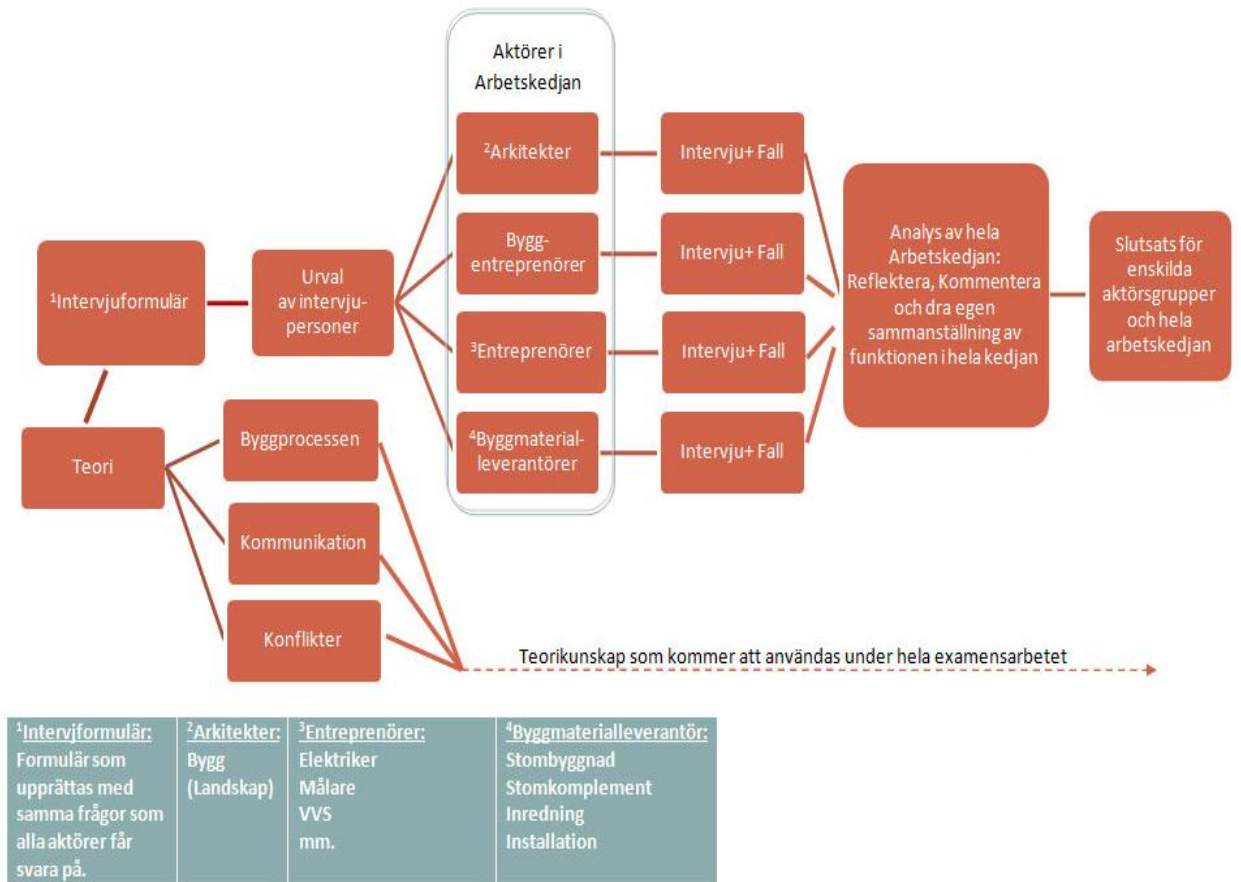
Under litteraturstudien, framtagningen av frågor och analysen har fokus legat på att validiteten av arbetet ska stämma. Att man mäter det man avser att mäta, så att studien inte tar upp irrelevanta avsnitt och information. För att uppnå validiteten har intervjufrågorna i förväg gått igenom med handledare och kollegor så att de innehåller relevanta frågor som gagnar syftet och frågeställningarna. Tillförlitligheten, reliabiliteten, av intervjumetoden och datainsamlingen har varit central för att få arbetet att vara trovärdigt ur forskningssynpunkt (Körner & Wahlgren, 2002).

2.1.5 Litteraturstudie

Litteraturstudierna som skede i början av examensarbetet fokuserades på byggprocessen, kommunikationen mellan aktörer och vanliga människor, konfliktsorter, konflikthantering och konflikter mellan aktörer. Litteraturstudierna var till för att få in den kunskap som krävdes för att dels vara förberedd och påläst vid intervjutillfällena och dels för att senare kunna ge stöd till analysen av empirin och slutsatserna.

2.1.6 Metodschema

Figur 2.1 visar en bild över ett metodschema som ska förtydliga hur författaren tänker gå tillväga för att genomföra detta examensarbete.

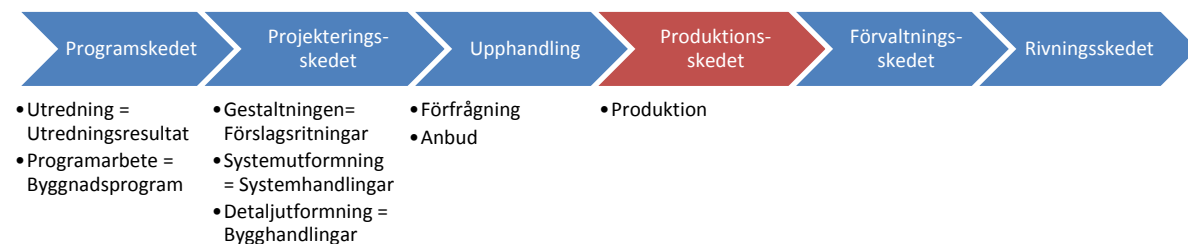


Figur 2.1. Visar metodschemata

3 Teori

3.1 Byggprocessen

Ett projekt går alltid igenom ett visst antal skeden som kan sammanfattas som byggprocessen. För de traditionella entreprenadformerna, utförande och totalentreprenad, inleds i allmänhet byggprocessen med ett *programskede*. I programskedet blir det en utredning om det ska finnas ett projekt eller inte. Byggherren frambringar då vad han vill ha, önskemål och krav, vilket resulterar i ett byggnadsprogram som hans inhyrda konsulter i form av arkitekter, konstruktörer och entreprenörer skriver ihop (Nordstrand, 2009). Byggnadsprogrammet ska framställas så tydligt att personer som inte har varit i kontakt med byggherren under framtagningen av byggnadsprogrammet ska förstå precis vad hans intentioner är med projektet, vad han vill ha och vad han har för krav (Emmitt & Gorse, 2003). När byggnadsprogrammet är färdigställt går byggprocessen in i nästa skede, *projekteringsskedet*. I projekteringsskedet utgår man ifrån byggnadsprogrammet för att gestalta byggnaden i stort och då produceras förslagsritningar över byggnaden. Därefter inleds systemutformningen, där konstruktörer förklarar, beskriver och fastställer det bärande stomsystemet. Medan konsulter inom VVS, El och mark fastställer installationssystemen i byggnaden. Resultaten av systemutformningen redovisas på så kallade systemhandlingar. Det görs tillslut en detaljutformning av byggnaden som redovisas i bygghandlingar. Beroende på entreprenadform så är det antingen byggherrens projekteringskonsulter som utför projekteringen (Utförandeentreprenad) eller så är det en byggentreprenörs projekteringsgrupp som gör projekteringen (Totalentreprenad). Efter projekteringsskedet sker en *upphandling* av konsulter och entreprenörer som ska producera projektet. Det går ut förfrågningar från byggherren och det kommer tillbaks anbud till byggherren som sedan bestämmer vem som får jobbet att producera projektet. När upphandlingen är klar ifrån byggherrens sida inleds *produktionsskedet*. I produktionsskedet produceras projektet till ett klart byggnadsverk. När byggnaden är klar är projektet avslutat. Det färdiga projektet ska sen förvaltas i otalet år under ett *förvaltningsskede* av en bostadsförvaltare, organisation eller privatperson. Under förvaltningsskedet kan det ske olika till- och ombyggnader för att bevara byggnaden men i sinom tid tar livslängden slut för byggnaden. Byggnaden måste då demoleras under *rivningsskedet* för att ge plats åt nya projekt (Nordstrand, 2009).



Figur 3.1 Visar Byggprocessen

3.1.1 Aktörsgруппerna

Aktörer som finns under byggprocessen är bland annat:

- Byggherren = Den som tar initiativet till att starta ett projekt. Byggherren kan vara en förvaltning, ett företag (med en beställare) eller en privat person (Stintzing, 2005).
- Kunden/Brukaren = Den som köper eller kommer använda projektet (Hansson & Söderberg, 1999).
- Kontrollansvariga = Personen som anställs av byggherren och som bland annat ska kontrollera så att kontrollplanen (som har upprättats tillsammans med byggherren) följs. Samt att nödvändiga kontroller genomförs, för att projektet ska få den kvalitet som byggherren vill ha (Boverket, 2012).
- Besiktningsmannen = Personen som besiktigar ett projekt. Besiktningsmannen är den personen som godkänner om avtalsvillkoren i kontraktet, som har upprättats för en entreprenad, är uppfyllda (Ottosson, 2009).
- BAS- P, BAS- U = Byggarbetsmiljösamordnare under projekteringen (P) och under produktionen (U) (AMV, 2012).
- Projektledare (byggprojektledare) = En person som byggherren anställer att vara samordnare av deltagande aktörer i entreprenaden, tidsplanera, ekonomiansvarig, informatör och verka som beställarens ombud. Projektledaren är en person som är fristående projektering och entreprenadverksamhet (Han gör inte projekteringen och han bygger inte, utan ser till så att andra gör det). Projektledaren kommer ifrån en konsultfirma som specialiserar sig inom projektledning (Hansson & Söderberg, 1999).
- Projekteringsledare = Delprojektledare för projekteringen under projekteringskedet som sedan lämnas över till byggledaren. Projektledaren kan anta rollen som projekteringsledare om det är ett mindre projekt (Ottosson, 2009).

- Byggledare = Delprojektledaren som ansvarar för produktionsbiten med installationer och byggarbeten (Ottosson, 2009).

Aktörerna som är tänkta att studeras i detta examensarbete och som utgör den tänkta arbetskedjan, kommer att presenteras i följande texter lite mera ingående. I vad de är för aktörer, vilka roller och ansvar de har och när de kommer in i byggprocessen. Aktörerna som kommer att utgöra arbetskedjan är: **Arkitekter, Byggentreprenörer, Entreprenörer och Byggmaterialleverantörer.**

Arkitektens uppgift är att framställa lösningar som tilltalar och fyller sina funktioner med inblick i att ekonomin och det estetiska ska fungera i harmoni med lösningarna (Studentum, 2012). Arkitektens uppgift är att framställa en byggnad så att den är både funktionell och estetisktilltalande för byggherren, beställaren eller för sig själva. Arkitekten ska framställa modeller och skisser över hur det tänkta projektet ska se ut och hur det ska lösas med framkomlighet både invändigt och utvändigt. Han ska fånga upp byggherren/-beställarens krav på hur den färdiga produkten ska se ut, vad den ska användas till och efter vem som ska inhysas i den. Det arkitekten fångar upp genom diskussioner med byggherren eller beställaren, framställer han i form av ritningar, skisser och beskrivningar. Arkitekten inleder då sin resa i byggprocessen i programskedet. En arkitekt blir då en konsult till en byggherre, där arkitekten tillsammans med övriga konsulter (som byggherren har hyrt in) framställer ett byggnadsprogram över ett tänkt projekt. Om byggherren bestämmer sig för att projektet ska handlas upp på utförandeentreprenad så stannar arkitekten kvar och utför projekteringen till byggnaden tillsammans med resterande konsulter (Nordstrand, 2009). Arkitekten utför de ritningar och beskrivningar som föreligger honom att göra. Därefter följer inte arkitekten med in i produktionsskedet, utan en projektledare får ta över handlingarna som har gjorts och förmedlar informationen vidare till byggentreprenörer och entreprenörer i produktionsskedet. Arkitekten är fortfarande kontaktbar under produktionsskedet, för frågor om förtydligande av ritningar och handlingar. Om det är frågan om något allvarigare, där handlingarna måste göras om, så får arkitekten anmäla ett ÄTA- arbete (ändrings-, tilläggs- och avgåendearbete) till byggherren innan arkitekten får ändra ritningarna och påverka produktionsskedet³. Om byggherren väljer att upphandla projektet på totalentreprenad så överförs projekteringen till en byggentreprenör. Där denna byggentreprenör har egna arkitekter och konsulter som kan utföra färdiga handlingar till produktionsskedet. Men om byggherren bestämmer sig för att ha en samverkansform på entreprenaden, en partnering. Så kommer

³ Arkitekt Staffan Premmert, Sweco, intervjuad 2012-03-30.

byggherrens valda arkitekt att vara med mer eller mindre genom hela projektet (Nordstrand, 2009).

Byggentreprenörerna är den aktörsgrupp som ägnar sig åt att bygga om, bygga till, renovera och laga byggnader och anläggningar för kommersiellt eller privat bruk (Nordstrand, 2009). I Sverige fanns det år 2010 uppemot 18 300 registrerade byggföretag inom bygg och anläggning, varav ca 7 500 av dessa hade mer än 1 anställd enligt Sveriges Byggindustrier (2010). Av dessa byggföretag finns ett par riktigt stora som inte enbart sysslar med bygg och anläggning utan de innehar även egna resurser inom VVS, El, måleri och plåt mm. Till skillnad från de stora företagen så ägnar sig de mindre eller minsta företagen åt att mest renovera och reparera. I andra fall kan de specialisera sig på ett enda moment i byggteknikväg t ex plattgjutning, inredning, småhus eller stommontage, för att fungera som underentreprenör åt de större byggföretagen. Inom begreppet byggentreprenör finns roller som: inköpare, kalkylerare, platschef, arbetsledare och byggarbetare. Byggentreprenören kommer först in under upphandlingen, vid de traditionella entreprenadformerna (Utförande- och Totalentreprenad) (Nordstrand, 2009). Men om entreprenaden har partnering så kommer byggentreprenören in redan vid gestaltningen av projektet och finnas därefter med till slutet av projektet (Byggherrarna, 2012). När byggentreprenören har fått kontrakten på entreprenaden inleder han produktionsskedet och producerar projektet till en färdig byggnad eller anläggning (Nordstrand, 2009).

Entreprenörer, individuella personer eller företag som kommer med eller hittar på system och produkter som kan förbättra ett eller flera behov som byggbranschen behöver lösa vid bygg och anläggning (NE, 2012b). Till aktörsgruppen entreprenörer hör t ex:

- *Rörentreprenörer*, VS, som håller på med rörinstallationer för värme och sanitet (Nordstrand, 2009).
- *Ventilationsentreprenörer*, V, som utför de luftbehandlingssystem som finns i byggnader och anläggningar (Nordstrand, 2009).
- *Sprinklerentreprenörer*, som sätter upp sprinklersystem i byggnader och lokaler (Nordstrand, 2009).
- *Brandentreprenör*, den personen eller företaget som projekterar upp och samtalar med övriga entreprenörer, byggherrar och arkitekter om brandtekniska åtgärder i en byggnad eller anläggning. För att göra projektet så brandsäkert som möjligt (WSP, 2012a).
- *Akustik entreprenör*, den som erbjuder lösningar, mätningar och produkter för bästa möjliga ljudkvalitet i ett rum, bostad eller en hel lokal (WSP, 2012a).

- *El-entreprenör*, firmor som tar hand om elinstallationer i byggnader och anläggningar (Nordstrand, 2009).
- *Målare*, entreprenörerna som tar hand om helhetslösningar från att spackla till att måla och tapetsera (Nordstrand, 2009).

Det finns även andra företag som specialiserar sig på ett byggarbetsmoment eller att levererar speciella byggprodukter till byggentreprenörerna, där de då verkar som underentreprenörer åt större entreprenörer. Sådana företag kan vara plåtslagare, golvläggare eller glasmästare. Entreprenörerna ser storleksmässigt ut som byggentreprenörerna, med många små företag och ett fåtal riktigt stora som kan ta hela totalentreprenader på egen hand. En entreprenör kan komma in under program- och projekteringsskedet som konsult åt byggherren. Annars kommer entreprenören inte in förrän vid upphandlingen och sen vidare in i produktionsskedet (Nordstrand, 2009). Om det inte är frågan om en partnering förstås, då kan entreprenören vara med genom hela projektet från start till mål (Byggherrarna, 2012).

Byggmaterialleverantörens huvuduppgift är att leverera sina produkter till entreprenören eller kunden som har beställt varan. Leveransen av varan kan komma på ett par olika sätt. Antingen kan entreprenören beställa materialet direkt ifrån tillverkarens fabrik och få det skickat direkt till arbetsplatsen, där leverantören monterar varan eller så monterar byggentreprenören den själva. Materialet kan annars skickas till en mellanlagring, där entreprenören hämtar ut det för att sedan montera det själv. Entreprenören kan också beställa varorna från en byggvaruhandel eller en grossist som då fungerar som en slags mellanhandel mellan tillverkarens fabrik och entreprenörens arbetsplats. Det finns olika sorters byggmaterialleverantörer, beroende på vad för sorts material som denna tillverkar och säljer (Nordstrand, 2009). Det kan vara:

- a) *Inbyggnadsmaterial*: Material som huvudsakligen byggs in i byggnaden, så som gipsskivor och isolering.
- b) *Hjälpmaterial*: Material som inte byggs in i byggnaden, men hjälper till att få projektet byggt, så som ställningar och former.
- c) *Driftmaterial*: Material som oftast består utav verktyg och redskap för att byggarna ska kunna utföra arbetet och bygga upp byggnaden (Nordstrand, 2009).

Inbyggnadsmaterialen kan ytterligare delas upp i 5 sorters materialgrupper.

- 1) *Stombyggnadsmaterial*: Material som rör byggnadens bärande stomsystem, t ex armering, stål, tegel mm.
- 2) *Stomkompletteringsmaterial*: Material som kompletterar den bärande stommen t ex beklädningsmaterial, trappor, fönster mm.
- 3) *Inredningsmaterial*: Material för den fasta och lösa inredningen, t ex köksskåp, förvaringsenheter, textilier mm.
- 4) *Installationsmaterial*: Material som hör till olika installationssystem; ventilationssystem, rörsystem, elinstallationer eller sprinklersystem. Som t ex rör, sanitetsporlin, pumpar mm.
- 5) *Övrigt material*: Materialet som inte riktigt passar in i de övriga kategorierna t ex verktyg, färg, lim mm (Nordstrand, 2009).

Materialleverantören kommer in i ett projekt vid upphandlingsskedet vid de traditionella entreprenaderna och finns sedan med i produktionsskedet om denne blir vald att utföra arbetet som stod i förfrågan. Under produktionsskedet kommer leverantören sedan att producera och leverera sina tjänster till entreprenören efter avtalad tid, kostnad och kvalitet.

Materialleverantören kan komma med i ett tidigare skede i byggprocessen om byggherren har valt att ha partnering som samverkansform istället (Nordstrand, 2009).

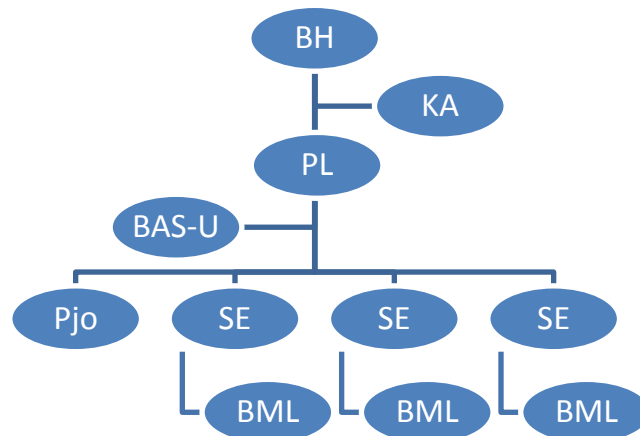
3.1.2 Entreprenadformer

Vid produktionen av hus och anläggningar väljer byggherren ut vilken entreprenadform projektet ska utföras i. Där den valda entreprenadformen är avgörande för hur konflikter kommer att uppstå, behandlas och lösas under projekttiden. Då många rapporter visar att konfliktproblem många gånger ligger i separationen mellan projektering och produktionsaktiviteterna (Emmitt & Gorse, 2003). Framöver följer en beskrivning över olika former av entreprenader som finns i Sverige och vad de har för fördelar resp. nackdelar i behandlingen och hanteringen av konflikter på arbetsplatsen mellan de olika aktörerna i arbetskedjan.

Teckenförklaring till figurer som följt i kapitel 3.1.2 Entreprenadformer:
A= Arkitekt, B= Brukarer/kund, BAS- U= Byggarbetsmiljösamordnare under produktionsskedet, BE= Byggentreprenör, BH= Byggherre, BML= Byggmaterialleverantör, GE = Generalentreprenör, K=Konstruktörer, KA= Kontrollansvarig, NE= Nyckelentreprenörer, PjO= Projekteringsorganisation, PL = Projektledare, SE = Sidoentreprenör, TE = Totalentreprenör.

Utförandeentreprenad: Byggherren tillsätter en projektledare som ska föra byggherrens talan i byggprojektet. Byggherren väljer normalt sätt att ha kvar samma projektledare genom hela byggprocessen. I en utförandeentreprenad är det byggherrens inhyrda konsulter (arkitekter, konstruktörer och entreprenörer) som gör projekteringen, där de då bildar en projektorganisation. Det finns olika sorters utförandeentreprenader: **delad entreprenad, generalentreprenad eller samordnad generalentreprenad** (Nordstrand, 2009).

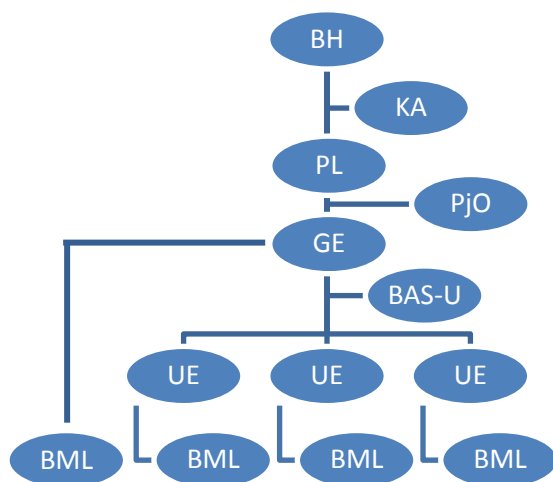
Med delad entreprenad menas att byggherren med projektledaren anlitar ett flertal entreprenörer, där var och en av entreprenörerna tar sitt ansvar för sin egen del av entreprenaden i projektet. Byggherren har direkta avtal med projekteringsledningen samt med sidoentreprenörerna. Sidoentreprenörerna har i sin tur avtal med olika byggmaterialleverantörer. Det är projektledaren som sköter samordningen mellan alla aktörer, men ansvaret kan gå över till en av entreprenörerna som då kallas för huvudentreprenören, oftast är det byggentreprenören (Nordstrand, 2009). För denna entreprenadform krävs det att bygghandlingarna är färdigställda för varje delentreprenad vid byggstarten, för att projekttiden ska bli kortare (Byggledarna, 2012a).



Figur 3.3 Visar organisationen över en delad entreprenad (Ottosson, 2009).

Den enskilde entreprenören ansvarar för sin egen entreprenad del. Han följer bygghandlingarna som har utfärdats för den delen och har liten eller ingen insikt i vad de andra entreprenörerna håller på med. Utan ägnar sig helt åt att färdigställa sin del av entreprenaden. Det finns alltså en bristfällig kommunikation mellan de olika aktörerna i denna entreprenadform. Där sker ingen eller liten kunskapsutväxling mellan aktörerna och därmed föga utveckling i samarbete, konflikthantering eller resursutnyttjande. Aktörerna litar mycket mer på reglerna och normerna i en delad entreprenad. Bli det problem mellan aktörer så står det oftast och stampar mellan vem som har rätt och vem som har fel enligt kontraktet, reglerna eller normerna (Nordstrand, 2009).

Generalentreprenaden utmärker sig med att byggherren endast sluter ett avtal för arbetet som kommer att ske på arbetsplatsen, med ett förfrågningsunderlag. Byggherren ska i denna entreprenadform enbart utse en enda entreprenör som tar hand om hela bygget. Vilket kommer att underlätta för byggherren som då slipper göra avtal och ha ansvaret för flertalet olika entreprenörer (Nordstrand, 2009). Entreprenören som får jobbet, vilket är byggentreprenören, kallas sedermera för generalentreprenör. Generalentreprenören är den som har samordningsansvaret för alla andra entreprenörer/underentreprenörer som han anlitar för att få projektet gjort. Byggherren har alltså inget inflytande i vilka underentreprenörer som generalentreprenören anlitar (Byggledarna, 2012a).



Figur 3.4 Visar organisationen över en generalentreprenad (Ottosson, 2009).

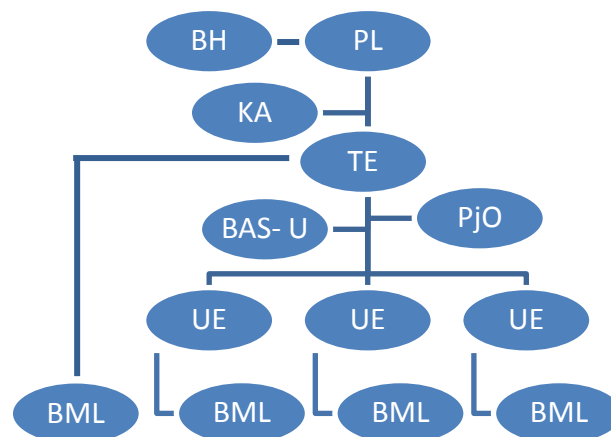
Varje underentreprenör tar fortfarande sitt ansvar för sin del av entreprenaden. Sköter sin del och blandar sig helst inte in i andras delar av entreprenaden, precis som med delad entreprenad (Byggledarna, 2012a; Nordstrand, 2009).

Samordnad generalentreprenad påminner om generalentreprenad, med skillnaden att byggherren väljer ut alla entreprenörerna som ska vara med i bygget. Han utser sen en generalentreprenör som får ta över och samordna och ta ansvar för övriga entreprenörer. De andra entreprenörerna i projektet blir då underentreprenörer till generalentreprenören (Nordstrand, 2009). För att minska att det blir tvister, oklarheter eller missförstånd i kontraktsformer och mellan personligheter ska byggherren upphandla den tänkta generalentreprenören först och sedan resterande entreprenörer. För då kan generalentreprenören ha inflytande i kontraktsutformningen och med byggherren diskutera och visa vilka han/hon anser kan vara de lämpligaste att jobba med under projektet (Byggledarna, 2012a). Nackdelarna med samordnad generalentreprenad ligger fortfarande i att entreprenörerna jobbar mot enskilt strikt avgränsade mål och att det finns mycket juridik inblandat som försvårar kommunikationen om det uppstår problem som kan leda till konflikter och i värsta fall tvister (Nordstrand, 2009).

Totalentreprenad

Totalentreprenaden är en entreprenadform som tillkom för att man skulle kunna bygga enkelt och billigt⁴. Det finns två typer av totalentreprenader: **renodlad och styrd** (Nordstrand, 2009).

Vid en renodlad totalentreprenad går en byggherre ut med ett byggprogram som ett förfrågningsunderlag. Byggentreprenörerna som får förfrågan tillsätter egna arkitekter och andra typer av konsulter för att göra ett inledande projekteringsunderlag (Nordstrand, 2009). Byggföretaget producerar inte färdiga handlingar, utan skapar bara tillräckligt material för att kunna visa byggherren vad han kan få för projekt och till vilket pris (Byggledarna, 2012a). Byggherren får in anbud från ett antal byggentreprenörer, och väljer därefter ut en av dem till att bli totalentreprenör. Byggentreprenören som har blivit totalentreprenör försätter därefter med att färdigställa handlingarna och bygger samtidigt projektet. För produktionsdelen av projektet så anlitar totalentreprenören underentreprenörer för entreprenaden. Varje underentreprenör som totalentreprenören har upphandlat arbetar mot sin egen strikt avgränsade entreprenaddel och har lite att göra med hur de andra underentreprenörerna utför sina respektive delar (Nordstrand, 2009).



Figur 3.5 Visar organisationen över en totalentreprenad (Ottosson, 2009).

Under styrd totalentreprenad, till skillnad från renodlad, så specificerar byggherren sig mera genom att till förfrågningsunderlaget lägga till en halvfärdig projektering som har gjorts av byggherrens egna konsulter. För att byggherren vill ha vissa tekniska krav på utseendet, höjden, mängden (rum/våningar/huskroppar mm.) ventilationen eller något annat som ska ingå i projektet. Totalentreprenörens inflytande blir då begränsat, han blir låst till de specificerade kraven som byggherren ställer (Nordstrand, 2009) och detta gör det svårt för totalentreprenören att pressa priserna vid upphandlingen⁵. I övrigt går processen till på samma vis som renodlad (Nordstrand, 2009).

⁴ Arkitekt Staffan Premmert, Sweco, intervjuad 2012-03-30.

⁵ Arkitekt Staffan Premmert, Sweco, intervjuad 2012-03-30.

Konflikterna i totalentreprenaderna ligger i att totalentreprenören pressar priserna vid upphandling av UE, så att de inte har råd och får oftast ingen ersättning för de dem borde ha för jobbet de lagt ned⁶.

Partnering

Partnering är inte en entreprenadform i sig, utan alla slags entreprenadformer och ersättningsformer kan kombineras med partnering. Partnering är en samverkansform, ett arbetssätt, en process med målet om ett bättre samarbete mellan medverkande aktörer i ett projekt (Fernström, 2007). Där alla parter i partnering jobbar mot gemensamma mål för projektet och kunden (Nordstrand, 2009). I byggprocessen inleds det med att en byggherre ska mycket tydligt i ett tidigt skede förklarar och specificerar krav, önskemål och specifikationer för projektet, för att få ett så lyckat projekt redan från start. Byggherren tar här hjälp av konsulter som hyrs in för att få ner sina önskemål på papper. Arbetet försätter därefter med upphandlingen. Där det vid upphandlingen bildas olika teamgrupper av olika företag som gått ihop som tar del av byggherrens krav och önskemål. Teamgrupperna kan bestå av byggtreprenörer, entreprenörer, montörer, arkitekter, konstruktörer och strategiska byggmaterialleverantörer som går samman som en gemensam grupp vid upphandling. Av materialet som byggherren har skrivit försöker man i teamen framställa de bästa lösningarna för byggherren och ingjuta förtroende. Byggherren väljer därefter ut de slutgiltiga partneringteamet när upphandlingen är avslutad. Efter att partneringteamet är utsett så bildas det olika workshoppar, för att parterna ska lära känna varandra bättre (Fernström, 2007). Under workshoparna klargörs de gemensamma målen och hur man ska klara dem (NCC, 2012a). Partneringteamet börjar även med projekteringen av projektet, där diskussioner går fram och tillbaka mellan de inblandade parterna för att optimera projektet (Fernström, 2007). Det bildas också en partneringorganisation där den lägsta nivån består av teamgrupper sen partneringgrupper och högst upp finns styrgruppen (Fernström, 2007). När alla mål är satta så ingår de medverkande parterna i ett partneringavtal (Nordstrand, 2009), med Allmänna bestämmelser inbäddat som sista utväg om partneringprojektet skulle gå åt skogen. Det skapas även en partneringdeklaration som inte har någon juridisk inverkan dock väl en moralisk. Där de involverade parterna måste vara trogna varandra, då partnering bygger på förtroende och tillit till varandra (Fernström, 2007).

Hur parterna ska behandla oenigheter och konflikter i projektet måste tas upp under workshoparna (NCC, 2012b). Hanteringen av konflikter mellan parter kommer att innefatta en förebyggande åtgärd. Där parterna tar fram vad det finns för risker och svagheter mellan varandra och konstaterar hur de ska

⁶ Arkitekt Staffan Premmert, Sweco, intervjuad 2012-03-30.

hantera dem under projektiden. Eller om någon i teamet genom diskussioner kan komma på lösningar så att de slipper dessa risker i projektet (NCC, 2012b; NCC, 2012c). Partneringteamet utarbetar också ett eskaleringssystem som kallas konflikttrappan, för att ta hand om konflikter och problem om de förvärras eller försvåras (NCC, 2012b). Där konflikttrappan utgår ifrån att konfliktproblemet ska lösas på den lägsta nivån där problemet dyker upp. Kan inte individerna lösa problemet så går problemet upp ett steg i partneringorganisationen (Fernström, 2007). Denna påtryckning kan då kännas pinsam eller som ett misslyckande för en lägre nivå, att någon annan nivå måste ta över deras problem. Därför jobbar de hårt för att lösa problemet i tid på respektive nivå. För att i god anda med partnering lösa konfliktproblemen ska inte enskilda medlemmar gå och peka ut syndabockar, utan de ska med gemensamma krafter komma igenom och lösa problemet (NCC, 2012b). Konflikterna kan även förhindras då partneringteamet bestämmer sig för att ha en öppen ekonomi och att varje aktör har likadan ersättningsform (Fernström, 2007).

Med partnering får alla deltagande aktörer i projektet sin chans att medverka från start till mål, istället för att enbart vara med under en kort del av projektet. Allas kompetens och resurser utnyttjas till max över hela byggprocessen i partneringteamet. Där processen med teamupplägg både kan stimulera kreativiteten och effektivisera hanteringen av problem. Så att problem kan hanteras och lösas tillsammans innan de går till konflikter eller tvister (Byggdialog, 2012). Teoretiskt sätt kan även problemet med bristande kommunikation bli mindre. För att de olika parterna pratar mer med varandra och är mer involverade i varandras arbeten, jämfört med under andra former av entreprenader. Det juridiska får dessutom mindre plats i partnering jämfört med i övriga entreprenadformer. Men konflikter kan dessvärre inträffa på ett teoretiskt vis rörande juridik och ansvar inom partnering, då alla aktörer sitter nu i samma sits (Nordstrand, 2009). Något mer negativt med partnering är att individer som tenderar att jobba för länge i ett och samma partneringsteam kan minska sin lojalitet för det egna företaget, om sammanhållningen är för bra med de andra aktörerna i teamet (Fernström, 2007). Partneringprojekt fungerar dessvärre inte för alla aktörer och inte i alla sorters projekt heller. Utan funkar bäst vid större byggprojekt, då partnering kan verka komplext vid mindre byggprojekt (Nordstrand, 2009).

3.2 Kommunikation

3.2.1 Vad är kommunikation

Kommunikation är till en början ett utbyte av budskap i en direktförbindelse mellan avsändare och mottagare. En envägskommunikation där avsändaren skickar sitt budskap till mottagaren som får ta emot det och tyda det. Mottagaren tar alltså inte direkt emot budskapet från avsändaren utan endast vad mottagaren upplever att avsändaren sa, menade och förmedlade när han uttryckte sitt budskap. Mottagaren måste alltså kunna tolka både vad avsändaren säger, menar och uttrycker sig icke- verbalt för att kunna få ut rätt information ur samtalet. Så att det inte uppstår feltolkningar mellan individerna (Maltén, 1998). Mottagaren måste här inneha liknande eller samma kunskap som avsändaren för att mottagaren ska uppfatta rätt och kunna utföra avsändarens budskap på rätt sätt. De måste ha samma förståelse för ord och gester mellan varandra (Walker, 2011). Har inte mottagaren den kunskapen som krävs för att förstå vad avsändaren menar med sitt budskap, så måste han kanske svara avsändaren med en fråga. En fråga där mottagaren beskriver hur han har tolkat avsändarens budskap ”är det så här du menar...?”. Avsändaren kan då bekräfta frågan eller förklara tydligare med vad han menar med sitt budskap, om mottagaren har misstolkat det. Det har nu bildats en tvåvägskommunikation. Ett riktigt samtal börjar forma sig med att avsändare och mottagare byter roller om vartannat. I den utvecklade kommunikationsmodellen spelade feedbacken en avgörande roll till att konversationen kom till ett andra stadium av förståelse mellan avsändare och mottagare (Maltén, 1998). Feedback behöver inte enbart uttryckas i ord och text, utan kan förmedlas vid konversation direkt mellan avsändare och mottagare genom en axelryckning, en nickning med huvudet eller enbart via tystnad. Dessa uttryck är svåra för avsändaren att förstå vad mottagaren säger, så då måste kanske avsändaren ställa följdfrågor för att få reda på om mottagaren hänger med (Walker, 2011). En ny definition kan då vara på sin plats för tvåvägskommunikationen. Att kommunikationen istället är en socialprocess i vilket två eller flera individer byter information eller budskap med varandra (O'Reilly & Pondy, 1979).

Feedbacken, den återgivande frågan eller påståendet som mottagaren svarar avsändaren med. Öppnar upp mottagaren för förståelse och möjligheten till att minska risken för feltolkningar. Istället för att enbart hålla med om vad avsändaren har sagt, genom att svara ett enkelt ja eller nej. Kan mottagaren utveckla och få en dialog som förtydligar om det finns otydligheter. En annan sak med feedback är att den kan skifta, t ex hade det blivit mer feltolkningar om avsändaren hade framfört sitt budskap igår än idag. För allt beror på hur avsändaren och mottagaren är som personer, vilket humör de är på för tillfället, deras status i gruppen eller företaget, deras erfarenheter och deras attityd gentemot varandra. Känner inte mottagaren avsändaren sen innan och

mottagaren får ett budskap utav avsändaren som han ska utföra. Så kan det lätt bli feltolkningar av meddelanden, då mottagaren inte känner till avsändarens alla beteenden och uttryck (Maltén, 1998). Om mottagaren har en dålig attityd emot avsändaren, så kan han välja att med vilje missförstå budskapet och tolka det hur han vill. Han kan sen förmedla det vidare på ett sätt som han tycker att det ska vara, men det är inte rätt budskap och det blir feltolkningar i leden (Walker, 2011). Kommunikationen kan även förvärras eller förbättras för den delen om man ser vidare på kontexten. Kontexten som är var någonstans kommunikationen äger rum, i vilket slags sammanhang (Maltén, 1998). Det kan vara:

- *Fysiskkontext* = området, tiden, omständigheterna.
- *Socialkontext* = makt-, statusförhållanden, roller.
- *Kulturellkontext*= värderingar, nationella och internationella särdrag (Maltén, 1998).

Ett exempel på kontext: Om ett budskap framförs i en bullrig miljö med mycket distraherande hinder runt omkring på en byggarbetsplats, där det kör lastbilar förbi. Pipsensorer går igång när de bakar bak för att lasta av betongelement, samtidigt som din arbetsledare försöker säga något till dig. Han vill att du ska hålla koll på att... Men en skottkärra skramlar förbi och en cirkelsåg går precis igång så du hör inte vad han säger, men du nickar artigt ändå och säger högt och tydligt ja för att göra chefen till lags. Du svarar ja fast du inte har fått in hela meddelandet och inte riktigt vet vad det är du ska göra. Du kommer troligen att göra ett fel eller bli tillsagd en andra gång av arbetsledaren och det kan uppstå en oenighet mellan dig och honom. Hade nu samtalet istället förts på en annan plats t ex i en arbetsbod, så hade budskapet gått fram. Du hade då fått reda på att du skulle hålla koll på gasflaskorna så att inte betongbilen kör över dem, pang.

Med kommunikation kan vi visa oss på ett intellektuellt, emotionellt eller socialt sätt. Där den intellektuella kommunikationen består i att vi kan ta emot och förmedla information och få en begriplig bild av omvärlden. Den emotionella kommunikationen visar utloppen av våra behov, känslor som sorg och frid, nöje och hat, men även känslor av misslyckande och framgång. Med den sociala kommunikationen vill vi bli sedda, känna oss uppskattade bland folk i vår närhet eller bara bevara en relation med en speciell person (Maltén, 1998). I en konversation måste det finnas någon form av engagemang och motivation i personerna som pratar. Har inte en individ, som man pratar med, något engagemang i att delta i konversationen eller att han inte är motiverade att få något utav situationen. Så kan det uppstå arga konfrontationer från den person som inte får gensvar (Nilsson, 2005).

3.2.2 Kommunikationsmedium

Det finns olika typer av kommunikationsmedium som man kan kommunicera via. T ex: vanlig konversation ansikte mot ansikte, telefon, röstmeddelande per telefon, sms, mail, skype, video konferens, skrift. Det finns informationsbanker där vi hämtar vårt ordförråd ifrån, vår fakta och våra sociala beteenden. T ex: i tidningar, tv, radio, böcker, internet, sociala medier, människor, textdokument, bilder och ritningar. Vilket medium man använder har stor betydelse för den som ska ta emot meddelandet och ta in budskapet. Där olika sorters medium inger olika sorters status för mottagaren om det är viktigt eller inte, om det brådskar eller inte. Det skrivna meddelandet är en bra konkurrent till den talande konversationen ansikte mot ansikte. Om man bara besitter ett rikt ordförråd och kan konsten att uttrycka sig väl i skrift, så kan detta medium slå talet. Skriftspråket, om inget annat, är ett bra substitut till talspråket då ett meddelande måste gå genom många led för att komma till rätt person. Skulle budskapet gå från en mottagare till en annan, genom tal, skulle kanske information tappas på vägen och bli ett helt konstigt meddelande på slutet. Detta kan då liknas vid viskleken, fast utan viskningar och utförd på en seriös arbetsplats och inte på ett födelsedagskalas (Walker, 2011).

Kommunikationen mellan aktörer i byggbranschen borde annars ske på projekt-, bygg- och samordningsmöten på platskontoret och på byggarbetsplatsen. Det kan då vara enklare att få hjälp på ett möte om så behövs, för att reda ut ett problem eller en konflikt som gnager. En aktör kan då få in mer synpunkter på hur man ska hantera problemet, eftersom att det är fler människor samlade. Som inte är upptagna med att göra något annat för tillfället, om man jämför med om man skulle snacka med någon ute på arbetsplatsen (Stintzing, 2005).

3.2.3 Kommunikation mellan aktörerna i arbetskedjan

Att få rätt på kommunikationen mellan människor är särskilt viktig i ett byggprojekt. Kan vi inte kommunicera och göra oss förstådda så kommer vi ingen vart med vårt budskap, vårt mål, och det blir problem. I många projekt går det faktiskt bra med att det sällan uppstår allvarliga problem, utan det kanske uppstår mindre problem som löses under entreprenadens gång. Men det är inte dem projekten som man hör talas om, utan det är de projekt där det går riktigt illa som får all uppmärksamhet. I dessa projekt brukar det oftast vara kommunikationen som slirar. Ett problem har då uppstått för att en part inte har haft förmågan nog att på ett bra sätt uttrycka sina intensioner under byggskedet. Det har då ofta lett till missförstånd som lett till problem och konflikter mellan individer (Emmitt & Gorse, 2003).

Det finns kommunikationsgränser mellan aktörerna och för att få en bättre kommunikation mellan de olika aktörerna, så måste dessa gränser brytas upp. Eller så kan de behandlas på ett vettigt sätt så att kommunikationen fungerar ihop mellan aktörerna (Emmitt & Gorse,2003). Gränserna mellan aktörerna som bryter kommunikationen är:

- Organisationer
- Projekt
- Entreprenadformer/Kontrakt
- Byggfaser

Där organisationerna är de olika organisationer/ företag som finns i ett projekt. Det kan vara en byggfirma, elektriker, VVS- firma, ett arkitektkontor mm. som ska samarbeta under den tiden som projektet varar. När ett projekt utvecklas kommer det att uppstå flera kommunikationskanaler med olika människor som är involverade i projektet. Individer som kommunicerar nära varandra och har samarbetat över organisationsgränser under en längre tid kan utveckla bra kommunikationstekniker och beteenden mellan varandra. Som gör att individerna kan snacka flyttande och förstår varandra på ett helt annat sätt. Denna sorts samarbete och kommunikation bryter då de svårighetsgränser som finns mellan olika aktörer under produktionsskedet. Det ger ett effektivt informationsutbyte och man kan fånga upp problem på ett annat sätt för att förhindra konflikter och tvister mellan varandra. Men ett projekt varar enbart under en kortare tid, vilket gör att samarbetet i ett projekt måste någon gång ta slut och personer kommer att få samarbeta med nya personer i andra projekt. Då kan produktiviteten och effektiviteten bli mycket lägre än om man jämför med det förra projektet för att de nya personerna har inte så god kommunikation. Det kan även ske personalbyte någon gång under produktionsskedet i någon av organisationerna och då kan risk för missförstånd och problem bli mycket större. Samt att fördröjningar av viktiga meddelanden kan föreligga och skapa problem i kommunikationskedjan, för att den nyanställda inte är riktigt invigd i projektet ännu. Cheferna i organisationen som utfört ett personalbyte måste se till att den nyanställda får tid till att komma in i projektet (Emmitt & Gorse,2003). Kommunikationen mellan aktörerna ser annorlunda ut beroende på entreprenadformen som byggherren väljer. Vid totalentreprenad är interaktionen mellan totalentreprenören, byggherren och projektledaren mycket hög via möten, telefon, mail mm. Medan de formella konversationerna under utförandeentreprenader sker som mest på byggmötena. I en utförandeentreprenad är byggentreprenören starkt begränsad till att enbart ge information till PL, som därefter går vidare med informationen till byggherren. Byggentreprenören gör då ofta lite fuskvägar till byggherren, för att kunna påverka byggherrens beslut i projektet (Emmitt & Gorse,2003).

I följande tabeller med tillhörande text anges hur de olika aktörsgrupperna teoretiskt sätt kommunicerar med varandra i utförande- och totalentreprenader.

Teckenförklaring till figurer som följer i tabellern 3.1 - 3: A= Arkitekt, BE= Byggentreprenör, BH= Byggherre, BML= Byggmaterialeleverantör, E= Entreprenörer, K=Konsulter, PL = Projektledare.

Tabell 3.1. Kommunikationen mellan aktörer i program- och projekteringsskedet (Emmitt & Gorse,2003)

$BML \leftrightarrow A, PL, BH$	<p>Byggmaterialeleverantören (BML):</p> <ul style="list-style-type: none"> • A,PL/BH vill ha måttuppgifter • A,PL/BH vill ha in kvalitet och estetiska uppgifter på material • A,PL/BH kan vilja se provbitar på material eller bilder på referens objekt
$E \leftrightarrow A, K$ $\swarrow \searrow$ PL-BH	<p>Entreprenören (E):</p> <ul style="list-style-type: none"> • E kan fungera som konsult och då kommunicera med övriga inhyrda konsulter och med BH/PL
$BML \leftrightarrow E \leftrightarrow BE$ $\swarrow \searrow$ A, K PL-BH	<p>Byggentreprenören (BE):</p> <ul style="list-style-type: none"> • BE är inte med i projekteringsskedet om det inte är en totalentreprenad eller form av partnering, då snackar han med alla.
$BML \leftrightarrow A$ $\swarrow \searrow$ K, E PL-BH BE	<p>Arkitekten (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> • BH konstaterar och förklarar önskemålen och kraven som han ställer på projektet för A, för att A och K ska få ihop ett byggprogram • A kommunicerar med K om hur man ska få fram projektet • A snackar i förväg med BML om A behöver upplysningar angående material, kvalitet och estetiskt. A behöver inte kommunicera med BML om han har listor över olika leverantörers produkter, med pris och mått, sen tidigare projekt • Om BE har totalentreprenad så snackar A mycket med honom och får info från BE hur BH vill ha sitt projekt.

Tabell 3.2. Kommunikationen mellan aktörer i anbudsskedet (Emmitt & Gorse,2003)

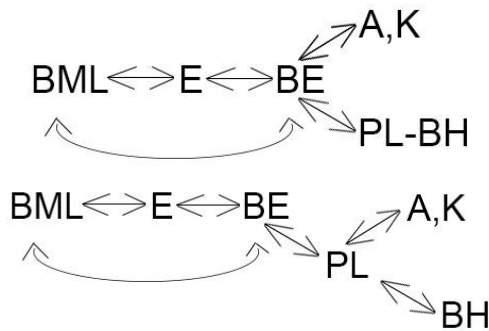
	<p>Byggmaterialeleverantören (BML):</p> <ul style="list-style-type: none"> • E vill ha prisuppgifter av BML • BML lämnar anbud till E eller BE, beroende på vem som har frågat om priser • BML kan fråga A om förtydligande i handlingarna
<p>BML ↔ E ↔ BE BML ↔ E ↔ PL-BH</p>	<p>Entreprenören (E):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tar in prisuppgifter från BML för att kunna räkna på jobbet • Lämnar anbudet till BE vid totalentreprenad • Lämnar anbudet till BH/PL vid utförandeentreprenad
	<p>Byggentreprenören (BE):</p> <ul style="list-style-type: none"> • BE tar kontakt med diverse E och BML för att få prisuppgifter • BE har kontakt med BH/PL under förfrågningstiden för att kunna ställa frågor om projektet och diskutera anbudet • BE lämnar sedan anbud över sin enskilda del om det gäller en utförandeentreprenad, eller för hela entreprenaden om det är en totalentreprenad
	<p>Arkitekten (A):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det kan bli kommunikationer via PL med BE, BML och E om de vill ha förtydligande information på handlingarna av A

Tabell 3.3. Kommunikationen mellan aktörer i produktionsskedet (Emmitt & Gorse,2003)

	<p>Byggmaterialeleverantören (BML):</p> <ul style="list-style-type: none"> • BML har kontakt med dem de har kontrakt med t ex E eller BE • BML har även kontakt med arbetaren som gör ev. förarbeten för BML: s grejer • BML har även kontakt med E och BE för att vet om det är okej med tider för utföranden och leveranser • BML tar kontakt med A via PL om det finns otydligheter i handlingarna som inte E kan svara på
<p>BML ↔ E ↔ BE BH/PL, A, K</p>	<p>Entreprenören (E):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har kommunikation med BML för materialinfo (har kontrakt med) • Har kommunikation med BE om tider och kostnader (har kontrakt med vid totalentreprenad) • Har kommunikation direkt med BH/PL (har kontrakt med vid utförandeentreprenad) • Har kommunikation med A, K för att få förtydliganden på oklarheter i handlingarna.

Byggentreprenören (BE):

- Kommunikerar med E så att de gör sitt arbete som de ska
- BE kan få besvara på frågor som kommer ifrån BML
- Informerar och får information ifrån PL och BH. Aktörsgrupperna i periferin (E och UE) är mycket beroende av den informationen som går mellan BE och PL för att de ska få veta vad som försiggår och vad de ska göra
- BE kommunicerar med sina A, K direkt när det är totalentreprenad
- BE kommunicerar med A, K via PL i en utförandeentreprenad
- BE är den som har kontakt med alla som är involverade i ett projekt på totalentreprenad. BE är då ansvarig för att rätt information kommer ut till de olika aktörerna så att arbetsplatsen flyter på



Arkitekten (A):

- Det kan bli kommunikationer (via PL/BH) med BE, BML och E om de vill ha förtydligande information på handlingarna eller det kommer uppgifter ifrån PL att BE, BML och E vill ändra något.



I produktionsskedet, vid utförandeentreprenad, finns där en bristfällig kommunikation mellan de olika sidoentreprenörerna, för att de teoretiskt sett inte kommunicerar med varandra i denna entreprenadform (Nordstrand, 2009). Under partnering processen så smälter alla steg ihop och kommunikationen mellan alla aktörer som är inblandade blir öppen. Ingen får ha dolda agendor och alla måste kunna samarbeta för att partneringprojektet ska kunna lyckas med att nå sitt mål (Fernström, 2007).

Inom organisationer och företag som medverkar i projekt så sker det interna möten, personal- och ledningsmöten. De interna mötena sker på ett informellt vis med en öppnare diskussion och beslutsamhet. Individerna känner säg oftast tryggare med att uttrycka sig och man litar mer på varandra i företaget. Utanför företagen sker det externa möten i projektet, där nästan alla organisationer och företag som är involverade i projektet deltar. Dessa möten är bland annat projekteringsmöten, startmöte, byggmöten, avslutandemöten mm. Tonen på de externa mötena är mer formell. Individerna från olika organisationer tenderar att lita mindre på varandra och har en defensiv kommunikation (Emmitt & Gorse, 2003).

Oavsett om mötena har olika namn så har det ändå samma syfte. Syftet är att: närvarande på mötena kollar över grejer rörande projektet, diskutera olösta problem, tar beslut om lösningar och sen ska den informationen föras vidare ut

till de medarbetare som behöver informationen bäst (förutom dem som var på mötet). Möten mellan olika aktörer är en mycket effektiv mekanism till att säkerställa att produktiv kommunikation består, det vill säga om ett möte utförs på rätt sätt. Blir inte mötet funktionellt och parterna får något vettigt ut av det, så slösar mötena tid, resurser och kommunikationen blir mer improduktiv (Emmitt & Gorse,2003).

Förändringar i design, konstruktion och utförande av ett projekt under produktionsskedet innebär oftast mer arbete, mer kostnad och gör att projektet inte blir klart i tid. Ändringar kan komma upp för att arkitekten har upptäckt att han/hon gjort fel i handlingarna, byggherren vill ha något annat istället i projektet eller att byggaren eller entreprenören hittat ett arbetsmoment som de inte kan utföra på det viset som det står i handlingarna. Kommunikationen mellan parterna måste då ske på ett effektivt sätt och mellan rätt personer direkt när problemen uppstår så att de kan lösas, utan att missförstånd uppstår (Emmitt & Gorse,2003).

3.3 Konflikt

3.3.1 Konfliktdefinition

Bland den litteratur som finns och mellan de forskare som studerar inom ämnet konflikt och konflikthantering, så finns där ingen direkt enighet över en allmän definition av vad en konflikt är för något idag (Thomas K.W, 1992). Under ett tidigt 1960-tal hade flera forskare fokuserat på ett stort antal olika fenomen, där var och ett av fenomenen låg till grunden för en definition av vad en konflikt var. Definitionerna blev specifika för varje fenomen som påvisade en konflikt. Thomas (1992) ville då istället ha en mer specifik definition som kunde generalisera betydelsen av konflikt och få med de flesta specifika definitionerna som hade definierats innan. Hans definition av konflikt blev då ” *En process som börjar då en individ uppfattar att en annan individ har frustrerat eller kommer att frustrera en angelägenhet hos individen*” år 1976. Sedan den gången Thomas (1992) skrev sin definition har det därefter lett till att andra forskare har använt definitionen, men istället för att anta den har de fortsatt att utveckla den och antagit egna generella definitioner på vad en konflikt är. Forskarna nöjde sig inte med den definitionen som Thomas (1992) hade definierat (Thomas K.W, 1992). För att få fram sina egna generella definitioner på vad en konflikt är, så började de andra forskarna belysa och fokusera på olika förhållanden i själva konfliktbegreppet. Där vissa forskare tittade på oenigheten kring mål och motiv, andra vill att det skulle ske en kamp mellan parter om resurser för att det skulle kallas konflikt och för en tredje så tyckte han att vid konflikter måste det finnas en inbördes anknytning mellan parterna i konflikten (Larsen, 2002). Hur man som individuell person som inte studerar i ämnet konflikt definierar konflikt, beror helt på hur man är som människa och hur man har upplevt konflikter tidigare i livet. Sin egen definition på konflikt skiljer sig kanske ifrån vad forskare kan komma att definiera. Den individuella människan utgår ifrån sina kunskaper och erfarenheter om att handskas med konflikter och vetenskapen om vad som kan komma utav sammanstötningar mellan olika parter (Axelson & Thylefors, 1996).

I allmänhet får folk för sig att konflikter är jämställt med problem, men så är inte alltid fallet. Då ett problem kan uppstå utan några som helst konfliktladdade grunder, men konflikter däremot kan skapa problem mellan olika parter. Konflikterna eller problemen kan få olika betydelser mellan parter beroende på vilken mark som de utspelar sig på, alltså vilken spelplan. Där spelplanerna kan uttryckas som; på jobbet, i hemmet, i ett äktenskap, i kompisrelationen, i konferensrummet mm. Beroende då på konfliktsorten och spelplanen kan konflikten bli negativ eller positiv. Det handlar även om vilka personer som är inblandade, vilka konfliktroller och personroller de har (Axelson & Thylefors, 1996). Ordet konflikt däremot kommer från latinet och har betydelsen motsättning, sammanstötning eller tvist (Maltén, 1998), en

motsättning som måste lösas (NE, 2012c). Detta utgöra då en neutral definition, så att säga, där forskare eller vanliga människor kan få en grogrund i vad en konflikt kan vara. Där de sedan kan bygga ut och bygga på med definitioner (Axelson & Thylefors, 1996).

Den definition som författaren har hittat bland litteraturen och som han anser förklarar konflikter på ett sätt som han upplever dem, är en definition av Larsen (2002).

”En konflikt föreligger när minst två ömsesidigt beroende parter står mot varandra i en situation där den ena parten aktivt försöker hindra den andra att nå sitt mål, samtidigt som den som blir hindrad slår tillbaka”.

Författaren skrev om Larsens (2002) definition så att han själv och läsaren ska förstå bättre av vad Larsens (2002) egentligen säger i definitionen. Där resultatet blev följande:

En konflikt är en sammanstötning där en kamp föreligger om vem som ska få sin vilja igenom. Konflikten kan uppstå i en situation mellan minst två parter som står emot varandra. Situationen ter sig så att den ena parten försöker hindra den andres mål samtidigt som den andre, som blir hindrad, slår tillbaka.

Larsens (2002) definition som författaren skrev om har använts i intervjuformuläret för att ge respondenterna en beskrivning av vad en konflikt är, om de inte kunde forma en egen definition.

3.3.2 Konfliktklasser

När forskningen går framåt och nya konflikter kommer fram så blir det en klassning av konflikterna. En klassning av de olika sorters konflikter som finns eller kommer fram, för att hålla isär konflikter. För att människor som befinner sig i en konfliktsituation ska kunna använda sig utav speciella konfliktverktyg som forskare har utvecklat. Där de här konfliktverktygen kan vara utformade som modeller eller matriser, som guider för att hjälpa människor att se vad för slags konflikt som föreligger och hur den ska behandlas för att mildras eller lösas (Larsen, 2002). Ett sådant konfliktverktyg är t ex ABC- triangeln, ett verktyg som hjälper de inblandade parterna eller en medlare att bryta ned problemet/konflikten som uppstått i tre delar: Attityd, Beteende och Konflikt (eng. Conflict). Den hjälper individerna som är inblandade att få en övergripande kunskap om vad det är för konflikt det rör sig om och kan då få ut olika teman och grundinsikter om konflikten (GUIA, 2002). Vanliga konflikter som kan förekomma mellan individer, i grupper och mellan två eller flera grupper har sammanställs i tabell 3.4 (Maltén, 1998).

Tabell 3.4: Konfliktklassning (Maltén, 1998)

Typ av konflikt	Beskrivning
Intressekonflikter	Föreligger till exempel när: <ul style="list-style-type: none"> • intressen, krav eller förväntningar mellan parter inte är till samma grad, • individer eller andra grupper enbart ser till sina egna intressen, • målen i gruppen inte är åt samma håll,
Rollkonflikter	Har sin uppkomst där till exempel: <ul style="list-style-type: none"> • en person har bristande överensstämmelse mellan en annan persons faktiska och förväntade beteende, • personidentitet och lojalitet ställs mot varandra, • gränserna mellan olika individer eller grupper är oklara, • man vill veta vem som ska göra vad,
Värde - och värderingskonflikter	Denna typ av konflikt, som är svår att behandla med kompromisslösningar, förekommer mest vid till exempel: <ul style="list-style-type: none"> • Politiska och ideologiska frågor, • Etiska och moraliska svårigheter, om vad som är rätt och fel att göra, • Olika inställningar till andra generationer och deras synsätt, • Påpekande på människors utseende, smak, attityder och värderingar,
Strategikonflikter	Uppstår då till exempel vid: <ul style="list-style-type: none"> • val av strategi för att uppnå ett visst mål, • hur en process ska se ut framöver mellan olika parter,
Sakkonflikter	Uppstår till exempel vid: <ul style="list-style-type: none"> • Om hur ett arbete ska läggas upp på bästa sätt, • Definition av normer och regler som skall gälla vid arbetsutföranden, • Beslut om vad som är tillåtet eller inte vid en viss situation, • Oenighet om ett utförande, vad som är problemet i situationen, • Oenighet om hur fakta, resultat och resonemang skall tolkas och värderas,
Kommunikationskonflikter	Förekommer där missförstånd uppstår till exempel vid: <ul style="list-style-type: none"> • Dålig verbal kommunikation, • Oklarheter i beskrivningar gällande mål och metoder, • Brister i information och i kommunikationsinsatser, • Språksvårigheter.

Kommunikationskonflikter som uppstår pga. missförstånd kan uppstå för att en organisation kanske inte har den kunskapen eller informationen som en annan organisation besitter. Dessutom kan det vara så att organisationerna arbetar på olika sätt gentemot varandra. Alla i ett projekt kanske inte har samma mål, motivation eller engagemang för projektet under hela dennes byggprocess. För engagemanget kan ändra sig bland de olika aktörerna och firmorna. Ett av skälen till det kan vara att firmorna som är med i ett projekt

har oftast många andra projekt igång samtidigt. Med det så kan ett av projekten få mer uppmärksamhet och prioriteras mer än övriga projekt, för att firman behövs mer vid det projektet än vid de andra projekten för tillfället. Det kan då bli så att de andra projekten blir lidande. Förutom konflikter som har nämnts i tabell 3.4 så finns det även ”våldsamma och icke- våldsamma konflikter”. Där de våldsamma konflikterna uttrycks genom att individerna använder kraft för att komma dit de vill, medan individerna i icke- vålds konflikter använder sig av retorik för att nå sina respektive mål (Emmitt & Gorse,2003).

3.3.3 Inte enbart negativt med konflikter

Ordet konflikt är ett väldigt laddat ord och oftast förknippat med mycket negativt, men konflikter behöver inte alltid vara negativa. Det kan uppstå funktionella konflikter som är eller leder till något positivt. Konflikterna kan då bli positiva för parterna som är involverade och kanske även för organisationen som de sitter i eller projektet som de medverkar i. Det kan komma fram nya, bättre och enklare lösningar på tekniska, ekonomiska och sociala funktioner. De funktionella konflikterna hjälper till att bygga upp en bra eller kanske t.o.m. bättre samverkan mellan individer. Dessa konflikter är naturliga, konstruktiva och kreativa. Konflikterna inträffar på naturlig väg, då en konfrontation med en annan individ sker så är det ingen påtryckning från endera parterna för att framkalla konflikter, utan det bara sker. Dessa konflikter sporrar till kreativitet och problemlösning mellan varandra. Individerna som kommer ut ur en funktionell konflikt är oftast starkare än innan, samverkan fungerar bättre och individerna drar nytta utav konfliktens positiva konsekvenser, men tar samtidigt med sig de negativa till varför konflikten uppstod som feedback för framtiden (Emmitt & Gorse, 2003).

Det finns då kognitiva konflikter, oenighetskonflikter, som uppkommer genom oenigheter med skarpladdade ord mellan personer om yrkesmässigt eller sakligt kunnande. Dessa konflikter kan vara negativa eller positiva beroende på hur väl organisationen eller gruppen tar hand om konflikterna när de uppstår. Den positiva och konstruktiva fördelen med kognitiva konflikter är att de kan öppna upp till nya idéer eller lösningar som inte hade kunnat upptäckas annars. Idéerna kan då upptäckas när två individer står emot varandra med vars en åsikt om ett yrkesmässigt kunnande. Då måste båda parterna tänka igenom sina uttalande och se om deras argumentationer håller för att få rätt i stridens heta. Individerna ger sig in i en diskussion, där de argumentera om sina åsikter. Under argumentationen kan de själva upptäcka lösningar om vem som har rätt och vem som har fel, beroende på hur starka argumenten är ifrån de inblandade parterna. De kognitiva konflikterna uppstår lättast i en grupp där individerna är mycket olika varandra till ålder, kön, yrke, erfarenheter och bakgrund. Ett exempel där individer oftast är rätt så olika

varandra är i projektgrupper, där det finns otaliga många personer med olika yrken, erfarenheter och bakgrunder som måste kommunicera med varandra. Om då kognitiva konflikter uppstår i en projektgrupp så kan det bli något positivt, för här finns det utrymme för diskussioner och inga fasta lösningar på hur ett jobb ska se ut eller utföras än. Men om det uppstår kognitiva konflikter mellan personer där utförandet av ett arbete är rutinmässigt, så inverkar dem oftast på ett negativt sätt för prestationen och effektiviteten i en grupp eller organisation. När sådana negativa kognitiva konfliktsituationer inträffar fyller inte diskussion något syfte eller funktion (Larsen, 2002).

Om gruppen eller individerna inte kan kontrollera en kognitiv konflikt kan den eskalera till en affektiv konflikt, en känslomässig konflikt. Det sker när argumentationen övergår till uttalanden som hellre rör motståndaren än den yrkesmässiga eller sakliga funktionen som konflikten egentligen handlar om. Här kan de affektiva konflikterna som bildas slita sönder hela förhållanden om konflikterna inte kan vändas i tid. En affektiv konflikt är när en person innehar höga nivåer av personligemotion och som angriper en motståndare direkt. Det sker en öppen kamp mellan motståndarna på det personliga planet med mycket prestige och personliga känslor. Under konfliktförfarandet så låser individerna sig vid sina ståndpunkter och de vägrar då att sänka garden. En konflikt som har utvecklats till detta läge måste avbrytas direkt och lösas för att inte förvärras ännu mer. Under en affektiv konflikt blir stressnivåerna höga, energin försvinner från de inblandade och medarbetarna runt omkring. Tiden är heller inte på din sida om du försöker lösa en affektiv konflikt. Det bildas lätt aggression, ilska, missförstånd och undvikande. Vilket försvårar för öppen kommunikation och leder till destruktions av förhållanden. De affektiva konflikterna kan få medlemmar att välja sidor, börja baktala varandra och se varandra på ett annat sätt. Det kan gå så långt att trivseln inom gruppen eller mellan parter försvinner för att gruppen har delat upp sig i olika läger och kör maktspel mot varandra för att en den ene en den andre ska ge sig. Då flera individer än de ursprungliga blir inblandade i en konflikt, tenderar situationen att bli mycket mer komplicerad och okontrollerbar. Ju fler kokar desto sämre soppa lyder ett känt talesätt, vilket passar väl in i konfliktsammanhanget. Där fler individer med mer åsikter gör det värre att lösa just en sådan här konflikt. De affektiva konflikterna kan även bidra till mer konflikter längre fram om inte den första konflikten uppmärksammas på rätt sätt (Larsen, 2002). Andra konflikter som inte utgår ifrån oenighetskonflikter och blir affektiva konflikter kan bli eller vara negativa är dysfunktionella konflikter. Där dysfunktionella konflikter är onaturliga, allt annat är kreativa och kan vara mycket destruktiva för en organisation, ett projekt, ett förhållande eller ett team. Konflikterna sker onaturligt. För när en part drabbar samman med en annan part är det med intentionen att skada, förstöra eller förgöra för den andra parten.

Dysfunktionella konflikter brukar även vara den sortens konflikter som förorsakar tvister (Emmitt & Gorse, 2003).

En organisation av något slag vill inte att det ska förekomma för många konflikter mellan enskilda individer eller grupper (Larsen, 2002). Att man reducerar de dysfunktionella konflikterna som är destruktiva (Emmitt & Gorse, 2003). Då de destruktiva konflikterna gör att medlemmar och kollegor tappar lust, energi och ork för att kunna jobba och slutföra projekt. En organisation vill heller inte ha för lite konflikter, då avsaknaden av konflikter kan ha en negativ inverkan med att det inte kommer fram innovativa lösningar eller bra argument till att styrka idéer. Så ett lagom antal konflikter är det som önskas, som kan få en grupp eller ett par individer att komma närmare varandra, få ett bättre samspel eller en bättre samverkan, om de kommer över kullen som konflikterna utgör (Larsen, 2002).

3.3.4 Skillnad på konflikter och tvister

Skillnaden på konflikter och tvister ligger i vilken grad vi är osams. En konflikt är en sammanstötning mellan två eller flera parter där en kamp föreligger om vem som ska få sin vilja igenom (Larsen, 2002) en motsättning som måste lösas (NE, 2012c). Finner inte parterna en lösning på konflikten så kommer den att fortsatt finnas kvar. Där konflikten kommer att drar ut på tiden och eskalerar till ett allt värre läge mellan parterna. Parterna blir inte och kanske aldrig vill bli överens igen. Det är då som konflikten har övergått till att vara en tvist (Emmitt & Gorse, 2003). Den allmänna definitionen av en tvist är alltså när två eller flera parter inte kommer överens. En tvist mellan två eller flera parter kan avgöras i tingsrätten eller i en domstol i vem som har rätt och fel, om inte parterna själv kan lösa tvisten (SD, 2012a).

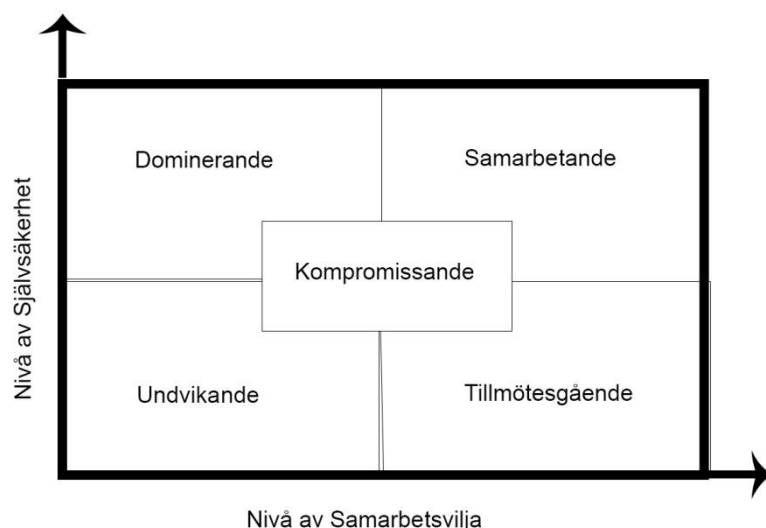
Det finns många olika sorters tvister med samma grunddefinition, men de inträffar inom olika områden. De vanligaste tvisterna för allmänheten är bland annat: **Konsumenttvist, Tvist om pengar, Tvist inom familjen och Arbetstvister** (SD, 2012b). När en konflikt övergår till en tvist och parterna kallar in sina respektive advokater till att representera dem i tingsrätten eller i en domstol. Så bedöms målet utefter vad parterna har skrivit ner och dokumenterat under entreprenaden. På grund av att det finns en risk till att det kan uppstå tvister mellan parter i byggprojekt så kommunicerar parterna med varandra på ett defensivt sätt. De skriver ner så mycket som möjligt om vad den ena resp. den andra parten säger och vad man själv säger i avgörande situationer. Bara för att kunna känna sig säkra att man har gjort rätt när det kommer till bevisning i en domstol. Denna kommunikationsgräns måste brytas och parterna måste få in en mer öppen kommunikation mellan sig i en miljö som triggar till samarbete och tillit (Emmitt & Gorse, 2003).

3.3.5 Personattityder i konflikter

För att kunna ta itu med konflikthantering på ett konstruktivt sätt, kan en personrollsmatris vid konflikthantering användas. Då matrisen kan användas för att se vilka sorters personer som förekommer i en viss typ av konfliktsituationen.

Historien bakom personrollsmatrisen börjar med att de två amerikanska socialpsykologerna Blake & Mouton kom fram med en typ av ledarskapsmatris (the Managerial Grid) år 1964. Med ledarskapsmatrisen kunde olika sorters ledarroller prickas in. Ledarskapsrollerna bestämdes utefter svaren på ett visst antal frågor som därefter skulle lägga grunden till hur uppgiftsinriktad eller personinriktad respondenten var. När placeringen sedan blev känd för respondenten kunde han eller hon ta ställning till om respondenten ville vara kvar i sin ledarskapsroll eller gå vidare till en annan slags ledarroll, beroende av placeringen i matrisen och respondentens vilja att förändra sin ledarskapsroll (Maltén, 1998).

K.W. Thomas (1992) studerade denna ”ledarskapsmatris” och utvecklade den. Han tog och separerade konflikthanteringsformerna ifrån de fem olika ledarskapskategorierna som Blake & Mouton hade tagit fram. Thomas (1992) skapade en ny matris. Med upplägget som ledarskapsmatrisen, med den lilla skillnaden att samarbetsviljan (cooperativeness) hamnade på x- axeln, istället för uppgiftsinriktning, samt att självsäkerheten (assertiveness) hamnade på y- axeln, istället för personinriktning (Maltén, 1998). Thomas (1992) bytte ut variablerna på x- resp. y- axeln då han ansåg att bedömningen av vilket sorts beteende en person har i en konflikt beror på hur personen ser till andras behov/vilja (samarbetsvilja) och sitt eget behov/vilja (självssäkerhet) och inte uppgiften - eller personinriktningen. De fem kategorierna av ledarskapsroller byttes även dem ut mot fem kategorier av personroller/ attityder vid hantering av konflikter: Dominerande (dominating), samarbetande (collaborating), kompromissande (compromising), undvikande (avoiding) och tillmötesgående (accommodating) (Thomas K.W, 1992). Personrollmatrisen har efter det att den publicerades år 1976 av Thomas (1992) gjorts om av otalet forskare. Figur 3.7 visar ett upplägg som Rahim (1983) har framställt där matrisen innehar samma syfte och beskrivning som vid publiceringen 1976.



Figur 3.7 Visar Rahim`s (1983) matris över personroller/attityder i konflikter.

Framöver kommer en beskrivning att följa över de fem olika personroller/attityder inom konflikthanteringssituationer: **Dominerande, Samarbetande, Kompromissande, Undvikande och Tillmötesgående.**

Den dominerande personkaraktären beskrivs som en person med mycket hög självsäkerhet och mycket självisk. Personen är oförmögen att se andra alternativ än det han står fast vid, den dominerande individen vill heller inte förstå en motståndares åsikt om problemet som måste lösas. Personen som innehar en dominerande attityd anser att motståndet i en konflikt är av ringa betydelse och innehar ingen makt. Individen anser att det bästa sättet att hantera en konflikt på är med kraft och våld, för att övertyga motståndaren och få sin vilja igenom. Det uppstår en vinn - förlorar situation, där andras idéer får lite gehör. Konflikten är inte riktigt löst, utan finns kvar hos den som förlorade mot den dominerande individen. Förtrycket kan sitta kvar hos personerna som förlorade och kan komma fram senare under ett annat samarbete eller med en helt annan grupp eller individ (Emmitt & Gorse, 2003; Loosemore, Nguyen & Denis, 2000).

När en eller flera personer i en konflikt innehar en samarbets attityd verkar de för en vinn - vinn situation för de inblandade parterna. Nivån av samarbete är väldigt hög, då parterna hanterar det hela genom att låta alla känna sig deltagande samt att allas förslag och åsikter blir hörda. Parterna diskuterar mellan varandra så att det kommer fram förslag och eventuella lösningar som båda parterna kan vinna på. Diskussionerna kan vara rätt krävande och inneha små spända situationer, men när väl en lösning hittas som båda parterna vinner på, minskar det risken för att spänningar mellan dem ska hålla i sig en längre tid. Personer med denna attityd känner inget hot av aggressivitet från motståndaren, utan individen ser att det finns mer än två lösningar till ett

problem. Lösningar som kan vara till nytta för båda parter (Emmitt & Gorse, 2003; Loosemore, Nguyen & Denis, 2000).

Den kompromissande personkaraktären kompromissar i en konfliktsituation. Det vill säga istället för att försöka hitta en bättre lösning till ett problem så offerar båda parter sig själva för att motparten ska bli nöjda, samtidigt som de själva inte är nöjda med lösningen av situationen. Det blir en förlorar- förlorar situation där båda parter får ge upp något för att samarbetet ska kunna fortgå mellan parterna (Loosemore, Nguyen & Denis, 2000).

Den undvikande personkaraktären har mycket låg självsäkerhet och knappt någon samarbetsvilja. Karaktären intalar sig själv att konflikter kommer att försvinna om man bara ignorerar dem tillräckligt länge. Den undvikande individen drar sig hellre ur konflikter, för att han ser sin motståndare som en mycket stark individ som vet vad han vill. Den undvikande karaktären kan användas om man vill minska stress. Om man inte orkar med att hantera en viss konflikt och låter den andra parten vinna, för att man inte mår bra eller har annat att tänka på. Med den undvikande personrollen kan hat och förtryck finnas kvar om den undvikande personen inte känner sig nöjd med utgången i en konfliktsituation (Loosemore, Nguyen & Denis, 2000).

Den tillmötesgående personen ger upp något i en konfliktsituation som kan vara till nytta för honom, utan att få något tillbaka. Personen som innehar en sådan attityd känner att han inte kan få något ur konflikten om han blandar sig i, så han tar inte konfliktstriden utan låter motståndaren vinna direkt istället (Loosemore, Nguyen & Denis, 2000).

För att uppnå ett ideal i en konfliktsituation ska de inblandade personerna inneha den största nivån av självsäkerhet och den största nivån av samarbetsvilja, för att kunna komma till en vinn - vinn situation mellan varandra. Därmed är det tänkbart att alla individer ska ha en samarbetande karaktär för att få ut det bästa av en konflikt (Loosemore, Nguyen & Denis, 2000).

3.3.6 Konflikthanteringsmetoder

När det finns många olika individer med i ett projekt så är sannolikheten mycket stor att det uppstår någon eller några former av konflikter under ett projekts livstid. Konflikter spelar en viktig roll när det kommer till problemlösning i arbetsgrupper (Emmitt & Gorse, 2003). Om aktörerna i ett projekt väljer att arbeta med konflikter på ett förebyggande sätt kan de både normalt sänka konflikt- och stressnivån mellan dem. Ett förebyggande arbete kan vara tidskrävande i början, men det kan vara värt det om man ser till konflikthanteringsprocessen när en konflikt har inträffat (Larsen, 2002).

För om en konflikt uppstår mellan två eller fler parter under produktionsskedet måste arbetsgruppen se till att den löses direkt, snabbt och enkelt för att upprätthålla förhållandet som parterna har mellan varandra (Emmitt & Gorse,2003). Om inte det görs så kan en konflikt snarast både bli mycket kostsam och tidskrävande under produktionsskedet (Larsen, 2002). Vid konflikthantering måste arbetsgruppen även vara noga med hur man hanterar problemen kring en konflikt. För det behöver inte alltid vara själva konflikten som är problemet, utan det kan likaväl vara hur dåligt konflikten hanteras av de involverade (Emmitt & Gorse,2003). I resterande delen av delkapitel 3.3 kommer ett antal konflikthanteringsmetoder att beskrivas. Där vissa metoder kan användas som förebyggande konfliktåtgärder, medan andra kan användas för att hantera en konflikt när den har inträffat.

3.3.6.1 Teambuilding

En dynamiskform av konflikthanteringsmetod där individer ska lära sig att samarbeta bättre med varandra och bli ett team med hjälp av teambuilding. Teambuilding rekommenderas som en startande åtgärd för att öppna upp till en samverkan mellan individer. Därefter kan teambuildingen återkomma under hela projektetiden, då det uppstår frågor eller om det verkar som att samarbetet brister. I teambuildingen ska individerna fokusera på att bygga upp ett ömsesidigt förtroende, att lära känna varandra, ställa upp gemensamma mål, att aktivt sträva efter att förebygga konflikter och att lösa ev. konflikter som har uppstått. Att ha en stark samverkan och ett bra samarbete leder till bättre hantering av medlemmars åsikter samt bättre hantering av problem som uppkommer (Larsen, 2002).

3.3.6.2 Utvecklingssamtal

Ett utvecklingssamtal mellan arbetstagare och arbetsgivare i en organisation en till två gånger om året eller när det behövs, kan vara ett sätt att förebygga att konflikter uppstår i en organisation. Syftet med utvecklingssamtalen är att arbetsgivaren och arbetstagaren ska få igång en dialog om hur arbetstagaren har det i organisationen, där dialogen sker i enrum mellan arbetsgivare och arbetstagare. Trivs arbetstagaren i organisationen, vad är det som inte fungerar och vad kan förbättras? Det är frågor som arbetsgivaren vill få fram för att få en bättre organisation som samarbetar bra. I dialogen tar arbetsgivaren upp vad arbetstagaren har för planer och vad ledningen kan göra för arbetstagaren. Arbetsgivaren ska under dialogen registrera om det föreligger negativa förhållanden mellan arbetstagare i organisationen och ta till sig dem signalerna så att inte förhållandena påverkar arbetsmiljön och prestationen på ett negativt sätt. Arbetstagaren ska under utvecklingssamtalet få möjligheten att ge arbetsgivaren konstruktiv kritik över hur arbetsgivaren sköter organisationen

mm. Nackdelarna med utvecklingssamtal är att arbetstagaren kan verka oärliga under samtalen, för att inte riskera förlora sitt jobb (Larsen, 2002).

3.3.6.3 Tredje person

Om en konflikt ser ut att bli för svår att hantera eller att de inblandade behöver lite hjälp att lösa konflikten, så kan de kalla in en tredje person. Den tredje personen ska då vara en neutral och objektiv person. Personen kan vara en kollega eller en person utanför den egna organisationen om så behövs (den tredje personen behöver inte ha något med juridik att göra). Den tredje personen kan då bidra till att parterna fokuserar på problemets sakliga grunder, personen ska då se till att minimera parternas benägenheter att ge sig på varandra på det personliga planet. Individerna som är inblandade i en konflikt kan ta det negativt om en tredje person kommer in i sammanhanget, de kanske inte vill att en tredje person med i bilden som ska försöka lösa deras problem. Där parterna kan känna det som att den tredje personen har väl inget med den här konflikten att göra och det blir möjligen konfrontationsproblem mellan de inblandade parterna och den tredje personen istället. Inkopplingen av en tredje person kan även kännas som ett nederlag för parterna, att någon annan måste komma in och hjälpa parterna att reda ut en konflikt som de själva har skapat (Larsen, 2002).

3.3.6.4 Kartläggning

Kartläggningen som metod kan fungera både som hanterande och som lösande av konflikter. Där metoden utgår ifrån att personerna som är involverade i en konflikt attackerar konflikten rätt på, direkt när den har uppkommit. De går in i den, samlar fakta, material och information som berör konflikten och lägger upp vad det är för orsaker som har fått konflikten till att inträffa. Vad är det för omständigheter som har fått den att tända till vid just det här tillfället? Med en kartläggning i nuet kan de involverade personerna få tag i konflikten på rätt sätt för att sen kunna styra upp problemet så att lösningen går åt rätt håll med att konflikten försvinner (Larsen, 2002).

3.3.6.5 Riskhantering

Riskhantering av ett projekt kan vara en förebyggande konflikthanteringsprocess. Eftersom det alltid finns osäkerheter på ett arbete eller i ett projekt kan en kritisk genomgång av allt projektmaterialet som finns och av arbetarna som ska utföra arbetet vara på sin plats. Så att man kan få ut potentiella risker som kan förorsaka problem och konflikter i arbetet. Det är när man tar hänsyn till dessa risker, när projektteamet lägger upp arbetsutförandet, som man kan minimera att riskerna inverkar negativt på projektet. Vid riskhanteringsprocessen samlar byggplatsorganisationen ihop alla involverade i arbetet för att tillsammans under ett möte gå igenom i detalj vad det finns för risker med

arbetet som ska utföras. Det ska finnas ritningar och beskrivningar tillhands och möjligen erfarenhetsdokument, om ett liknande jobbet har gjorts innan. Under mötet skriver de involverade upp alla risker som identifieras, var någonstans de kan ske och vid vilket tillfälle de skulle kunna uppstå. Därefter görs en utvärdering av riskerna utefter sannolikheten att en risk kan inträffa och konsekvensen som den för med sig. För att förebygga att risker, som inte är acceptabla, ska förekomma i arbetet kan arbetarna ändra en del saker. De kan t ex ändra arbetsmoment, byta material, öka egenkontroller eller tillföra mer kompetens till utförandet där en potentiell risk kan föreligga. Genomgången av risker ska genomföras vid varje projekt- och byggmöte så att alla vet hur riskerna ser ut för tillfället, då risker kan förändras under projekttiden (SBUF, 2012a).

3.3.6.6 Arbetsberedning

Arbetsberedningen kan vara ett förebyggande konflikthanteringsprogram för arbetsplatsen. Där byggplatsorganisationen utnyttjar riskhanteringsanalysen som har utförts i projektet för att se vilka arbetsmoment som det kan förekomma mest risker i. Platschefen förbereder och ordnar sen ett möte, 3-6 veckor innan produktionen har börjat, för genomgång av varje riskfyllt arbetsmoment i projektet. Under genomgångarna av ett arbetsmoment så ska de som är involverade i arbetsmomentet vara med och samverka samt ta del av hur arbetet ska utföras. De involverade är ett byggarbetslag ifrån ett byggföretag. Om det i arbetsmomentet kräver andra moment som inte byggarbetslaget ska/kan göra så ska underentreprenörer vara på plats vid genomgången av arbetsmomentet. Byggmaterialleverantörer kan även de vara på plats, för att säkerställa så att de vet när leveranser ska komma, var de ska lasta av och vem som ska ta emot etc. Under arbetsberedningen går man igenom de 5 M:n; Människa, Metod, Material, Maskiner och Miljö, för att täcka upp hela arbetsmomentet med: Vem ska gör vad, vilka är bäst lämpade att jobba tillsammans, vem som har ansvar för vad, vilka verktyg och material ska man ha, hur ser miljön ut för arbetarna, vilken metod är bäst att använda för att minimera att risker uppkommer etc. Arbetsberedningen kan vara muntlig, men ska helst vara skriftlig vid mer komplicerade arbetsmoment (SBUF, 2012b).

3.3.6.7 Möten

Med möten som sker under projekttiden kan problem/konflikter tas upp och lösas eller så kan de involverade prata på ett förebyggandeplan så att de slipper konflikter som kan påverka projektet negativt. Möten som förekommer i produktionsskedet är t ex:

Startmötet, som är det mötet som ska hållas innan byggnationen av projektet

går igång. Mötet sammankallas av beställaren/byggherren. På detta möte kommer representanter i form av ombud ifrån varje organisation/företag som medverkar i projektet att finnas med. För att förtydliga så har t ex VVS en egen projektledare för sin entreprenaddel som företräder sitt företag under byggmötet och ska sen föra informationen vidare till sina arbetare som utför själva jobbet i projektet. Konsulter bör även företrädas på startmötena (Svensk Byggtjänst & BKK, 2011). Under startmötet diskuterar aktörerna etableringen av projektet, kontrakten, arbetsmiljö, betalningsplan, tidsplaner, kvalitetsplaner, miljöplaner mm. som har med projektet att göra. Startmötet är då till för att se så att alla har klart för sig i början vad projektet går ut på, hur de olika aktörerna förhåller sig till varandra och vad de får utav projektet (Ottosson, 2009).

Byggmötena anordnas av byggledarna på arbetsplatsen (Byggledarna, 2012b). Parterna som är med i projektet ska finnas med på mötena och företrädas av ett ombud som representerar sin organisation/företag som medverkar i projektet. Under mötena kommer frågor som är gemensamma för de inblandade parterna att tas upp. Byggmötena kommer att hållas i den mån det är nödvändigt att ha möten (Svensk Byggtjänst & BKK, 2011).

För att dra lärdom av de problem och konflikter som har uppstått under ett projekt ska det finnas ett **feedbackmöte**, som hålls i slutet av ett projekt eller efter varje avslutad projektetapp. Det finns dessvärre ett problem med feedbackmötet och det är att många undviker det eller så blir det ett möte med den egna organisationen/företaget på hur deras bitar i projektet gick. Men då utan någon feedback ifrån andra aktörer som deltagit i projektet (Emmitt & Gorse, 2003).

Planeringsmöten är de möten där de rullande veckoplanerna fastställs. En veckoplan är en mer detaljerad tidsplan än huvudtidsplanen över vad som ska ske eller göras under en kommande vecka. Planeringsmöten sker en gång i veckan för byggentreprenörerna. För att få en bra sammanhållning mellan bygg- och övriga entreprenörer i projektet sker det UE- och samordningsmöten var annan eller var fjärde vecka, för att samordna tider och handlingar mellan varandra (Nordstrand, 2009).

Andra typer av möten som kan föreligga i ett projekt kan vara:

Riskanalysmöten, Avstämningsmöte med ombud, Teknikmöten, Utrustningsmöten, Skyddssamordningsmöten, Kvalitetsmöte, Uppföljningsmöte, Avslutningsmöte (Ottosson, 2009). Fördelen med mötena är att alla aktörer möts och att alla kan vara delaktiga i det som tas upp där. Alla får sin chans att få sin röst hörd och visa att de kan samarbeta, för att det ska bli så bra i projektet som möjligt. Möten tar annars tid ifrån andra som inte berörs av det tillkallade mötets innehåll. Mötena kan även bli för dyra för de

involverade aktörerna, om de sker för många gånger i ett projekt. Ett möte på arbetsplatsen kan vara ett dåligt val om inte alla aktörer, som berörs av samtalsämnet, finns nära arbetsplatsen. Då kan en telefon- eller videokonferens vara ett annat alternativ. Ett möte kan vara slöseri med tid om inte det finns ett klart syfte till varför mötet tas upp. Det kan även bli negativt om inte den som tillkallar till mötet har rätt inställning eller pondus nog för att få fram ett riktigt möte och frambringa något som alla aktörer kan vara överens om i projekt (Emmitt & Gorse, 2003).

3.3.6.8 *Kommunikation vid konflikter*

Förbättra miljön omkring dig genom att förbättra kommunikationen. Den totala kommunikationen som visar sig bygger på mer än bara ord ur en mun. Orden står för blott 10 procent av kommunikationen, röstläge samt volym för 20 procent medan gester och mimik står för hela 70 procent av kommunikationen när individerna står ansikte mot ansikte mot varandra. Det gör att kroppsspråket från och mellan människor är viktigare att registrera än att enbart registrera orden och röstläget (Ljungström & Sagerberg, 2004). I följande text kommer lite beskrivningar följa över vad för åtgärder personer som är inblandade i konflikter bör tänka när det kommer till ansikte mot ansikte konversationer, för att behandla konflikten på rätt sätt. Där ämnena har delats upp i **munnen, öronen, ögonen, rösten, kroppen resp. ordvalen.**

Munnen och öronen

- När du snackar med gruppmedlemmar, eller personer runt omkring dig, försök att inte låta dömande och värderande utan beskriv mer av ditt budskap i fall de inte förstod dig första gången. Var dessutom specifik så att människor förstår vad du säger och menar med ditt budskap (Larsen, 2002)
- Lyssna aktivt på din avsändare, genom att ha ögonkontakt med samtalsparten (Maltén, 1998). De flesta människor är inte bra på att lyssna även fast de säger det. Personerna som säger det kanske enbart tar in orden som avsändaren förmedlar, men glömmer helt bort att se mellan raderna och uppfatta personens kroppsspråk (Walker, 2011).
- Låt den som pratar tala till punkt. Det underlättar samtalet och du kan förstå hela sammanhanget ifrån motståndarens synvinkel. När motståndaren då inte blir avbruten får den chansen att välla ut allt som den har inombords och kan bli lugnare under resterande del av samtalet (Larsen, 2002; Maltén, 1998).
- Vid kommentarer kring en persons uttalande satsa på att inte enbart ge negativ kritik. Fråga hellre istället ”hur tänkte du nu?” eller ”kan du förklara mer, jag förstår inte riktigt?” för att få en respons till vad personen egentligen tänkte. Motparten inser kanske då vad han ska förmedla för budskap och om hans budskap har någon mening. Han

inser kanske att hans teori verkar vara helt fel ute eller inte, efter ett par konstruktiva kommentarer (Maltén, 1998). Kommentarererna kan då skapa nya motiv med det hela kanske det finns andra lösningar (Larsen, 2002).

- När du själv pratar försäkra dig om att din lyssnare har förstått dig och dina åsikter, genom att göra konstgjorda pauser eller ställa kontrollfrågor mitt i för att se om lyssnaren är med på noterna (Maltén, 1998).

Ögonen, rösten och kroppen

Använd dina ögon när du kommunicerar och inte enbart dina öron och läppar. Samla synintryck av omgivningen för att anknyta till samtalssituationen med personer ifråga. Se kroppsspråket som avsändaren sänder ut, du kan då upptäcka vad personen säger mellan raderna av budskapet. Följ avsändaren med din blick för att informera att du är intresserad av ämnet som denne berättar om. Anpassa din talrytm till motpartens så att ni kommer i samma tempo. Din röst kan även ändras utefter tonläge och volym, för att skapa förståelse och inte missförståelse då du förmedlar ditt budskap. Gör gester med armar och ben eller grimaser med ansiktet, för att förmedla budskapet du vill få fram tydligare för den som lyssnar. Se däremot till så att mottagaren förstår dina gester så att du inte förvirrar mottagaren i onödan (Maltén, 1998).

Ordvalen

Tänk på hur du uttrycker dig när du vill förmedla ditt budskap. Tänk på vem som står framför dig och ska föra budskapet vidare eller utföra det som du förmedlar. Feltolkningar kan förvärras då vi väljer fel ordval i förmedlingen av budskapen. Vid skrift eller tal brukar vi övertendera att använda ord som man, alltid eller aldrig där uttryck som ”du ska då alltid” och ”man kan tänka sig det” förvirrar mottagaren (Maltén, 1998). Har du ett välfyllt ordförråd av tekniska termer som bara du och dem i din yrkeskår förstår sig på, kan det vara direkt farligt att snacka med en utomstående som inte riktigt förstår uttrycken tillfullo. Gå då istället ner till mottagarens nivå och förklara så gått det går. Välj ord som inte nedvärderar personen du pratar med. Fråga eller svara heller inte på ett förnärmande eller skrämmande sätt så att personen blir aggressiv eller stretar emot i konversationen (Walker, 2011). När du kommunicerar och vill förstå personen framför dig, passa dig då för att gå allt för mycket in i psykologspråket. För det kan skapa misstankar hos motståndaren/medarbetaren och han kan byta helt riktning, från samarbetsvillig till destruktiv, om du överspelar kommunikationen (Larsen, 2002).

Brist på kommunikation kan leda till problem. Om man slutar kommunicera med en medarbetare, bara för att man inte tycker om honom, inte respekterar honom eller inte har samma intressen som honom. Kan det leda till dålig stämning i nutid och till och med i framtiden (Larsen, 2002).

4 Empiri

4.1 Respondenters bakgrunder

För att bevara respondenternas anonymitet vid återföringen av deras svar från intervjuerna. Har varje respondent döpts om efter den aktörsgrupp dem tillhör samt med en individuell bokstav från A till E efter sig, för att skilja dem åt inom aktörsgrupperna. T ex Arkitekt A, Arkitekt B, Arkitekt C osv.

Arkitekterna som har intervjuats är alla män och har jobbat som arkitekter sedan de tog examen. Tre av arkitekterna har jobbat i mer än 40 år och Arkitekt B har jobbat i mer än 30 år medan Arkitekt C knappt i 20 år.

Av samtliga Byggtreprenörer som har intervjuats är alla respondenter män. Under intervju med Byggtreprenör A deltog två respondenter i form av produktionschefer som har jobbat som det i 5 resp. 22 år, dessförinnan har de arbetat som yrkesarbetare. Byggtreprenör B har innehaft rollen som platschef i 15 år, Byggtreprenör C enbart i 5 år medan Byggtreprenör E har varit i byggbranschen i 46 år, varav 26 av dem som platschef. Lika många år som Byggtreprenör D har varit arbetsledare.

Samtliga intervjuade entreprenörer är män. Vid intervjutillställningen med Entreprenör A deltog två respondenter i form av projektledare inom el-entreprenad, där var och en har jobbat som projektledare i knappt 20 år och dessförinnan som yrkesarbetare. Entreprenör B har jobbat som VVS-projektledare i över 20 år och tidigare varit montör. Entreprenör C och D har jobbat som chefer på resp. måleri och plåt firmor i 2-10 år, samt innan dess varit yrkesarbetare.

Alla Byggmaterialleverantör som har intervjuats är män. Där Byggmaterialleverantör A är företagsledare sen ca 40 år tillbaka inom inglasning av balkonger medan Byggmaterialleverantör B har varit avdelningschef i 1 år, av totalt 5, på en betongfirma.

I följande avsnitt 4.2- 4.5 kommer respektive aktörs svar ifrån den kvalitativa intervjustudien att sammanställas. Text som står innanför citattecken, med kursivstil, är direkta citat ifrån respondenterna. Medan text som står efter t ex Arkitekt A: har författaren sammanfattat och sammanställt respondenternas svar med deras budskap intakt och med lite språkreferenser så att den enskilde respondenten känner igen sitt svar ifrån intervjun. Men texten är inte riktigt citat. I intervjuerna där det har varit två respondenter har svaren från respektive lagts samman till ett, men ibland kan det förekomma två svar. Med varje intervju så följer ett konfliktexempel som kan ses i bilagor 8.2- 5. Där konfliktexemplen är upplevelser som varje enskild respondent har om konflikter i produktionsskedet.

4.2 Arkitekter

4.2.1 Konflikt

Har det uppstått konflikter mellan er och andra aktörsgrupper under produktionsskedet?

En sammanfattning av respondenternas svar ger att det har uppstått konflikter mellan dem och andra aktörer. Dock kan det påpekas att Arkitekt A, D och E upplever att det förekommer mer konflikter i projekteringen än i produktionsskedet för deras del. Samt att Arkitekt A säger att han endast har upplevt en konflikt, men en mängd intresse motsättningar.

Hur ofta brukar det bli konflikt när du eller din firma är med i ett projekt?

Arkitekt A säger bestämt på denna fråga att det inte blir konflikter när han är inblandad ”*Det finns ett gemensamt intresse för att det ska bli bra*”. Medan de övriga fyra Arkitekterna nämner att det kan ske konflikter någon gång om året.

Vilka sorters konflikter upplever aktörerna (konstaterande av författare).

Författaren har försökt bedöma vilka sorters konflikter som aktörerna upplever. Bedömningen har gjorts utifrån intervjutillfällena, de enskilda aktörernas konfliktexempel samt utifrån svaren på intervjufrågorna.

Arkitekt A: Motsättningar

Arkitekt B: Intressekonflikter mellan projektör, byggherre och entreprenör.

Arkitekt C: Kommunikations- konflikt

Arkitekt D: Sakkonflikter

Arkitekt E: Kommunikations- konflikt (med ekonomi som bakgrund)

Vad tycker du om konflikter som uppstår under produktionsskedet? Är de enbart negativa eller har du upplevt något positivt med en konflikt?

Arkitekterna verkar anse att konflikter är negativa. Här kommer lite utdrag ur deras svar.

Arkitekt A: Konflikter ska inte finnas, de är enbart negativa i produktionsskedet. Det kostar så mycket mer än om konflikterna uppstår i projekteringskedet.

Arkitekt B: Det finns inget positivt med ordet konflikt.

Arkitekt C: Det positiva med konflikterna är att man kan hitta nya lösningar på problem.

Arkitekt D: Konflikter är ofta negativa men positiva ibland när man har avstyrt konflikten/ problemet.

Arkitekt E: Konflikter i produktionsskedet är aldrig positiva. I projekteringsskedet är det däremot alltid lärorikt med konflikter.

Vad har konflikter haft för betydelse för dig som person och ditt yrke?

Arkitekt D anser att konflikter har haft marginell betydelse för honom medan de andra arkitekterna anser att de har fått erfarenhet och kunskap utifrån konflikter i byggproduktionsskedet, projekteringsskedet och även ute i privatlivet.

Arkitekt B: Att man ska vara uppmärksam och inte för samtyckande. Att man har bra kontakt med beställaren om man vill ta upp en kamp mot entreprenören.

Arkitekt C: Erfarenhet när jag projekterar, att man försöker vara tydligare vid nästa projektering. Man lär sig även att skipa vissa lösningar och ta andra istället för att inte skapa problem.

4.2.2 Orsaker till konflikter

*Vad tror du ligger bakom att det uppstår konflikter i produktionsskedet?
Människan, teknik, information, erfarenhet, kunskap, tid, pengar mm.*

Arkitekt A: Människan, då människan har olika egenskaper, integritet, sociala samarbeten och lojalitet till sitt företag.

Arkitekt B: Dåliga handlingar, vilket kan bero på entreprenadformen.

Dåligt samordnat mellan arkitekter, konstruktörer och installatörer. Bristande kommunikation och dålig förståelse för varandra. Tidsbrist, då tid kostar pengar.

Arkitekt C: Brist på pengar och tid. Att det finns någon slags brist i kommunikationen mellan aktörer samt att olika aktörer tolkar information på olika sätt.

Arkitekt D: Människor, då en del är konfliktsökande individer. Det kan vara dålig eller avsaknad av information, kommunikation och erfarenhet. Tid t ex att inte entreprenören gör vad han ska i tid. Pengar t ex att entreprenören vill utnyttja sina leverantörer som erbjuder billigare varor och visa beställaren ett bättre val än vad arkitekten har angivit.

Arkitekt E: Alla alternativ som har angivits i frågan finns med i varje konflikt. I en rangordning så skulle tid och pengar komma högst upp.

Vad tror du är huvudorsakerna till att det uppstår konflikter mellan er aktörsgrupp och de övriga aktörsgrupperna i arbetskedjan?

Arkitekt A: Det blir inte konflikter mellan arkitekter och andra aktörsgrupper.

Arkitekt B: De flesta i byggbranschen respekterar varandra, men vissa aktörer har inte så mycket respekt för arkitekterna och uppskattar inte det som de gör.

Arkitekt C: Det verkar finnas en negativförhållning i byggbranschen. Att det inte handlar om att göra rätt utan att undvika att göra fel. Inställningar som gör att de olika aktörerna i byggbranschen skyller på varandra om ett fel uppkommer. Dem letar hellre syndabocker eller försvarar sitt revir än att samarbeta och göra ett bra jobb.

Arkitekt D: Det kan vara att arkitekten kan ställa för höga krav ibland, på noggrannhet och kvalitet. Han ställer krav på sådant som han tycker är viktigt men entreprenörerna tycker kvittar.

Arkitekt E: Det är tid och pengar, då de olika aktörerna handlas upp med olika förutsättningar när det kommer till tid och pengar. Upphandlingsformen i totalentreprenadformen skapar konflikter i alla led och nivåer.

Vad anser du är det som mest förbrukas under en konflikt: tid, pengar, resurser eller något annat?

Arkitekterna A, C, D och E säger att tiden är det som förbrukas mest, där Arkitekt A och D säger att tid är pengar och Arkitekt C säger att efter tid är det resurser som förbrukas. Arkitekt E nämner: Att en konflikt kan förbruka resurser, tid och pengar, men om konflikten medför något så att byggandet löses på ett bättre sätt än innan för den som ska bruka byggnaden. Så är konflikten enbart positiv. Medan Arkitekt B säger att vad som förbrukas beroende på vad det är för konfliktsort som förekommer.

Vilka aktörsgrupper tycker du är de aktörer som orsakar mest konflikter? Hur brukar den gruppen bete sig?

Arkitekt A: Installationsentreprenörerna. Deras installationssystem orsakar konflikter så att rör kan komma rätt igenom pelare, balkar eller liknande där de inte ska vara egentligen. Vilket kan bero på att deras system är komplexa och att de inte har haft tillgång till 3D teknik för än nu på senare år. Deras teknikspråk och kunskaper är så avgränsade att det inte är riktigt lätt att förstå för en arkitekt vad det är de menar.

Arkitekt B: Små byggnadsfirmor som pratar direkt med beställaren om de ska bygga något.

Arkitekt C: Byggentreprenören och entreprenörer är dem som har mest konflikter. Då konfliktsituationerna finns inbyggda i de olika entreprenadformerna. Byggentreprenörerna, i form av byggentreprenörens inköpsadministration, kan ifrågasätta de handlingar som har gjorts att de inte är tydliga och att de tolkar dem på olika sätt. Detta gäller kanske inte alla byggare men det verkar som det finns en affärsidé med att lägga ett lågt anbud för att sno hem ett stort projekt och sen skicka ändrings- och tilläggsräkningar på saker som byggarna menar inte har ingått i entreprenaden.

Arkitekt D: Ventilationsentreprenörer, både i projekterings- och produktionsskedet. De är så utrymmeskrävande med sina installationer så man får hela tiden rita om. Man kan vara överens under hela projekteringen men entreprenören krånglar alltid till det på slutet. De vill heller aldrig göra om något som de har gjort, även om projekteringen är fel. Det är knappt någon som förstår sig på dem. Man har ingen riktigt bra kunskap själv att förstå sig på dem

Arkitekt E: Installationskonsulter och projektledare. Installationskonsulterna har inte samma tempo som de övriga projektörerna och orsakar omritningar för andra, har att göra med upphandlingsformerna. Projektledarna (PL) där det finns äldre PL som vill förstöra och ha makt över andra aktörer. PL svartmålar andra aktörer framför beställaren, fast det kanske är han som är konflikten i dramat. *”Som arkitekt har jag alltid sett det som en nackdel att min dialog med byggherren skall filtreras via en projektledare”*.

4.2.3 Hur hanteras konflikter

Hur beter du dig i en konfliktsituation samt hur löser du en konflikt, om du är inblandad?

Arkitekt A: Försöker lyssna på vad motståndaren har att säga vad han har för argument. Går in i motståndarens tänk för att förstå honom bättre. Försöker att inte nedvärdera med kritik och påståenden, det hjälper inte.

Arkitekt B: Försöker reda ut problemet för att sen gå vidare, börjar inte skylla på någon direkt att de gjort fel, utan vill diskutera fram en lösning som alla är nöjda med. Går det för långt så tar kan man ta hjälp av sin konsultansvarsförsäkrans som erbjuder juridiskhjälp.

Arkitekt C: Har en konstruktiv ingång för att se om inte man själv eller arkitektkontoret kan lösa situationen. Blir man oense om handlingarna så försöker man förklara bättre vad man menar i handlingarna. Ser helheten och försöka hitta en lösning, vilket är lite av arkitektens yrke egentligen.

Arkitekt D: Det beror helt på konfliktens innebörd. Man väljer sina strider om det är värt att gå in i en konflikt eller inte. Om jag ska till att lösa en konflikt så jämkar jag så mycket som möjligt.

Arkitekt E: Är saklig, vill ha all fakta framme innan en diskussion går igång med den andra parten. Löser konflikterna efter att ha samlat in alla fakta, uppför dialog och tittar på alla möjliga lösningar på problemet. *”Genomför man en noggrann och kvalitetsmässigt bra projektering så skall det inte uppstå några konflikter under byggskedet”*.

Hur beter du dig i en konfliktsituation samt hur försöker du lösa en konflikt, om du står utanför?

Arkitekt A: En teknik som man kan använda. Om en konflikt står mellan två parter i en sakfråga, där de försvarar sina ståndpunkter. Vänd då på

konfliktsituationen så personerna får argumentera för det de egentligen inte vill argumentera för. Med dessa argumentationer upptäcker personerna varandras beteenden, mål och kan kanske komma till en lösning.

Arkitekt B: En teori som kan användas. Har det upptäckts ett fel så ska man inte starta med att skylla på den som har förorsakat problemet utan enbart ta upp att det finns ett problem, ta tag i det och se till att tillsammans lösa det, om man sitter i en grupp. Sen kan man prata ut med den skyldige om det hela som hände och vad den skyldige ska göra för att det inte ska ske något liknande igen.

Arkitekt C: Hjälpa till att hitta lösningar på konflikter, att få in min helhetssyn av konflikten som har inträffat och komma med lösningar. Jag försöker förstå de inblandade parternas viljor och kan med min synvinkel på problemet dra i andra trådar och frigöra lösningar.

Arkitekt D: Om det sker en konflikt mellan två eller flera individer så får de lösa det själva. Vill de ha hjälp kan de få det, annars kommer projektledaren in till slut och reder ut det.

Arkitekt E: Agerar inte alls vid en totalentreprenad. Jobbar man i partnering eller general så ställer man kanske sig bakom en person som man anser har rätt i en konflikt. Men vare sig jag eller företaget agerar aldrig formellt som förhandlare mellan inblandade parter.

Har ni något slags konflikthanteringsprogram för att hantera konflikter mellan ert företag och andra aktörer?

Ingen av arkitekterna eller deras kontor har något konflikthanteringsprogram för att behandla konflikter mellan dem och andra aktörer. Men Arkitekt E nämner att: Företaget är kvalitet och miljö certifierat. Enligt systemen ska vi driva projekt så att det inte uppkommer konflikter i projekt. Då vi ska avisera i ett tidigt skede var det finns risk att det kan uppkomma problem.

Kan "Partnering" vara en bättre entreprenadform för att behandla konflikter, under produktionsskedet, än en utav de andra formerna om du har hört eller varit med om det?

Arkitekt A: Har varit med om ett par partneringprojekt. I workshoparna så uppstår det säkerligen konflikter vid beslut, men konflikterna ska då lösas där och inte ut i produktionsskedet.

Arkitekt B: Har inte varit med om ett partneringprojekt, inte med det namnet i alla fall, men kan ändå hävda att partnering är en entreprenadform med syftet att de stora byggentreprenörerna ska tjäna mer pengar.

Arkitekt C: Har själv inte varit inblandad i något partneringprojekt, men kontoret har varit och tror partnering kan vara bättre.

Arkitekt D: Ja, partnering kan bli bättre för konflikthantering då det nästan inte blir konflikter under projekteringen, men kan dock inte svara på om det blir bättre i produktionsskedet mellan andra aktörer.

Arkitekt E: Är positiv till partnering och har varit med i ett par. Där fördelen med partnering i projektorganisationen är att alla som är inblandade har ett medansvar i de beslut som fattas.

Varför tror du att partnering är bättre eller inte bättre?

Arkitekt A: Det är bättre för att beställaren klargör i en förstudie vad han vill ha. Arkitekten visualiserar och entreprenören får vara med och delta. Att där finns ett engagemang utöver det professionella. Att man litat på personerna på en socialnivå samt att aktörerna ser projektet som en helhet med ett gemensamt mål. Partnering är förvisso en komplex process jämfört med andra entreprenadformer. Då alla som deltar i partneringsprojektet (från chef till arbetare) måste veta innebörden av partnering.

Arkitekt B: Det kan vara en bra form att få kontakter med de stora entreprenörerna. Det kan vara bra att samarbeta under ombyggnader och först skriva ett grovt avtal så att parterna är överens om vad entreprenaden innehåller och vem som gör vad. För beställaren kan det vara lite besvärligt, då du måste veta exakt vad du vill ha. Du måste lägga ned mycket tid på kvalitetskrav som du vill ha för att bli nöjd i en partnering.

Arkitekt C: Det positiva med partnering är att man visar en viljan till förändring från de traditionella avtalsformerna och framställa en slags öppenhet. Nackdelen med partnering är att det tillslut blir en traditionell avtalsform i slutänden.

Arkitekt D: Byggare, entreprenörer, beställare mm. kan komma in med sina krav tidigare i projekteringen vilket är positivt, då onödiga konflikter och problem kan avskaffas så att de inte uppstår i produktionsskedet.

Arkitekt E: Det är en bättre form då den bygger på att det finns delat ansvar mellan aktörerna ”och att det finns inbyggda morötter att gemensamt skapa ett kostnadseffektivt slutresultat – genom att alla strävar att komma under riktpriiset” för en entreprenad. Partnering liknar mer tillverksindustrins projektorientering då alla i ett team strävar mot ett gemensamt bra resultat. Tillskillnad ifrån total-entreprenad, där var och en gör sin del och lämnar över till nästa och bryr sig lite om slutresultatet. Partnering bygger på ömsesidigt förtroende och om någon inte har förtroende för dem andra t ex undanhåller information eller rabatter så fungerar inte partnering konceptet.

Har ni någon feedback i företaget när det gäller konflikter?

Tre stycken av arkitekterna har inga feedbacksystem på deras kontor som tar tillvara på konflikter. De har möjligen interna samtal på kontoret mellan

personalen. Ett skäll till detta är att kontoren känner att de är väldigt små. Det kan också vara för att som Arkitekt D säger att det finns redan för mycket pappersarbete för kontroller och liknande. Arkitekt C och E som har feedback säger:

Arkitekt C: Har en kollega varit med om en konflikt för han kunskapen vidare till företaget så att de andra får veta och får den kunskapen. I övrigt så har vi planeringsmöten varannan vecka, där vi kan ta upp konflikter, problem eller liknande.

Arkitekt E: Har ett möte med beställaren efter varje avslutat projekt. Sen har företaget ett årsmöte där de redovisar avvikelser i projekt som har inträffat under året. Om det finns allvarliga avvikelser så skrivs en FoF (förändring och förbättringsarbete) för att de ska förbättra sitt kvalitetssystem.

Hur kommer ni att förmedla denna information till nya medarbetare som anställs, med tanke på generationsskiftet?

Arkitekt A och B förmedlar inte sina kunskaper om konflikter vidare till nya medarbetare.

Arkitekt C: Det sker ständigt en utbildning på kontoret. Nya medarbetare kommer in och får lära sig utav de äldre arkitekterna på kontoret och vara med på planeringsmötena.

Arkitekt D: De snackar indirekt med varandra på kontoret.

Arkitekt E: Alla ska ha lärt sig företagets miljö och kvalitetssystem inom ett år från att de har blivit anställda.

Vad har du för åsikter om hur man hanterar konflikter i dagsläget i byggbranschen mellan olika aktörer?

Arkitekt A anser att det borde finnas mer projekt i partnering format, medan Arkitekt E inte har någon åsikt.

Arkitekt B: Det sker nog mindre stora konflikter mellan arkitekter och entreprenörer idag, men tror ändå att arkitekterna får använda sina konsultansvarsförsäkringar mer idag än för 10 år sedan. För att entreprenörerna verka vara mer benägna av att stämma arkitekter för fel som de har orsakat.

Arkitekt C: Byggbranschen har någon slags negativgrundinställning till att inte vilja göra rätt utan viljan att inte göra fel. Där det enklaste sättet att inte göra fel är att inte gör något alls. Tycker inte att byggbranschen är så lösningsfokuserad när det gäller konflikter, de letar hellre efter syndabockar istället för att samarbeta.

Arkitekt D: Tror inte konflikter är så jobbiga nu, de var värre förr. Det är ingen stor grej idag pga. att det finns en annan samarbetsanda, då nytt folk kommer in som är mer kvalificerade. Nackdelen med mer kvalificerat folk är

att det tillkommer mer pappersarbete. Det finns ju gamla platschefer kvar som kan vara jobbiga ibland.

4.2.4 Förebygga konflikter

Vad tycker du skulle kunna göras bättre för att det ska förekomma mindre konflikter mellan olika aktörer under produktionsskedet?

Arkitekt A: Att det skulle finnas mer beteendevetenskap och psykologi i de olika teknikutbildningarna. Då yrkena som de studerande senare kommer att få kräver mycket kommunikation med olika individer och det skulle då gagna så att individer får mer förståelse om/för varandra och kan minska konflikterna på så sätt. Jag vill att man ska öka samarbetet mellan varandra. Öka förståelsen för produkters pris och kvaliteter, vad produkten har för syfte, vad den är tillför. Att informationen kommer bättre fram i alla led.

Arkitekt B: Att projekterings- konsulterna får vara med på byggarbetsplatserna igen, vilket skulle ge en erfarenhets- återföring till konsulterna. Utför bra handlingar med avvägning till antalet ritningar beroende komplexiteten av projektet, ha färdigställandetid och låt en person ansvara över samordningen av aktörerna. Se till så att alla aktörer är öppna, samarbetar och har skoj under bygget.

Arkitekt C: Att det måste ske ett större erfarenhetsutbyte mellan aktörerna. Att arkitekterna får delta på avslutningsmötet av projektet med de andra aktörerna, för det får de inte nu.

Arkitekt D: Folk betar sig bättre idag i byggbranschen, kanske för att det kommer in mer utbildat folk i branschen.

Arkitekt E: Svårt att besvara frågan när det gäller konflikter i produktionsskedet då arkitekten egentligen inte är där. Men för att minska konflikter i projekteringen så borde man ta bort total- entreprenaden som upphandlingsform, för den för enbart med sig dåliga byggnader och konflikter i och med att upphandlingen bygger på kostnads- minimering i varje led. Se till så att byggherrekåren utbildas och får tillbaka den kompetens för byggerier som de hade på 50- 60 talet. Få fram en teambuilding känsla i projektgruppen, ta in byggentreprenörer i projekteringsskedet som konsult.

Vad tror du att din aktörsgrupp kan göra bättre så att ni inte påverkar arbetskedjan på ett negativt sätt med att t ex orsaka problem som leder till konflikter?

Arkitekt A: Arkitekter kan fungera mer som en katalysator för informations- och kunskapsflödet mellan beställare och byggentreprenören. Med partnering kan de skänka större förtroende åt beställare och byggentreprenören.

Arkitekt B: Att arkitekterna gör så bra handlingar som möjliggör ett bättre utförande i produktionsskedet. Att de har en bra kontakt med arbetsledaren ute på arbetsplatsen.

Arkitekt C: Vara tydligare i handlingarna som utförs. Det skulle vara bra om arkitekterna fick var ut på byggarbetsplatsen för att hjälpa till att tydliggöra beskrivningar och ritningar på plats.

Arkitekt D: Förebygg så mycket problem som möjligt. Kommer det hinder som vi arkitekter orsakar så tar vi tag i det och löser det.

Arkitekt E: Att vara aktiva genom att ställa frågor och ha synpunkter. Att hela tiden vara på allärten för att upptäcka orsaker till konflikter och behandla dem innan de kommer fram.

4.3 Byggentreprenörer

4.3.1 Konflikt

Har det uppstått konflikter mellan er och andra aktörsgrupper under produktionsskedet?

Byggentreprenörerna är rätt eniga om att det uppstår konflikter i byggproduktionsskedet, att det sker rätt ofta t.o.m. dagligen och även internt med egna arbetare. Byggentreprenör A anser att det är mest små konflikter som går att lösa direkt och anser även att själva ordet konflikt är mycket laddat.

Hur ofta brukar det bli konflikt när du eller din firma är med i ett projekt?

Det blir inte konflikter så ofta med andra aktörer på byggena utan mer internt i arbetslaget säger Byggentreprenör A, medan de andra byggentreprenörerna säger att det sker i stort sätt på varje bygge minst en gång i veckan.

Byggentreprenör B: Alla personer inblandade i produktionsskedet kan råka ut för konflikter.

Byggentreprenör E: Det brukar bli mer konflikter vid generalentreprenader än vid totalentreprenader då byggherrens arkitekt gör ritningarna.

Vilka sorters konflikter upplever aktörerna (konstaterande av författare).

Författaren har försökt bedöma vilka sorters konflikter som aktörerna upplever. Bedömningen har gjorts utifrån intervjutillfällena, de enskilda aktörernas konfliktexempel samt utifrån svaren på intervjufrågorna.

Byggentreprenör A: Sakkonflikter samt irritation och meningsskildaktigheter.

Byggentreprenör B: Intresse-, kommunikation - samt sakkonflikter.

Byggentreprenör C: Intresse- samt sakkonflikter.

Byggentreprenör D: Kommunikation - samt sakkonflikter.

Byggentreprenör E: Kommunikationskonflikter.

Vad tycker du om konflikter som uppstår under produktionsskedet? Är de enbart negativa eller har du upplevt något positivt med en konflikt?

Byggtreprenör A: Att det uppstår konflikter i arbetslaget är inget positivt, det skapar dålig stämning och produktivitet. En konflikt kan kanske tillföra något positivt. Allt beror på situationen och hur mycket människorna tar in det som kommer av konflikterna.

Byggtreprenör B: Det positiva med en konflikt kan komma ur lösningen av en situation. Där en motståndare i en konflikt kan inse sitt fel och ta till sig det som är rätt och föra det vidare till sina chefer eller medarbetare. I övrigt enbart negativt.

Byggtreprenör C: Konflikt behöver inte enbart vara negativt, då det kan bli positivt när man kan få fram konflikterna och lösa dem.

Byggtreprenörerna D och E ser konflikter som negativa, men att hanteringen och behandlingen av konflikterna kan ge ett erfarenhetsutbyte som är positivt.

Vad har konflikter haft för betydelse för dig som person och ditt yrke?

Byggtreprenörerna har fått erfarenheter utav konflikter som händer i byggproduktionsskedet, där de själva säger att:

Byggtreprenör A: Konflikter har lärt en att vara tydligare och smidigare i början av ett arbete eller en konversation. Med åren har man lärt sig att se när moment är på väg att gå till konflikter mellan individer och försöker på så sätt avstyra.

Byggtreprenör B: Har lärt en att med åren läsa på information och kolla på uppgifter, för att lösa en konfliktfråga. Att inte döma ut personer i förväg.

Byggtreprenör C: Känner att man har blivit lugnare genom åren när man behandlar konflikter. Konflikter har gett en erfarenhet att man ska gå till botten av saker och ting för att hitta lösningar.

Byggtreprenör D: Med konflikter kan man hitta andra lösningar på problem, man kan få en tankeställare på att man kan hantera eller behandla ett problem på mer än ett sätt.

Byggtreprenör E: Att lösa konflikter är ett led i jobbet och ju längre man har jobbat i branschen ju mer vet man hur man ska behandla konflikter.

4.3.2 Orsaker till konflikter

Vad tror du ligger bakom att det uppstår konflikter i produktionsskedet? Människan, teknik, information, erfarenhet, kunskap, tid, pengar mm.

Byggtreprenör A och C säger att alla de exempel som har angivits i frågan kan vara orsaker till att det uppstår konflikter i produktionsskedet. För att det finns olika typer av konflikter och uppkomsten av dem kan ske på olika sätt. De andra byggtreprenörerna säger:

Byggtreprenör B: Tid samt pengar. Dåligt informationsutbyte och kunskaper, då en arbetare från en entreprenörsfirma inte får rätt information ifrån sina arbetsledare vad kunden har beställt. Arbetaren får då ofta för sig att vissa saker inte ingår i hans utförande. Han blandar ihop sitt ackord och vad som står i handlingarna, där handlingarna gäller för utförandet.

Byggtreprenör D: Informationsbrister mellan en entreprenörs inköpsavdelning och monteringsavdelningen, då montören inte får korrekt uppgifter av sina chefer vad byggtreprenören har köpt och ska ha gjort av entreprenörsfirman. Att tidhållningen inte hålls. Hög- och lågkonjunkturer kan vara avgörande för konflikter, då man har mindre tid att sätta sig in i ett projekt under högkonjunktur jämfört med lågkonjunktur.

Byggtreprenör E: Människan, då det uppstår diskussioner. Informationen samt att tid och pengar är en stor del i att det blir konflikter. I de olika entreprenadformerna ligger det inbakat olika företeelser som ger upphov till konflikter.

Vad tror du är huvudorsakerna till att det uppstår konflikter mellan er aktörsgrupp och de övriga aktörsgrupperna i arbetskedjan?

Byggtreprenör A: Att det blir för lite tid att utföra saker och ting. En tidsbrist som gör att flera personer ska in på ett ställe samtidigt, vilket kan väcka irritationer som lätt kan förvärras. Att planeringen inte håller eller att tidsplaner inte kommer in från diverse underentreprenörer som då kan ställa till det i ett senare skede samt att inte alla aktörer har samma avtalsform är en orsak till att det kan uppstå konflikter.

Byggtreprenör B: Tider. Där andra aktörer i ett projekt kan börjar klaga på tiderna för att de anser att de inte hinner med, fast att de vet hur man lägger upp en tidsplan och vet alltid att det går lite trögare i början och sen ska projektet helst vara klart en eller två veckor innan huvudtidsplanens slut (för besiktning), men det vet dem. Men ändå kan de klaga och det kan uppstå konflikter då någon vill ändra tiderna, men byggtreprenören vill hålla fast dem.

Byggtreprenör C: Att det finns brister i handlingarna samt brister vid uppköpen av UE och leverantörer med handlingar och kommunikation, då man har två olika synsätt till upphandlingen. Det ena vad kunden tror sig få och det andra vad leverantören tros ska levereras.

Byggtreprenör D: Gentemot entreprenören är det handlingarna och oklara inköp, där montörerna inte uppfattar rätt information av vad som ska göras åt kunden. Gentemot byggmaterialleverantören är det att ärligheten bland många leverantörer som sviker under produktionsskedet.

Byggtreprenör E: Att det uppstår olika tolkningar av uppgifter och handlingar. Tidspressen pga. kortare byggtider, vilket ibland gör det orimligt att bygga klart ett projekt. Pengar är väldigt avgörande.

Vad anser du är det som mest förbrukas under en konflikt: tid, pengar, resurser eller något annat?

Byggentreprenörerna A, C och D säger att det är tid och pengar som är det som mest förbrukas, Byggentreprenör E säger tid och resurser medan Byggentreprenör B säger att det är kraft och energi hos människorna i en konflikt och utanför som mest förbrukas.

*Vilka aktörsgrupper tycker du är de aktörer som orsakar mest konflikter?
Hur brukar den gruppen bete sig?*

Byggentreprenör A: Ingen speciell grupp.

Byggentreprenör B: Elektriker, de brister med tidhållningen och sina tidsplaner. De förorsakar ofta skador på andra entreprenaddelar som redan är klara.

Byggentreprenör C: Byggentreprenörsgruppen, där det finns brister i handlingarna samt i upphandlingen av UE och leverantörer som görs. Byggentreprenören håller i många aktörer, där byggentreprenören har ett synsätt på upphandlingen medan de övriga aktörerna har egna uppfattningar i vilka gränsdragningar som föreligger.

Byggentreprenör D: Underentreprenörerna som byggentreprenören själva köper in. Underentreprenörerna kan vara lite arroganta av sig innan de riktigt vet vad som gäller enligt handlingarna.

Byggentreprenör E: Möjligen arkitekter och konstruktörer. Att det kan bli sena, dåliga eller rent av felaktiga handlingar vilket medför tidspress och eventuella rivningar som redan har byggts. Arkitekterna och konstruktörerna försöker då rätta till det, men det blir ändå försent och det följer då ofta konflikter mellan byggare och ritare.

4.3.3 Hur hanteras konflikter

Hur beter du dig i en konfliktsituation samt hur löser du en konflikt, om du är inblandad?

Byggentreprenör A: Tar tag i situationen och löser den direkt. Styr situationen försiktigt men bestämt. Är tydlig och smidig. Kan ge med sig ibland, men det sitter långt inne.

Byggentreprenör B: Försöker lösa konflikter som är relaterade till arbetsutförandet genom att först gå igenom och hitta varför konflikten har inträffat, sätta sig in i den, läsa igenom handlingar och uppgifter rörande konflikten för att hitta lösningen, där handlingarna ofta ger mycket svar.

Byggentreprenör C: Lugn, ärlig, saklig, lyssnar och är framför allt påläst. Har all information och tar därefter beslut.

Byggtreprenör D: Det finns alltid en lösning på en konflikt. Är man bara lugn, rak och ärlig så löser det sig snabbt och enkelt, kan inte ljuga för att komma undan. Har man fel måste man erkänna det och gå vidare. Bli konflikten inte löst skickas den vidare upp i organisationen som får lösa den.

Byggtreprenör E: Är lugn och sansad, för att inge ett förtroende åt motparten. Löser konflikten direkt när den uppkommer.

Hur beter du dig i en konfliktsituation samt hur försöker du lösa en konflikt, om du står utanför?

Byggtreprenör A: Vill helst slippa sådana situationer. Den som har konflikten får lösa den, om de nu inte ber om hjälp förstås. Då klara man upp situationen snabbt och enkelt, där den ene eller den andre får då ge sig eller så får det arbetas mot en lösning.

Byggtreprenör B: Ser först om de själva kan lösa problemet, men som platschef står man mer eller mindre aldrig utanför en konflikt utan man är oftast involverad. Försöker hitta källan till konflikten och de dokument som har med konflikten att göra för att hitta en lösning. Finns det ingen lösning får beställaren ta beslutet.

Byggtreprenör C: Lugn och lyssnar på samtalen sen agera om man ska blanda sig i konversationen. Först ska parterna själv lösa konflikten. Går inte det får man sätta ner foten och lösa det, tyvärr.

Byggtreprenör D: Ger råd till parterna som är inblandade eller en hjälpare hand för att lösa en konflikt snabbare.

Byggtreprenör E: Lyssnar och kanske hjälper till om andra behöver råd.

Har ni något slags konflikthanteringsprogram för att hantera konflikter mellan ert företag och andra aktörer?

Byggtreprenör A och D har inga konflikthanteringsprogram mellan deras egna företag och andra aktörer. Medan Byggtreprenörerna B och E har konflikthanteringsprogram som används när konflikterna har uppstått.

Byggtreprenör C med företag har ett förebyggande konflikthanteringsprogram, ett medarbetsinvolveringsprogram.

Hur fungerar hanteringsprogrammet?

Byggtreprenör B: Om vi behöver hjälp med konflikthantering så ringer vi en av personerna som ingår i en speciell konflikthanteringsgrupp som då tar över. Samtliga medarbetare i företaget har gått konflikthanteringskurser.

Byggtreprenör C: Med programmet ska man få alla aktörer till att involvera sig i projektet och planera det tillsammans (tidplaner och utförande). Vilket kan vara förebyggande mot konflikter.

Byggentreprenör E: Man kan ta in resurser som sitter högre upp i företaget som kan ta hand om större konflikter som baseras på ekonomi, juridik eller något annat problem på arbetsplatsen.

Kan "Partnering" vara en bättre entreprenadform för att behandla konflikter, under produktionskedjet, än en utav de andra formerna om du har hört eller varit med om det?

Byggentreprenör A: Har inte varit med om partnering förut men tror att det kanske skulle uppstå mindre konflikter och förseningar med en partneringform.

Byggentreprenör B: Har varit med i partnering och tror att partnering kan vara bättre för att behandla konflikter än total- och utförandeentreprenad.

Byggentreprenör C: Har inte jobbat med partnering tidigare, men hört om det och tror då att partnering kan vara ett positivt sätt för att motverka konflikter.

Byggentreprenör D: Definitivt blir det mindre konflikter med en sådan entreprenadform.

Byggentreprenör E: Har jobbat i partneringprojekt innan och tycker att partnering är bra om det fungerar.

Varför tror du att partnering är bättre eller inte bättre?

Byggentreprenör A: Det är bättre för att alla aktörer kör mot samma mål.

Byggentreprenör B: I partnering så kämpar man mot samma mål då båda parter vill få det kostnadseffektivt, för att tjäna pengar. I partneringavtalet ingår ÄTA- arbeten, där kostnaden för dem behandlas mycket effektivt vilket gör partnering bättre än de andra formerna av entreprenader.

Byggentreprenör C: Partnering kan vara bättre då alla aktörer jobbar tidigt med projektet och mot ett och samma mål. Att aktörerna emellan samsas och ska lösa konflikterna ihop om de uppstår.

Byggentreprenör D: Partnering är bättre då det är samverkan hela vägen. Du kan då styr entreprenaden och aktörerna till det du vill. Där utförandeentreprenad är sämre, för att du inte har någon riktig kontroll över UE och leverantörerna då byggherren har kontrakt med dem.

Byggentreprenör E: Partnering är bättre då alla parter i ett projekt jobbar åt samma håll, man jobbar som ett lag och inte som vi mot dem. Partnering är dock ingen bättre entreprenadform än de andra om inte beställaren är beslutsam över vad han vill ha. För att partnering ska funka måste beställaren förstå byggprocessen och veta vad han vill ha.

Har ni någon feedback i företaget när det gäller konflikter?

Alla byggentreprenörer har mer eller mindre ett feedbackprogram som de har med företaget som de är anställda vid. Dock anser Byggentreprenör E att deras feedback för konflikter inte är ett feedbackprogram för konflikter. Utan det är mer möten i större grupper mellan platschefer, inköpare och kalkylatorer. Där de möts på ett lokalkontor och diskuterar problem eller konflikter som har uppstått. De andra byggentreprenörernas feedbackprogram är:

Byggentreprenör A: Information om underentreprenörers utföranden, för företagets räkning, läggs in i databaser. Där de betygsätts om de går bra att jobba med vid ett annat projekt eller inte. Mellan arbetarna och ledningen sker feedback via samordningsmötena varannan vecka.

Byggentreprenör B: Avslutningsmöten och uppföljningsmöten sker efter varje projekt. Där man tar upp konflikter om de har uppstått och varför de uppstod under projektet, vilket kan vara nyttig information till nästa projekt.

Byggentreprenör C: Feedbacken kommer genom att vi validerar och återknyter planerna efter varje vecka som har gjorts med medarbetsinvolveringsprogrammet, vad som har gjorts och inte gjorts, om det gjordes bra eller inte. Där man lägger in det som inte lyckades i databaser som man kan titta på och ha som feedback till nästa planering.

Byggentreprenör D: Dels får vi feedback efter varje avslutat projekt under ett avslutsmöte, där man går igenom projektet och tar upp det som gick bra och dåligt, som hjälp till nästa projekt. Dels finns det en erfarenhetsbank på företagets intranät, där man kan lägga upp bra eller dåliga erfarenheter som alla på företaget kan ta del av.

Hur kommer ni att förmedla denna information till nya medarbetare som anställs, med tanke på generationsskiftet?

Byggentreprenör A: Får erfarenheten via samordningsmötena och databasen med information om UE.

Byggentreprenör B: Via introduktionskurser, företagsdager en gång om året samt vid olika former av möten innan projektstart och under projektet.

Byggentreprenör C: Nya medarbetare kan titta i databaserna från medarbetsinvolveringen.

Byggentreprenör D: Nya medarbetare kan titta i företagets erfarenhetsbank för att skaffa sig erfarenheter om konflikter.

Byggentreprenör E: Nya medarbetare får erfarenheter ute på arbetsplatsen, av personalen och på möten. Byggarbetarna har speciella möten där de tar upp sina problem som sedan kommer till mötet på lokalkontoret.

Vad har du för åsikter om hur man hanterar konflikter i dagsläget i byggbranschen mellan olika aktörer?

Byggentreprenör A och B har inga åsikter om hur man hanterar konflikter i byggbranschen.

Byggentreprenör C: Aktörerna i byggbranschen måste vara bra på att lösa konflikter, då husen står klara till slut. Om man nu ser det ifrån den synvinkeln. Då en tanke kan vara att aktörer i branschen är bra på att hantera konflikter för att det uppstår så många som måste lösas.

Byggentreprenör D: Man löser de flesta konflikterna på ett vettigt sätt.

Byggentreprenör E: Att man tar tag i konflikterna direkt och löser dem så att de inte stör.

4.3.4 Förebygga konflikter

Vad tycker du skulle kunna göras bättre för att det ska förekomma mindre konflikter mellan olika aktörer under produktionsskedet?

Byggentreprenör A: Att de olika aktörerna gör som produktionschefen säger. Att det blir längre startsträcka för planering av produktionen samt att UE levererar tidplaner över jobben som de ska utföra.

Byggentreprenör B: Att underentreprenörernas montörer får rätt information ifrån sina chefer vad som gäller i åtagandet för att utföra jobbet riktigt samt att de är mer pålästa innan de kommer till arbetsplatsen.

Byggentreprenör C: Att aktörerna blir noggrannare vid inköp, att handlingarna ska vara ordentliga och bra gjorda, att det finns tydliga gränsdragningslistor samt att planeringen måste vara bra.

Byggentreprenör D: Att arbetarna som ska utföra ett arbete får chansen att läsa igenom kontrakten som har skrivits.

Byggentreprenör E: Att man får bra och rätt handlingar i ett tidigt skede. Att man har ett bra samarbete mellan varandra.

Vad tror du att din aktörsgrupp kan göra bättre så att ni inte påverkar arbetskedjan på ett negativt sätt med att t ex orsaka problem som leder till konflikter?

Byggentreprenör A: Se till att alla inblandade parter är med på samordningsmötena. Att byggentreprenörer blir tydligare med tidplaner och att de får in tidplaner från UE.

Byggentreprenör B: Se till så att tiderna hålls, för folk blir lätt stressade annars vilket kan få negativa effekter.

Byggentreprenör C: Att planeringen måste vara bra samt tydlig. Det blir positivt då medarbetsinvolveringen kommer in, att man kan samordna med andra aktörer och få dem mer involverade i planeringen och utförandet.

Byggentreprenör D: Styra upphandlingen bättre. Man kommer nog aldrig ifrån att det uppstår konflikter.

Byggentreprenör E: Att upphandlingarna blir klara innan man börjar bygga. Se till så att det inte finns någon projekteringsbit kvar när man är långt inne i produktionsskedet.

4.4 Entreprenörer

4.4.1 Konflikt

Har det uppstått konflikter mellan er och andra aktörsgrupper under produktionsskedet?

Bland entreprenörerna är det 50/50 i svaren. Där Entreprenör A och C säger att det har uppstått konflikter, medan Entreprenör B och D säger att det inte har uppstått konflikter mellan dem och andra aktörer. Entreprenör B kan möjligen säga att små konflikter har inträffat, men att de löser sig vanligen direkt och är inte så allvarliga.

Hur ofta brukar det bli konflikt när du eller din firma är med i ett projekt?

Entreprenör B och D säger att det inte sker konflikter i alla fall inte ofta. Entreprenör C säger att det sker ca en gång i månaden med andra aktörer, men även internt i företaget.

Entreprenör A: Det beror på projektet och handlingarna. Finns det dåliga förutsättningar så är risken större att det blir konflikter.

Vilka sorters konflikter upplever aktörerna (konstaterande av författare).

Författaren har försökt bedöma vilka sorters konflikter som aktörerna upplever. Bedömningen har gjorts utifrån intervjutillfällena, de enskilda aktörernas konfliktexempel samt utifrån svaren på intervjufrågorna.

Entreprenör A: Sak- samt intressekonflikter

Entreprenör B: Upplever inga konflikter.

Entreprenör C: Sakkonflikter.

Entreprenör D: Upplever inga konflikter.

Vad tycker du om konflikter som uppstår under produktionsskedet? Är de enbart negativa eller har du upplevt något positivt med en konflikt?

Samtliga entreprenörer är enhälliga till att konflikter är negativa, men vissa av dem anser att det kan komma något positivt ur dem efter att de har lösts dem.

Entreprenör A: Konflikter är inte enbart negativa. För den som är inblandad i en konflikt kan komma ut ur den med ny kunskap.

Entreprenör B: En konflikt är helt av ondo, men på samma gång kan det mynna ut något som gör att båda parterna skärper till sig och drar lärdom av konflikten.

Entreprenör C: Helst ska man inte ha konflikter under produktionsskedet.

Entreprenör D: Konflikter är inte positiva när de uppkommer. Det kan då komma upp motsättningar om vem som ska göra vad under ett visst skede.

Vad har konflikter haft för betydelse för dig som person och ditt yrke?

Utav de fyra entreprenörerna så är det enbart Entreprenör B som anser att konflikter inte bekymrar honom då han kör rakt, ärligt och vill lösa konflikterna snabbt. Medan de andra säger:

Entreprenör A: Konflikter har gjort att man har utvecklats och lärt sig nya grejer som kan vara till nytta vid andra situationer. I det privata har erfarenheten med konflikter gjort att man har blivit mer stresståligare än innan.

Entreprenör C: Konflikter i arbetslivet har stärkt en som person och man har även blivit mer noggrann pga. konflikterna som uppkommit.

Entreprenör D: Under tiden som man har jobbat har man lärt sig, vad för krav som kan ställas och hur man behandlar konflikter om de uppstår.

4.4.2 Orsaker till konflikter

*Vad tror du ligger bakom att det uppstår konflikter i produktionsskedet?
Människan, teknik, information, erfarenhet, kunskap, tid, pengar mm.*

Entreprenör B och C anser att otydlig och dålig information mellan varandra i produktionsskedet är de orsaker som gör att det uppstår konflikter.

Entreprenör C inflickar även att lönesystemet kan vara en orsak, då alla aktörer inte har samma system under ett projekt och jobbar inte lika hårt.

Entreprenör A och D är främst förespråkare för att tiden är den som ligger bakom konflikter.

Entreprenör D: Oftast tid, för att man ligger ofta under tidspress i ett projekt.

Entreprenör A: Vår tid för montering i produktionsskedet har blivit mindre fast det skulle behövt vara längre då det har tillkommit mer avancerade grejer som ska in i husen. Om någon då slirar i tidsplanen, så att tiden blir ännu kortare ger det upphov till konflikter. Entreprenör A anger även att människan, felaktig information, pengar och kunskap ligger bakom att det uppstår konflikter i produktionsskedet, men menar då att tid är den som mest ligger bakom konflikter.

Vad tror du är huvudorsakerna till att det uppstår konflikter mellan er aktörsgrupp och de övriga aktörsgrupperna i arbetskedjan?

Entreprenör A: Tidspress, dålig information och planeringen.

Entreprenör B: Personlighetsrollerna är avgörande.

Entreprenör C: Det finns en tidspress, förorsakad av att tidsplanerna inte hålls. Informationen och tydligheten är andra faktorer som är avgörande.

Entreprenör D: Jag anser att roten till alla konflikter ligger i dålig kommunikation mellan aktörer och personer. I övrigt är det tid och planering.

Vad anser du är det som mest förbrukas under en konflikt: tid, pengar, resurser eller något annat?

Samtliga entreprenörer säger att tid som är pengar är det som mest förbrukas under konflikter. Entreprenörerna A och B nämner även att mänskligkraft och energi förbrukas under en konflikt.

Vilka aktörsgrupper tycker du är de aktörer som orsakar mest konflikter? Hur brukar den gruppen bete sig?

Entreprenör B kan inte peka ut någon speciell grupp utan att allt beror mer på personligheten hos en individ som medverkar under produktionsskedet.

Entreprenör D kan heller inte specificera en speciell grupp, då han säger: Att det är normalt sätt inte problem för oss på ett bygge. De två kvar varande entreprenörerna nämner att:

Entreprenör A: Byggaren/ Totalentreprenören. Man kan känna sig orättvist behandlade. Att det finns ett storebror - lillebror komplex, där byggentreprenören (BE) tror att han kan styra och ställa med sina underentreprenörer hur han vill. BE gör ibland dåliga tidplaner (glömmer ta med att man ska testa utrustningen). För BE är det pengar och sen tid som styr. Små byggfirmor värre än större, för att de små går enbart på priser och inte resurser eller kvalitet.

Entreprenör C: Målarna, dem betar sig omoget och skrikiga.

4.4.3 Hur hanteras konflikter

Hur betar du dig i en konfliktsituation samt hur löser du en konflikt, om du är inblandad?

Entreprenör A: Måste vara påläst i vad det är som ingår och inte ingår i utförandet och sen framföra sina åsikter. Ta tag i problemet direkt, få bort det och lös nästa. Se till motpartens argument samt synsätt och försöka lösa det på det sättet.

Entreprenör B: Säger vad man tycker rakt ut. Tycker att det är bättre att säga sin mening och rensa luften, lösa konflikten, ta varandra i handen och gå vidare. Rak och ärlig, har jag fel så erkänner jag det.

Entreprenör C: Försöker vara lugn eller försöker tänka på det i alla fall i en konfliktsituation. Det finns ett ge och ta där man försöker att hitta en balans så att båda parterna blir nöjda med utgången.

Entreprenör D: Går på de möten som arrangeras och lyssnar. Det brukar lösa sig innan det blir konflikt.

Hur beter du dig i en konfliktsituation samt hur försöker du lösa en konflikt, om du står utanför?

Entreprenör A: Är på allärten om en konflikt sker mellan två andra parter. För besluten som fattas mellan dem kan ju påverka resterande parter i projektet. Om konflikten påverkar oss avsevärt kan vi sluta upp till ett parti som har ett bra argument för vår sak. För att lösa konflikten ska man vara opartisk när man är utomstående och framställa problemet på ett realistiskt sätt, lyfta det ifrån individerna.

Entreprenör B: Jag blandar mig inte i en konflikt om den inte har något med vår entreprenad del att göra. Om konflikten är kring vår entreprenad del försöker jag lugna ner det hela och lösa det.

Entreprenör C: Jag lyssnar in på samtalen som konfliktparterna för mellan varandra och försöker dra det till mig. För att sen kunna använda infon som argument från min sida, om jag blir inblandad i konflikten. Försöker balansera i konflikten så att det blir en bra överenskommelse mellan de inblandade parterna i slutändan. Finns ju annars olika sätt att lösa konflikter på, beroende på vad det är för konflikter som utspelar sig.

Entreprenör D: Uppstår det en konflikt som inte har med företaget att göra så lägger vi oss inte i.

Har ni något slags konflikthanteringsprogram för att hantera konflikter mellan ert företag och andra aktörer?

Ingen av entreprenörerna har konflikthanteringsprogram för att behandla konflikter mellan dem och andra aktörer.

Kan "Partnering" vara en bättre entreprenadform för att behandla konflikter, under produktionsskedet, än en utav de andra formerna om du har hört eller varit med om det?

Entreprenör A: Två åsikter: 1. Kan nog bli mindre konflikter med partnering. 2. Uppfattar varken partnering sämre eller bättre vid konflikthantering.

Entreprenör B: Ja, det kan det. Har varit med i partneringsprojekt och tycker att det skulle användas mycket mer i lite större projekt.

Entreprenör C: Har inte varit med i partnering, men tycker att det inte kan vara så fel, om det sker i lite större entreprenader.

Entreprenör D: Det ska nog vara bra för att behandla konflikter.

Varför tror du att partnering är bättre eller inte bättre?

Entreprenör A: 1. Partnering är bättre då alla aktörer är mer eller mindre involverade i allting. I jämförelse med total där man jobbar var för sig, så känns det som man jobbar tajtare i partnering. 2. Då mötena är ungefär samma som i vilken entreprenad som helst och alla entreprenörer slås om jobben. Beställaren förväntar sig att alla ska vara kompisar och att han ska få gratis lösningar. Inga tydliga regler och det verka mest flummigt.

Entreprenör B: För att vår aktörsgrupp får komma in i projektet i ett tidigare skede. Man är mer som ett team, där det blir mer samordning och förståelsen blir bättre mellan varandra.

Entreprenör C: Att alla kan få sin röst hörd i det inledande skedet. Det kan vara bra för UE, för UE brukar inte vara med där så mycket. Att få ge sin syn på projektet, tillföra våra erfarenheter och få mer info på vad vi ska ta till oss i det aktuella projektet.

Entreprenör D: Finns det bara bra handlingar och avtal mellan parterna i projektet så ska det inte ske några konflikter. Gillar inte utförande-entreprenader då beställaren skickar med en mängd- beteckning som inte har något syfte och handlingarna är oftast ofullständiga. Gillar då i så fall totalentreprenad bäst där man får komma ut på arbetsplatsen och göra en fackmannamässig bedömning och ge rätt pris till beställaren.

Har ni någon feedback i företaget när det gäller konflikter?

Entreprenör A: Har en utvärdering i slutet av varje projekt, där det tas upp vad som har hänt och om det har uppstått några problem. Men det är inte någon direkt feedback för konflikter.

Entreprenör B: Ja, det finns ett nära samarbete med personalchefen på huvudkontoret. Om det uppstår en konflikt så kopplas personalchefen in.

Entreprenörerna C och D har inga rutiner eller skriftliga dokument som de går efter. Har det uppstått eller passerat en konflikt av något slag så snackar man om det internt i företaget.

Hur kommer ni att förmedla denna information till nya medarbetare som anställs, med tanke på generationsskiftet?

Entreprenör B har ingen aning om hur företaget gör med information om konflikter och Entreprenör D kan inte förmedla någon information till nya medarbetare, för att företaget inte har upplevt några stora konflikter där informationen är värd att föra vidare. Entreprenör C nämner att det inte finns något skriftligt dokument som lämnas vidare. Utan nya medarbetare får mer komma till jobbet och höra snacket där.

Entreprenör A: Nya medlemmar kommer med på byggmöten och får höra lite där.

Vad har du för åsikter om hur man hanterar konflikter i dagsläget i byggbranschen mellan olika aktörer?

Entreprenör A: Konflikter som uppstår i byggbranschen sköts ganska bra, för att alla är rätt vana vid att det uppstår konflikter i produktionsskedet.

Entreprenör B: Nej, har ingen åsikt.

Entreprenör C: Aktörerna i byggbranschen uppför sig omoget, men tror att det är på väg att vända för att det kommer in en nyare generation. Yngre personer, inom bygg, som lyssnar mer på de andra aktörerna i jämförelse med äldre platschefer och arbetsledare.

Entreprenör D: Tror att det är rätt schysta puckar ändå mellan varandra, annars ingen direkt åsikt.

4.4.4 Förebygga konflikter

Vad tycker du skulle kunna göras bättre för att det ska förekomma mindre konflikter mellan olika aktörer under produktionsskedet?

Entreprenör A: Att det blir en tidigare, tydligare och bättre grundplanering samt att handlingarna blir tydligare. Kanske måste nyexaminerade projektörer ha varit ute på arbetsplatsen för att bättre förstå hur de ska rita olika moment till ett bygge. Att projektörer samordnar ritningarna mera samt att de sitter tillsammans mera och har kontakt med varandra när de ritar.

Byggentreprenören kan ändra deras tider för vissa moment, så att de synkar bättre med andra aktörers moment.

Entreprenör B: Viktigt med ett bra startmöte. Att rätt information kommer fram på ett tydligt sätt i vad man ska göra och hur det ska bli gjort. Att man reder ut saker som erfarenhetsmässigt kan leda till konflikter i ett tidigt skede. Att man är öppen och tydlig i sina dialoger och rättar sig efter det man har kommit överens om. Viktigt att man sköter samordningsmötena bra samt att de blir tydliga för alla parter. Att man respekterar varandra och har en ömsesidig förståelse för varandra.

Entreprenör C: Kör mer partnering, samarbeta mera, inte bara fokusera på sitt eget i entreprenaden. Tycker att det finns för mycket hårda ord i byggbranschen, aktörerna borde vara mera ödmjuka och lyssna på varandra för att kunna dra nytta av varandra och göra något positivt.

Entreprenör D: Man bör ha flera planeringsmöten, där alla aktörerna deltar med åsikter. Att man har rullande tidplaner och inte bara går efter en huvudtidplan, för det går inte. Att man håller tider och ord, blir det förseningar så måste man meddela och ta ett möte om det.

Vad tror du att din aktörsgrupp kan göra bättre så att ni inte påverkar arbetskedjan på ett negativt sätt med att t ex orsaka problem som leder till konflikter?

Entreprenör A: Att alla håller vad de lovar. Kunde bli en förbättring om vår aktörsgrupp fick komma in tidigare vid planering och styrning, ge vår input till projektet och få samarbeta mer med de andra aktörerna.

Entreprenör C: Att aktörsgruppen ska vara tydligare och att det ska ske avstämningar mellan vår aktörsgrupp och andra aktörer i ett projekt, vad som åligger oss att utföra i projektet.

Entreprenör D: Att man håller vad man lovar med tider och dialoger kring projektet och planeringen.

4.5 Byggmaterialleverantörer

4.5.1 Konflikt

Har det uppstått konflikter mellan er och andra aktörsgrupper under produktionsskedet?

De båda byggmaterialleverantörerna säger att det har inträffat konflikter mellan dem och andra aktörer i byggproduktionsskedet. Där Byggmaterialleverantör B säger att det sker då främst mellan dem, underentreprenörer och beställare.

Hur ofta brukar det bli konflikt när du eller din firma är med i ett projekt?

Byggmaterialleverantör A: Små konflikter och meningsskiljaktigheter sker rätt ofta. Det har annars enbart skett en allvarlig konflikt som är på väg in i en tvist.

Byggmaterialleverantör B: Lite större konflikter sker någon gång per år annars sker små konflikter mer eller mindre dagligen, inte så allvarliga.

Vilka sorters konflikter upplever aktörerna (konstaterande av författare).

Författaren har försökt bedöma vilka sorters konflikter som aktörerna upplever. Bedömningen har gjorts utifrån intervjutillfällena, de enskilda aktörernas konfliktexempel samt utifrån svaren på intervjufrågorna.

Byggmaterialleverantör A: Intressekonflikter

Byggmaterialleverantör B: Funktionella - samt kommunikationskonflikter

Vad tycker du om konflikter som uppstår under produktionsskedet? Är de enbart negativa eller har du upplevt något positivt med en konflikt?

Byggmaterialleverantör A: Själva konflikten är bara negativ, men det kan kanske komma ut något positivt ur en konflikt. Som man kan ta till sig för att ändra sitt arbete så att inte liknande konflikter ska uppstå.

Byggmaterialleverantör B: Små konflikter som uppstår i vardagen, där konflikterna uppkommer pga. okunskap från beställarens håll, kan vara positiva. Då kan man informera och förklara bättre för beställaren vad materialleverantören åtar sig och vad det är beställaren får.

Vad har konflikter haft för betydelse för dig som person och ditt yrke?

Byggmaterialleverantör A: Då konflikter uppstår/finns så blir allt bara rörigt under en tid och stämningen i företaget blir ofta låg. Man blir mer lätt retlig för att man är så spänd och fokuserad på konflikten.

Byggmaterialleverantör B: De egenskaper som man har skaffat sig genom åren med att hantera och behandla konflikter och problem har lett mig till jobbet som avdelningschef.

4.5.2 Orsaker till konflikter

*Vad tror du ligger bakom att det uppstår konflikter i produktionsskedet?
Människan, teknik, information, erfarenhet, kunskap, tid, pengar mm.*

Byggmaterialleverantör A: Tiden, då kunden förväntar sig att en produkt ska tillverkas och levereras under en viss tidsperiod. Kvaliteten hos de olika aktörerna. Alla konflikter som rör det praktiska arbetet kommer av de icke anpassade byggnadsdelarna till ett projekt.

Byggmaterialleverantör B: Kommunikationen som är beroende av tiden. Människor som blir stressade för att produktionsskedet ska i stort sätt vara avklarat innan det har börjat. Den tekniska moderniteten som finns i lastbilarna.

Vad tror du är huvudorsakerna till att det uppstår konflikter mellan er aktörsgrupp och de övriga aktörsgrupperna i arbetskedjan?

Byggmaterialleverantör A: Att inte entreprenörer utför förarbetet enligt handlingarna. Egen- och kvalitetskontrollerna fungerar inte för att entreprenören kryssa enbart i att de har gjort sitt jobb, men meddelar inte om de har ändrat något som gjort att de har avvikit ifrån handlingarna och är avgörande för nästa mans arbete.

Byggmaterialleverantör B: Att inte tiderna hålls och att kunden kan anse att kvaliteten på den levererade varan inte håller det måtten.

Vad anser du är det som mest förbrukas under en konflikt: tid, pengar, resurser eller något annat?

Båda byggmaterialleverantörerna anser att tid och resurser är det som förbrukas mest under en konflikt, där Byggmaterialleverantör B säger att: Det blir mycket påfrestande för alla parter som är inblandade i en konflikt, både psykiskt och fysiskt. För att man har ett schema för dagen och så kommer en konflikt in och förstör, suger tid och resurser. Man blir stressad i sitt arbete för att hinna med resten.

Vilka aktörsgrupper tycker du är de aktörer som orsakar mest konflikter? Hur brukar den gruppen bete sig?

Byggmaterialleverantör A: Huvudentreprenören, då konflikten alltid hamnar hos dem för att de är spindeln i nätet. Huvudentreprenören brukar ta en ståndpunkt och säga att de inte har gjort fel och skyller på någon annan, oftast på materialleverantören, som i vissmån kan vara rätt. Huvudentreprenören kan lägga för stort ansvar på UE som där inte alltid får de rätta direktiven hur jobben ska utföras.

Byggmaterialleverantör B: Tror att varje aktör har någon enskild aktör som de inte gillar eller för dem orsakar många konflikter. Beror på vem man jobbar med. För oss är det rörläggaren, då rörläggaren ofta inte har lagt klart sina rör när vi kommer med betongen.

4.5.3 Hur hanteras konflikter

Hur beter du dig i en konfliktsituation samt hur löser du en konflikt, om du är inblandad?

Byggmaterialleverantör A: Hur man beter sig beror helt på hur konfliktsituationen ser ut. Uppstår det mindre konflikter utan stora ekonomiska betydelse så löses dem snabbt genom att kanske ändra produkten för att kunna leverera en bra produkt till beställaren. Vid lite större konflikter, som att någon UE har gjort helt fel i sitt utförande, så måste man sätta ner

foten och ta konflikten som kommer. Stora konflikter av ekonomisk betydelse så kallar företaget in advokater.

Byggmaterialleverantör B: Går tillväga på ett lugnt och sakligt vis. Uttalar mig inte direkt när en konflikt blåser upp utan ber om att få återkomma. Blir sällan hetsiga diskussioner.

Hur betar du dig i en konfliktsituation samt hur försöker du lösa en konflikt, om du står utanför?

Byggmaterialleverantör A: Betar mig som normal, för att företaget har aldrig varit med om att ha deltagit i en konflikt som har utförts mellan två eller flera andra parter och försökt att hjälpa dem.

Byggmaterialleverantör B: Saklig och försöker hitta all fakta kring konflikten för att reda ut det hela. Startar konflikten i produktionskedet mellan några av företagets anställda och andra aktörer. Så får jag komma in och medla mellan parterna. Sedan lösa konflikten med så mycket fakta kring ämnet som möjligt. Man vill inte lämna parterna förrän de är överens eller i samstånd.

Har ni något slags konflikthanteringsprogram för att hantera konflikter mellan ert företag och andra aktörer?

Byggmaterialleverantör A: Nej, men vi håller på att utveckla ett Förebyggande system.

Byggmaterialleverantör B: Ja, men det beror på vad för konflikt som har uppstått.

Hur fungerar hanteringsprogrammet?

Byggmaterialleverantör A: Vi kommer att förbättra reglementet, förtydliga det med ett dokument på vad beställaren kommer att få vid leverans och vilka villkor som materialleverantören ställer på beställaren samt UE. Vi utvecklar systemet då vi anser att det finns brister i kontrakten som utförs idag, brist på noggrannhet.

Byggmaterialleverantör B: Lite juridisk hjälp i form av en mall som visar hur företagsmedlemmar ska bete sig i vissa situationer. Där mallen förklarar vad som åligger materialleverantören att lösa och var hans ansvar slutar och andra personer kopplas in.

Kan "Partnering" vara en bättre entreprenadform för att behandla konflikter, under produktionsskedet, än en utav de andra formerna om du har hört eller varit med om det?

Byggmaterialleverantör A: Har inte hörtalas om partnering innan intervjun, men tror att det kan vara något vettigt.

Byggmaterialleverantör B: Jag är jättepositiv till partnering, för att det är total öppenhet och att man jobbar mot samma mål på ett vis. Vid ett partneringprojekt är företaget involverat som underleverantör och vi får då vara med i projektet och samarbetet.

Varför tror du att partnering är bättre eller inte bättre?

Byggmaterialleverantör A: Företaget vill ha en öppnare dialog i början med arkitekter och andra entreprenörer som rör vårt arbete. Vårt företag kan då samtala med arkitekten och förmedla våra erfarenheter om hur man ska bygga/utforma för att ett projekt ska bli bra. Man kan nästan jämföra partnering med samordningsmöten i totalentreprenad då alla aktörerna i ett projekt träffas och man diskuterar hur projektet ska bedrivas och liknande. Man blir mer involverad i vad de andra aktörerna gör i projektet, men man gör nog som man alltid ha gjort när man tillverkar/utför element. Det sker ingen nyanpassning till nya produkter eller nya förhållanden.

Byggmaterialleverantör B: Det minskar konflikter för att det minskar frågetecken. Det enda negativa med partnering är att det motverkar internhandeln.

Har ni någon feedback i företaget när det gäller konflikter?

Båda byggmaterialleverantörerna har feedbacksystem när det kommer till konflikter:

Byggmaterialleverantör A: Företaget har feedback för om vi måste ändra kravspecifikationer eller villkor när man ingår en affär med någon.

Byggmaterialleverantör B: En slags förbättringsportal, uppföljning av konflikter. Där alla konfliktsituationer samlas i en databas som delas upp i tre lägen; Inte påbörjad (kommit in rapport men inget gjort på den), påbörjad och avslutad. Konflikter som har uppstått under året används som utbildning för beställarna en gång om året så att de får veta mer vad de ska tänka på när de beställer.

Hur kommer ni att förmedla denna information till nya medarbetare som anställs, med tanke på generationsskiftet?

Byggmaterialleverantör A: Personalstyrkan träffas lite då och då där samtalen kommer in på konflikter och problem som har inträffat och hur man har löst dem.

Byggmaterialleverantör B: Medlemmar kan gå in i förbättringsportalens databaser och kolla på konflikter som har inträffat och få information där.

Vad har du för åsikter om hur man hanterar konflikter i dagsläget i byggbranschen mellan olika aktörer?

När denna fråga ställs har inte Byggmaterialleverantör A någon åsikt medan Byggmaterialleverantör B kommer med denna kommentar: Aktörerna börjar bli bättre och mer professionella i sina sätt att agera. Man lägger sig inte lika lätt för vissa krav, utan man tar en seriösare roll vid inköpsskedet. Uppstår det konflikt så kan man hänvisa till fakta (inköpsdokument) på ett helt annat sätt nu än förr och klargöra vad som är rätt och fel.

4.5.4 Förebygga konflikter

Vad tycker du skulle kunna göras bättre för att det ska förekomma mindre konflikter mellan olika aktörer under produktionsskedet?

Byggmaterialleverantör A: Att inledande avtalen blir tydligare och noggrannare med att villkoren (som parterna ställer på varandra) är bättre synkade samt att man är överens om hur arbetet ska utföras. Alla borde följa projektörernas handlingar så att det blir rätt enligt deras handlingar. Samarbetet mellan aktörerna borde utökas samt att man tänker på nästa arbetare i ledet efter att sin egen del är klar. Egenkontrollerna måste verkligen fungera, att entreprenören säger till att det har skett en förändring så att näste man vet om det och kan ändra sina produkter.

Byggmaterialleverantör B: Att man jobbar mer som ett lag. Alla bör kommunicera bättre och på något sätt få till det så att alla blir medvetna och förstår vikten av tidspassning.

Vad tror du att din aktörsgrupp kan göra bättre så att ni inte påverkar arbetskedjan på ett negativt sätt med att t ex orsaka problem som leder till konflikter?

Byggmaterialleverantör A: Materialleverantörerna kunde vara mer redo och gjort jobbet tidigare om de hade sluppit gå ut på arbetsplatsen och mäta så att det stämmer och sen börja producera.

Byggmaterialleverantör B: Se till så att det inte uppstår missförstånd mellan byggmaterialleverantör och beställare. Att alla blir bättre på att kommunicera och hålla tiderna.

5 Analys och diskussion

5.1 Analys av hela arbetskedjan

I det här avsnittet kommer en tväranalys att framställas över svaren på intervjufrågorna ifrån de 16 aktörer som har deltagit i undersökningen. Där analysen över frågorna kommer att katalogiseras under **Konflikt, Orsaker till konflikter, Hur hanteras konflikter** och **Förebygga konflikter**, precis som upplägget över presentationen av empirimaterialet i kap. 4. Aktörernas svar kommer under analysen att jämföras mot teorin i kap. 3, för att se eventuella sammanhang, förstärkningar eller försvagningar.

5.1.1 Konflikt

En övertygande majoritet av aktörerna som har blivit intervjuade anser att det har uppstått konflikter mellan dem och andra aktörer i produktionsskedet. Arkitekterna upplever dock att det uppstår mer konflikter i projekteringskedet mellan projektörer, beställare eller projektledare än i produktionsskedet. Detta för att arkitekterna sällan eller enbart få gånger är ute på projektets arbetsplats. Av de aktörer som har angivit att det sker konflikter mellan sig själv/företaget och andra aktörer i produktionsskedet anser de att det sker större allvarliga konflikter mer sällan än det sker mindre konflikter som inte är så allvarliga för företaget eller för en själva. Där de större konflikterna kan ske ungefär en gång i månaden till en gång om året medan mindre konflikter någon gång i veckan. Mer avvikande är då byggtreprenörerna som antyder att det sker konflikter i varje projekt, men konflikterna behöver inte vara precis mellan andra aktörer utan dem kan även vara internt i företaget. Samt att antalet konflikter kan bero på entreprenadformen, där en byggtreprenör nämner att det blir mindre konflikter med andra aktörer i en totalentreprenad då byggarna har egna arkitekter som de har plit på mer än i en generalentreprenad.

Författaren har försökt bedöma vilka sorters konflikter som aktörerna upplever. Bedömningen har gjorts utifrån intervjutillfällena, de enskilda aktörernas konfliktexempel samt utifrån svaren på intervjufrågorna. Det verkar då vara så att aktörerna upplever sakkonflikter som mest i produktionsskedet och därefter kommunikationskonflikter. Där sakkonflikterna orsakas av oenigheter kring kontrakt (vem gör vad), utförande och resultat. Medan tidspressen och informationen (så som ritningar eller handlingar) triggas till missförstånd, som ger upphov till kommunikationskonflikter.

Konflikter är enbart negativa i byggproduktionsskedet på alla sätt och vis, men att följdpåverkan av en konflikt kan utmynna i något positivt är alla aktörer överens om. Där det positiva kan vara för byggmaterialleverantörerna att en produkt utvecklas till det bättre för kund och leverantör eller för byggtreprenörer och entreprenörer att bättre relationer utvecklas då problem kan förtydligas och konflikter undvikas i framtida förhållanden mellan

beställare, underentreprenör och leverantör. En arkitekt poängterar att konflikter i projekteringsskedet är mer av nytta för arkitekter, då mindre summor pengar står på spel och att projekten inte är helt färdigställda i detta skede. Det visar då att funktionella konflikter är välkomman som kan sporra till nya lösningar som kan göra att aktörerna undviker konflikter under senare tillfällen i projekt. Där teorin då stärks med att i projekteringen kan det vara nyttigt med konflikter för att få in nya lösningar, medan i byggproduktionen är konflikter helt av ondo när de uppkommer då konflikterna kostar mycket mera i tid, pengar och resurser.

I en annan vända så triggar konflikter till utveckling hos aktörerna, då de skaffar sig erfarenhet från konfliktsituationen, men även ifrån hanteringen av konflikten. Av de lite äldre aktörerna som intervjuades, som har varit i byggbranschen länge, så framstår det som att de har utvecklat sina tekniker med att behandla och hantera konflikter. Samt att de har förändrat sina beteenden med åren t ex med att de har blivit lugnare, stresståligare eller tydligare i sina sätt att hantera konflikter. Vissa har t.o.m. varit med så länge att det märker av när en konflikt är på väg att inträffa och försöker då styra undan så att det inte sker. Avvikande kan vara en byggmaterialleverantör som belyser att konflikterna inverkar mycket negativt med att förstöra stämningen och skapa irritationer under en period. En av entreprenörerna däremot bekymrar sig inte ens om konflikter och deras betydelse, utan han löser dem och går vidare. Varför han inte bryr sig om konflikterna är för att han kör rakt, ärligt och vill ha ett snabbt avslut på konflikterna så att de inte bekymrar honom eller någon annan mera. Vilket stärker teorin med att man ska lösa en konflikt så att förhållanden återgår till de det en gång varit innan en konflikt blossade upp.

5.1.2 Orsaker till konflikter

Tidsbrist, dålig samt bristande information och dålig kommunikation är de orsaker som aktörerna i arbetskedjan tycker är det som ligger bakom att det uppstår konflikter i produktionsskedet. Där tid orsakar stress och vid stress så förändras kommunikationen till mindre begriplig kontenta mellan aktörerna i ett projekt som då leder till missförstånd och förstärker att det blir kommunikationskonflikter mellan aktörerna. Informationsutbytet verkar inte fungera så bra, då ett par byggentreprenörer nämner att entreprenörerna inte för vidare kontraktinformation till sina arbetare så att de vet vad de ska göra. Eller som en av byggmaterialleverantör nämner att informationen ur egenkontrollerna inte är rätt eller pålitlig samt att entreprenörerna som gör förarbetet åt materialleverantören inte meddelar om något har ändrats som påverkar materialleverantörens jobb. Även fast majoriteten nämnde tidsbrist, dålig information och kommunikation så var det många av aktörerna som tyckte att alla exempel som togs upp i frågan kunde vara orsaker till att det uppstår konflikter i produktionsskedet. En del av arkitekterna tar även upp

förhållningen att människan är den som orsakar konflikterna, pga. dennes beteende och karaktär samt att det finns inbakat i entreprenadformerna, total- och utförandeentreprenad, företeelser och uppbyggnader som orsakar konflikter.

I frågan om vad det är för huvudorsaker som ställer till konflikter mellan den egna aktörsgruppen och andra aktörsgrupper är byggentreprenörerna och entreprenörerna mer inne på samma spår än resten av arbetskedjans aktörer. Där de tycker att det är tidspressen som avgör att det bli konflikter mellan aktörerna. Då entreprenörernas tid blir mindre fast de skulle behövt längre pga. nyare och mer avancerade grejer som måste installeras. Där även byggentreprenörerna tacklas med mindre byggtider. Där tidsbristen orsakar bland annat att fler personer kommer in i ett och samma skede och får trängas, vilket kan göra att det blir irritationer mellan aktörer. Anledningen till att det blir tidspress för byggentreprenörerna ligger då möjligen i att då entreprenaden ligger på totalentreprenad så vill byggentreprenörerna tjäna så mycket pengar som möjligt under så lite tid som möjligt. Om det är en styrd totalentreprenad så har byggentreprenörerna inte så mycket utrymme i att ta billigare material eller en enklare konstruktionslösning, då beställarna redan har bestämt vissa saker som ska finnas i projektet. Byggentreprenören får då kanske hitta andra sätt att få ner kostnaden. Kanske genom att pressa tidsschemat eller ha en orimlig upphandling av underentreprenörer. Tidspressen kan annars komma i en generalentreprenad av att projektörerna slarvar, att byggarna inte får färdiga handlingar av byggherrens projektörer eller att projektörerna få ge ut mer ritningar, då de första handlingarna inte stämde bra överens till projektets utförande. Vilket kan göra att arbetarna på bygget får göra om åtskilliga moment som då drar ut på tiden i en tidsplanering som kanske redan är belastad till max. För arkitekterna är huvudorsakerna att det uppstår konflikter mellan dem och andra aktörer inte så lätt att få ut. Där två av dem säger att det inte sker konflikter medan de andra tror på upphandlingen i de olika entreprenadformerna, noggrannheten och kraven som arkitekten ställer eller att det finns en negativ förhållning mellan aktörerna att inte vill göra rätt utan att undvika att göra fel. Detta med att inte vilja göra rätt utan att undvika att göra fel har mycket med upphandlingen att göra. Då de upphandlade aktörerna i total- eller generalentreprenaderna ser mest till sitt eget arbete i entreprenaden och går efter vad som står i kontrakten, det som de ska utföra till beställaren, som upprättats mellan dem och beställaren. För att just undvika att de gör fel rent juridiskt. Då det blir eller uppstår ett fel som inte är enligt kontraktet så jobbar de inte mot att göra rätt för sig utan de undviker det eller börjar skylla på någon annan. Det finns ju undantag som har visat sig i intervjustudien att entreprenörer kan vara ärliga och medge att de har gjort fel. För byggmaterialleverantörerna är det ibland konflikt pga. att kunden inte anser att kvaliteten av produkten inte håller eller som en av byggmaterialleverantörerna nämner att de icke anpassade

byggprodukterna till ett projekt är en avgörande sak. Där de icke anpassade produkterna får ritas upp på nytt varje gång av olika arkitekter, då de ska anpassas till ett specifikt projekt. Så rent hypotetiskt så har nog byggmaterialleverantörer som erbjuder standard produkter så som tegel, armering, skruv eller isolering mindre konflikter med sina beställare (underentreprenörer och byggentreprenörer) än byggmaterialleverantörer som säljer anpassningsbara produkter så som trappor, fönster och dörrar. Det som respondenterna konstaterar sedan, rätt enhälligt, är att det är tid som är pengar samt resurser som förbrukas mest för att hantera konflikter. Där resurserna får läggas ut i x antal timmar och kostar bygget y antal pengar som fördyrar projekten till ingens nytta.

En av byggmaterialleverantörerna säger därefter ”... att varje aktör har någon enskild aktör som de inte gillar eller för dem orsakar konflikter”. Detta anser författaren är ett mycket logiskt konstaterande och har enligt författaren beroende i vilken produkt som resp. materialleverantör hanterar. Då man har kontakt och kontrakt med olika personer på bygget för resp. produkt som resp. materialleverantör ska leverera. Så det finns kanske ingen specifik aktörsgrupp som kan representeras som ett allmänt problembarn för alla i byggmaterialleverantörgruppen. Vilket är begripligt att valet av aktörsgrupp som orsakar konflikter blir annorlunda från leverantör till leverantör. I resterande delar av arbetskedjan verkar det vara som så att det är Entreprenörgruppen som är länken till konflikter i produktionskedjet. Där arkitekterna anser att ventilationsinstallatörerna orsakar mest konflikter, då de är utrymmeskänsliga, har dåligt tempo och dålig hantering av handlingar (då rör kan komma mitt i pelare eller liknande). Men mest beror det på att arkitekterna inte riktigt förstår sig på installatörerna, då de använder ett annat tekniskt språk som de inte förstår. Avvikande är då att ett par av aktörerna inte kan nämna någon specifik grupp, utan de går mer på personligheten hos individerna och situationen som människorna är iblandade i än på yrkesgruppen som personerna associeras med. Dessutom nämner två av aktörerna (Byggentreprenören och målaren) sin egen grupp som den grupp som orsakar mest konflikter, vilket är fascinerande.

5.1.3 Hur hanteras konflikter

Av aktörerna som har intervjuats så finns det fyra respondenter som inte riktigt besvarar frågan hur de skulle bete sig i en konfliktsituation, där de hellre låter situationen avgöra deras beteende. En betydande mängd av de intervjuade byggentreprenörerna och byggmaterialleverantörerna säger att de har ett lugnt och sakligt beteende när de blir involverade i en konfliktsituation. Där ärlighet och att vara rak på sin sak kommer upp ett par gånger. De flesta av aktörerna verkar vara samarbetsviljiga eller mer kompromissande i sina attityder. Men det finns vissa exempel bland arkitekterna där de upplevs som rent utav undvikande av konflikter, för att kunna bibehålla en bra stämning

mellan sig och sina kunder. Informationen som slinker ur aktörerna ger en liten återanknytning till teorin, då ett få tal tillämpar att inte vara nedvärderande och skylla ifrån redan från början när man kommer i kontakt med en part i en uppkommande konfliktsituation samt att man ser mycket till motståndarens synvinklar med att lyssna och ta in deras argument för att komma fram till lösningar.

I fall det uppkommer konflikter på ett bygge som man inte själv startar eller automatiskt är involverad i, så har man bland entreprenörerna en mer avvaktande roll och lägger sig som bäst inte i konflikter som inte har med deras entreprenaddelar att göra. Medan man i resterande arbetskedjan är mer hjälpsamma om individerna, som är i konflikt med varandra, önskar hjälp med att lösa en situation. Med byggentreprenörerna som helst vill att de som har startat konflikten måste se till att kunna lös den själva. Annars måste byggentreprenören komma in och sätta ner foten, vilket de helst inte vill att det ska komma till. Då ett sådant beslut kan medverka till dålig stämning på arbetsplatsen, men med det positiva att fokuset återgår till projektet. Byggentreprenörerna kan vara rätt dominerande i sina roller då de försöker lösa konflikter som inte de själva egentligen är inblandade i, där en grund till det ligger i att deras jobb är att samordna de andra aktörerna, ha en bra kommunikation för att få projektet att fungera och se till så att projektet är på rätt spår.

Det finns ingen enhällig tendens bland grupperna, men det verkar som att innan man ger sig in i diskussioner för att lösa konflikter vill man ha all fakta klar för sig. Om inte möjligen ta med sig fakta till diskussionerna, för att se om man tillsammans kan hitta lösningar bland kontrakten och handlingarna till tillhörande projekt. Där handlingarna och kontrakten alltid är avgörande dokument för att hitta rätt och fel, då total- eller utförandeentreprenad föreligger som entreprenadform. Därefter vill man att en konflikt helst ska avklaras snabbt och smidigt, så att man blir av med eventuella orosmoln som tynger en själva och projektet. Aktörerna verkar då använda kartläggningsmetoden för att hantera och lösa konflikter som uppstår mellan varandra, då de tar fram all information och diskuterar sedan. Ur en entreprenör och en arkitekt kommer samma teori hur man kan lösa konflikter. Då konflikter kommer upp ska man frigöra problemet ifrån individerna och inte direkt övergå till att skylla på varandra. Ta det ifrån individerna så att inte konflikten förvärras till personlighetskonflikter och lösa det tillsammans. En annan teori är ifrån en annan arkitekt, att man skulle vända argumentationen från det man argumenterade för till att argumentera mot och få en insikt i varandras problem. I övrigt finns inga generella konflikthanteringsmetoder bland aktörerna, då alla går på den erfarenheten som de själva har eller vad företaget erbjuder ur konflikthanterings synpunkt. Där det samtidigt endast är fem st av aktörerna som har något slags konflikthanteringsprogram i

företagen. Med ett övertag av program som tillämpas då en konflikt har brutit ut än att det används förebyggandeprogram. Detta pga. att de flesta av aktörerna inte har upplevt så pass allvarliga konflikter så de har känt att det finns ett behov för konflikthanteringsprogram. En intressant sak var dock att inte byggentreprenörerna tänkte på att de har arbetsberedningar och riskanalyser för att förebygga, så att det inte blir konflikter på arbetet mellan andra entreprenörer: t ex el och vvs. Detta kan ha att göra med hur frågan om hanteringsprogram formulerades. Där författaren kunde ha ställt en annan fråga som mer riktade sig till hur aktörer förebygger konflikter från att inträffa. För att få ut ett bättre material på förebyggande åtgärder av konflikter mellan olika aktörer.

Entreprenadformerna som finns inom bygg kan vara en orsak till att det finns konflikter. I undersökningen kollade författaren upp vad de olika respondenterna tyckte om partnering. Om den formen kunde behandla konflikter på ett bättre sätt än utförande- och totalentreprenad kan göra. Mer än 50 % av de intervjuade aktörerna har varit med i partneringprojekt tidigare. Av dem så anser alla utom en entreprenör att partnering skulle vara bättre för att behandla konflikter än någon utav de andra entreprenaderna. Entreprenören som inte tycker att partnering är bättre för att behandla konflikter säger att partnering är sämre än de andra entreprenaderna och att det ändå blir samma avtalsform som alltid. Entreprenören har rätt i entreprenaddelen. För partnering är ju en samverkansform som har beskrivits i kap 3.1.2, men kan kombineras med vilken entreprenadform och ersättningsform som helst. Då partnering är till för att det ska bli ett större samarbete mellan aktörerna och att alla aktörer kan komma in i ett tidigare skede. Kontrakt däremot ska vara annorlunda jämfört med ett vanligt kontrakt som utförs i en total- eller utförandeentreprenad. Då det ska vara så lite juridik i ett partnering kontrakt som möjligt och istället ska det byggas upp på ömsesidigt förtroende. Det finns även det argumentet att partnering kanske inte passar för alla i byggbranschen, utan man kan vara trogen och lita på det gamla systemet eller se partnering som något ofullständigt. Den andra delen av respondenterna som inte har varit med i något partneringprojekt innan, men har hört talas om det eller fått en förklaring utav författaren under intervjutillfället. Anser att partnering kan vara bättre och att det kan bli mindre konflikter under ett partneringprojekt. Det som är avvikande i den gruppen är att en arkitekt nämner att partnering enbart har kommit till för att de stora byggentreprenörerna bara ska tjäna mer pengar.

Anledningen till att byggentreprenörerna tycker att partnering kan vara bättre än de andra entreprenadformerna är för att aktörerna i ett partneringprojekt stävar mot ett gemensamt mål för projektet. Där en av arkitekterna hänvisar till att det sker pga. att det finns en kostnadsmorot som gör att de samarbetar bättre, för att aktörerna ska kunna få en bonus om projektet avslutas under

anbudssumman som har lagts i början av projektet. Entreprenörerna ser partnering som bättre för att förebygga konflikter i och med att deras grupp kan få komma in i ett tidigare skede, ge deras synpunkter och erfarenheter kring utförandet av ett projekt. Vilket stämmer bra överens med teorin att entreprenörerna får komma in tidigare och delta. Detsamma gäller för byggtreprenörerna och byggmaterialleverantörerna som får komma in tidigare, i jämförelse med vanliga utförande- och totalentreprenader. Byggmaterialleverantörerna instämmer att man skulle vara mer involverad och att samarbetet mot ett mål gör att det blir mindre konflikter om man har en partneringform i ett projekt. Av arkitekternas svar så kommer mer om att det är engagemang mellan aktörerna, att man litar på varandra och samarbetar mot ett gemensamt mål. Samarbetet är en mycket stor sak till att det tydligen ska förekomma mindre konflikter mellan olika aktörer i produktionsskedet. En arkitekt säger ju även att man får ett bättre samarbete och att entreprenörer, byggare och materialleverantörer kan komma in tidigare i projekteringskedet så att man kan planera ett bättre projekt. En annan arkitekt stärker teorin från kap 3 genom att säga att i en totalentreprenad så ägnar aktörerna sig enbart åt sina egna entreprenaddelar, avslutar dem och bryr sig föga om slutresultatet av projektet. De negativa argumenten som respondenterna nämner mot partnering är bland annat att om inte beställaren är bestämd på vad han vill ha så funkar inte partnering. Det är även så att partnering kan vara en komplex entreprenad och om inte alla vet vad partnering står för eller håller vid att man inte ska utelämna information som kan gagna partneringgruppen (att man inte har förtroende för varandra) så funkar inte partnering. Från teorin kan man även dra att partnering inte fungerar vid små projekt, då partnering formen är för komplex att använda.

Entreprenörerna och arkitekterna har inte feedback för konflikter, i alla fall inget organiserat som andra aktörer har. Utan deras feedback är mer intern och informell, där möten är den mest använda formen för att få fram feedback ifrån kollegor. Byggtreprenörerna har sina avslutningsmöten efter varje avslutat projekt och samordningsmöten, där de kan ta upp saker och ting som har gått bra eller dåligt som feedback till nästa projekt. Bland respondenterna finns det ett par byggtreprenörer plus en av byggmaterialleverantörerna som har erfarenhetsdatabaser om konflikter eller om underentreprenörer som har förorsakat konflikter på arbetsplatser. Då det anställs nya medarbetare i företagen så får de mest lära sig internt på företagen, på byggmötena eller andra möten som företagen arrangerar om konflikter som har inträffat mellan företaget och andra aktörer. Men det finns undantag där de flesta byggtreprenörerna och en av byggmaterialleverantörerna har samlat information i databaser om problem och konflikter som nya medarbetare kan gå in och kolla på om de vill lära sig lite om hur man hanterar konflikter på deras företag.

I en utsaga om hur man tycker att man sköter konflikter i byggbranschen verkar det som att byggbranschen behandlar konflikter på ett bra sätt eller är på väg till en mer kvalificerad ingång i hanteringen av konflikter, då nytt folk kommer in i branschen. Det lustiga är, som en byggentreprenör sa, att fast det sker så många konflikter på byggen så kommer byggnaderna ändå upp helt färdigbyggda. Vilket tyder på att man i byggbranschen måste göra någonting rätt i behandlingen av konflikter, men att det är ett problem i och med att det uppkommer så många och att konflikter uppkommer vid varje projekt. Dem mest negativa i sin kritik om hur byggbranschen hanterar konflikter är arkitekterna. Då de anser att branschen inte är så lösningsfokuserad och att det borde tillföras mer partnering för att förbättra samarbetet mellan aktörerna. Då det kom upp att respondenterna skulle ge en åsikt om vad de tyckte om hur man hanterar konflikter i byggbranschen idag, så var det fem respondenter som inte hade någon åsikt alls. Vilket kan tolkas på många sätt. Att de inte vill förmedla att de tycker att det är en dålig eller bra hantering av konflikter i branschen, de bryr sig inte om konflikter då dem inte påverkas av dem eller att de inte vet vad de ska säga för att de inte har varit med om några allvarliga konflikter med andra aktörsgrupper.

5.1.4 Förebygga konflikter

Förbättringarna som de intervjuade aktörerna anser borde göras, för att minska konflikter mellan olika aktörer i produktionsskedet, kan delas upp i förbättringar som kan göras i projekteringsskedet och förbättringar som kan göras i produktionsskedet. Där förbättringar av handlingar och ritteknik borde genomföras, där en entreprenör drar upp att nyexaminerade kanske borde vara ute på arbetsplats innan de sätter sig för att rita, för att få en bättre förståelse över vad han eller hon ritar. Arkitekterna är mycket för att förbättra åtgärder i projekteringsskedet, då de befinner sig där mest. Ett par av arkitekterna vill att man ska gå tillbaka till att arkitekterna får vara med på arbetsplatsen igen och på avslutningsmöten, för att få en erfarenhetsåterföring till projekteringsskedet. Många bland aktörerna förespråkar att samarbetet borde bli bättre mellan aktörerna i projekteringen samt i produktionsskedet och att man tänker på nästa arbetare i ledet och lyssnar på varandra. För att förbättra i produktionsskedet för ett par byggentreprenörer vill de att montörerna/arbetarna från underentreprenörerna ska vara mer pålästa om vad de ska göra på arbetsplatsen. Att deras chefer förmedlar kontraktsinformationen till dem så att montörerna/arbetarna själva vet vad kunden har beställt och ska få av dem. Förbättra kommunikationen i både projekterings- och produktionsskedet där en arkitekt förslår att man ska tillföra mer beteendevetenskapsundervisning i skolan för individer som går olika teknikprogram. Försök att förmedla till alla aktörer att det är viktigt att hålla tiden. Upphandlingen av aktörer borde ses över så att alla har samma lönesystem i ett projekt och att entreprenörer inte handlas upp för billigt, så att

de inte kan tillföra något till projektet eller beställaren. Avvikande är en arkitekt som anser att allting redan är bra och inte behöver göras bättre.

Handlingarna är en väsentlig sak för Arkitekterna att få så bra som möjligt samt att ha en god kontakt med personalen på bygget och kanske rent av komma ut mer på arbetsplatserna igen. Det finns en liten ojämnhet mellan två arkitekter där den ena säger att man ska vara mer av en informatör och den andra att man ska lyssna mer och ställa frågor samt vara mer på allärten. Vilket då är tvetydligt om det är bättre för arkitekterna att informera mera eller att lyssna mer och vara nyfiken eller ställa frågor för att få feedback ifrån aktören, som man har argumenterat med, om han förstår arkitektens synpunkter. Att informera mera kan var bra om det sker ändringar i handlingar, medan att man kan fråga en aktör för feedback eller förtydligande över oklarheter kan vara goda saker som arkitekterna kan förbättra sig i. Byggentreprenörerna vill styra upp mer och se till så att man håller tider och planer samt att upphandlingarna ska gå till på ett bättre sätt, att de är klara innan man börjar bygga t ex. Entreprenörerna anser att sin egen aktörsgrupp ska hålla det dem lovar med tider och överenskommelser. Den egna aktörsgruppen kan få komma in tidigare för att ge sin input till styrning och planering samt att avstämningar mellan andra aktörer blir bättre. När det kommer till Byggmaterialleverantörerna vill de själva att de förbättrar kommunikationen och tidhållningen.

6 Slutsats och diskussion

Aktörerna anser att konflikter enbart är negativa i byggproduktionsskedet, men att följdpåverkan som kommer efter en konflikt kan utmynna i något positivt för aktören själva eller för ett projekt. Arkitekterna inflikar med att det finns positiva konflikter i projekteringen som gör att man kan få fram bättre lösningar. Vilket stämmer överens med teorin om att funktionella och kognitiva konflikter kan vara till nytta i en projektgrupp, där gruppen har tid till diskussion, argumentation och hitta nya eller bättre lösningar på problemområden. Arkitekterna nämner detta för att de befinner sig mest i projekteringsfasen och är sällan eller nästan aldrig med ute på arbetsplatsen och kan då ha bristande kunskaper om hur det går till på byggarbetsplatsen under ett projekt.

Det finns ingen enhällig tendens bland aktörsgrupperna, men det verkar som att innan man ger sig in i diskussioner för att lösa konflikter vill man ha all fakta klart för sig. Om inte möjligen ta med sig fakta till diskussionerna, för att se om man tillsammans kan hitta lösningar bland kontraktet och handlingarna till tillhörande projekt. Vissa av aktörerna framställer även att de tänker på hur motståndaren ser på konflikten under en konfliktsituation. Där de vill ta in informationen ifrån honom eller henne för att skaffa sig en uppfattning om hur man kan lösa en pågående konflikt på bästa sätt mellan varandra.

När det kommer till konflikter som inträffar där man själv inte är involverad så är entreprenörerna den grupp som är mer avvaktande och ställer sig inte in och avvärjer konflikter eller så är de oftast inte medvetna om att det sker konflikter med andra aktörer, om inte deras egen entreprenad är inblandad i konversationen. Att inte entreprenörerna lägger sig i har till viss mening att göra med att det är en platschef eller en arbetsledare som tar kommandot och samordnar alla aktörer samt ser till så att ett projekt rullar på som det ska. Om nu inte byggherren har en projektledare som gör det förstås. Det känns då mer naturligt att inte en entreprenör ingriper om två andra aktörer är i konflikt med varandra som inte tillhör entreprenörens egen entreprenad.

Aktörerna i byggbranschen tycks sköta konflikter bra under produktionsskedet eller att byggbranschen är på väg till att bli mer kvalificerad, i och med att det kommer in nyare folk i branschen med andra synsätt på konflikter än de som dagens individer har i byggbranschen. En orsak till att de flesta av respondenterna tycker att man sköter konflikter bra är att det sker så mycket konflikter under produktionsskedet så att aktörerna får öva sig. Övning är alltid positivt, men det är ändå negativt då konflikterna tar tid, pengar och resurser från personer och projekt. Så dagens problem med konflikter ligger inte i att man hanterar dem dåligt, utan att det uppstår för många konflikter

mellan aktörerna i arbetskedjan som slösar tid, pengar och resurser. Att då vara rak, ärlig, ta upp och lösa konflikten direkt och snabbt verkar vara det bästa sättet att behandla konflikter. Ta hand om dem så snabbt som möjligt för att tiden inte ska dras ut eller att pengar och personal ska slösas bort på något som inte leder någon vart. Vilket många av byggentreprenörerna och entreprenörerna nämner i hur de betar sig och hur de försöker att lösa konflikter.

Byggentreprenörer kan upplevas som dominerande i sina attityder i konfliktsituationer, men mycket av det ligger i yrkesrollen med att de ska kunna ha en bra samverkan och ordning mellan olika aktörer i produktionsskedet. Medan vissa av aktörerna så som arkitekterna samt ett par entreprenörer och byggmaterialleverantörer upplevs som mer undvikande i sina attityder när det gäller konflikter. Där den troliga anledningen ligger i att de vill behaga kunden som de jobbar för och inte dra sig in i konflikter som inte är till någon nytta för dem.

Enskilda konflikthanteringsprogram för varje företag behövs i stort sätt inte, då enbart fem stycken av respondenterna här i Helsingborg hade egna fungerande konflikthanteringsprogram för att förebygga eller ta till hjälp för att lösa konflikter när de uppstår i byggproduktionsskedet. De största anledningarna till att enskilda företag inte behöver ha ett eget konflikthanteringsprogram är att då konflikter uppstår är de övervägande små, som löses snabbt samt att vissa företag kan vara för små för att ha något organiserat program som man ska gå efter varje gång det uppstår en konflikt mellan två eller flera aktörer. Konflikthanteringsprogram är kanske mer till nytta eller fyller sin position i lite större företag som har resurser till förfogande som jobbar speciellt med problem, konflikter eller tvister. Om man ser till entreprenadformerna som finns i Sverige istället så finns det ju konflikthantering inbyggt i partnering, men inte i de andra formerna. Vilket gör att med partnering kan aktörer kontrollera och minska konflikter mellan sig själva och andra aktörer i hela byggprocessen, utan egna individuella konflikthanteringsprogram. Där konflikterna blir mindre för att samarbetet ökar mellan aktörerna och att projektet går mot ett gemensamt mål. Där målet triggas av en kostnadsmorot i form av en bonus till aktörerna i partneringprojektet om projektet går under anbudssumman. De flesta konflikter som uppstår i ett nystartat partneringprojekt löses eller kan upptäckas innan själva byggproduktionsskedet har börjat, för att andra aktörer så som byggentreprenören, byggmaterialleverantören och entreprenören kommer in i ett tidigare skede. Där de kan dela med sig av sina kunskaper för att hjälpa ett projekt till att bli så bra som möjligt. Så att alla aktörer får vara med i början när ett projekt sätts igång är en del i att konflikter minskar i byggproduktionsskedet.

Den aktörsgrupp som respondenterna i intervjuundersökningen anser är den aktörsgrupp som orsakar mest konflikter i byggproduktionsskedet är entreprenörsgruppen. Där då arkitekterna nämner att det är ventilationsentreprenören som är värst, men påpekar då att ventilationsentreprenörerna är svåra att förstå och samtidigt är mycket utrymmeskrävande. Problemet som författaren ser det då ligger mer i att kommunikationen inte är bra och borde förbättras mellan arkitekter och ventilations- och installationsentreprenörerna. Att arkitekterna borde lär sig mer om ventilation och installationer, deras system, teknik och tekniska språk samt förstår vad entreprenörerna kan ha för svårigheter vid projektering och produktion. Ventilations- och installationsentreprenörerna borde då försöka vara tydligare eller förklara bättre för arkitekterna hur de har tänkt sig, ha mer feedback genom att se till så att arkitekterna är med på det hela. Ventilationsentreprenörerna kan hålla språket lite enklare så att arkitekterna kommer in i snackat och hänger med. En mer övervägande slutsats kan vara att personligheten hos en individ är det som avgör att det blir en konflikt mellan två eller flera aktörer under produktionsskedet samt att man kanske inte kan specificera en viss grupp inom arbetskedjan som orsakar mest konflikter på arbetsplatserna. Där varje aktör säkerligen har någon egen enskilda aktör som de anser orsakar mest konflikter för deras del, som en av byggmaterialleverantörerna nämner och som författaren står bakom.

Huvudfaktorerna som aktörerna anser är de som frambringar mest konflikter mellan aktörer i arbetskedjan är tidsbrist, dålig samt bristande information och kommunikation. När det gäller vad som orsakar konflikter mellan den egna aktörsgruppen jämt emot andra aktörer är det för entreprenörerna och byggentreprenörerna tidspressen som är avgörande. För arkitekterna är det upphandlingen i de olika entreprenadformerna samt att det finns ett inbyggt förhållningsätt pga. all juridik. Som gör att alla aktörer inte vill göra fel, men strävar heller inte för att göra rätt. Byggmaterialleverantörernas huvudorsaker till att det blir konflikt är att kunden kan klaga på att kvaliteten av produkten eller att de byggmaterialleverantörer som har anpassningsbara produkter kan ha mer konflikter än leverantörer som har mer standardiserade produkter.

För att minska påverkan av dessa orsaker kan aktörerna kommunicera bättre i leden. Om det sker en ändring i förhållandet till en handling ska det rapporteras till näste aktör i ledet så att rätt information kommer fram till honom/henne direkt, så att deras produkter inte måste justeras på plats när de ska montera. Att aktörerna lär känna varandras områden bättre för att få bättre förståelse för varandra. Öka förtroendet för varandra genom att samarbeta mera i projekten. Montörer till entreprenörsfirmor måste läsa på mer om vad det står i kontrakten till ett jobb. Där deras chefer måste se till så att

montörerna vet vad de ska göra när de kommer till arbetsplatsen, så att inte platschefen får ta hand om entreprenören för att han inte vet vad han ska göra och spilla platschefens tid. El-entreprenörerna måste komma in tidigare med planering och diskutera med byggentreprenören för att få fram hur läget ser ut med deras installationer, om byggarna kan hjälpa dem att de planerar till deras fördel. Annars blir detta ett bekymrande problem, då mer avancerad teknik kommer in och att produktionstiderna krymper för att spara. Informationen, så som ritningar och handlingar, kan kanske förbättras om nyexaminerade projektörer får vara på byggena en tid innan de börjar jobba med att rita. Då bättre information i början från projektörer kan minska konflikter i produktionsskedet. Handlingarna kan även förbättras om projektörerna får erfarenhetsåterföring genom att de får komma ut på byggena igen och se vad de har konstruerat. Så att de får se att det fungerar eller att de kan hjälpa till på ett enklare, smidigare och kostnadseffektivare sätt om det uppstår ett problem under byggproduktionsskedet.

7 Källförteckning

AMV (Arbetsmiljöverket). (2012). *Utbildning av byggarbetsmiljösamordnare*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.av.se/teman/bygg/ansvar/bas.aspx> (2012-03-26).

Axelsson, B.L & Thylefors, I. (1996). *Om konflikter- Hemma och på jobbet*. Stockholm: *Natur och Kultur*

Björklund, M & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: *Studentlitteratur*

Boverket. (2012). *Vad ska en kontrollansvarig göra?*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.boverket.se/Kontakta-oss/Fragor-och-svar/Tillsyn-och-kontroll/Kontrollansvariga/Vad-ska-en-kontrollansvarig-gora/> (2012-03-26).

Byggdialog. (2012). *Partnering som arbetssätt*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.byggdialog.se/partnering/> (2012-02-01).

Byggherrarna. (2012). *Partnering*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.byggherre.se/partnering> (2012-02-01).

Bygglidarna. (2012a). *Entreprenadforum*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.bygglidarna.se/entreprenadform.htm> (2012-03-07).

Bygglidarna. (2012b). *Byggmöten och samordning*. (Elektronisk) Tillgänglig; http://www.bygglidarna.se/byggmoten_samordning.htm (2012-03-30).

Dickson, B. (2012). Strejk hotar på storbyggen. *Byggindustrin nr 8*, ss. 7.

Emmitt, S & Gorse, C. (2003). *Construction communication*. Oxford: *Blackwell Publishing Ltd*.

Fernström, G. (2007). *Från byggherre till strategisk partnering- En executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering*. Stockholm & Västra Vemmenhög: *Fernia Consulting AB*

GUIA (Göteborgs Universitet Institution för Arbetsvetenskap). (2002). *Konfliktkunskapens ABC – ABC- modellen*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/2akad/22konfliktabc.html> (2012-02-02).

Hansson, B & Söderberg, J. (1999). *Institutionen för byggnadsekonomi Lunds tekniska högskola – Lunds universitet; Byggprocessen – kap 1: Byggprocessen i samhället, kap 2: Projektorganisation*. Lund: *KFS*

Holme, M.I & Solvang, K. B. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativ och kvantitativa metoder*. Lund: *Studentlitteratur*

Höst, M., Regnell, B & Paulsson, U. (2006). *Att genomföra ett examensarbete*. Lund: *Studentlitteratur*

Körner, S & Wahlgren, L. (2002). *Praktisk statistik*. Lund: *Studentlitteratur*

Larsen, R.P. (2002). *Konflikter och oenigheter på arbetsplatsen*. Lund: *Studentlitteratur*

Ljungström, K & Sagerberg T. (2004). *Konflikter på jobbet – Om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de kan hanteras*. Uppsala: *Publishing House AB*

- M.Loosemore, B.T.Nguyen & N.Denis (2000). An investigation into the merits of encouraging conflict in the construction industry. *Construction Management and Economics*, **18**:4, ss. 447-456.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Melin, N. (2008). Konflikter kostar - men de går att lösa. (Elektronisk) byggindustrin.com. Tillgänglig; http://www.byggindustrin.com/konflikter-kostar---men-de-gar-att-losa_5182 (2012-02-01).
- Merriam, S B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- NCC. (2012a). *Partnering- Dialog som formar mål*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.ncc.se/sv/Projekt-och-koncept/NCC-Partnering/Faser/Fas-1---Projektets-utformning/> (2012-03-13).
- NCC. (2012b). *Partnering- Se lösningar, inte problem*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.ncc.se/sv/Projekt-och-koncept/NCC-Partnering/Hornstenar/Problemlosning/> (2012-03-13).
- NCC. (2012c). *Partnering- Fördelar med partnering*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.ncc.se/sv/Projekt-och-koncept/NCC-Partnering/Fordelarna-med-partnering/> (2012-03-13).
- NE (Nationalencyklopedin). (2012a). *Intervjuundersökning*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/intervjuunders%C3%B6kning> (2012-04-20).
- NE (Nationalencyklopedin). (2012b). *Entreprenör*. (Elektronisk) Tillgänglig; http://www.ne.se/entrepren%C3%B6r/163135?i_h_word=entrepren%C3%B6rer (2012-02-28).
- NE (Nationalencyklopedin). (2012c). *Konflikt*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/konflikt> (2012-03-20).
- Nilsson, B. (2005). *Samspel i Grupp*. Lund: Studentlitteratur
- Nordstrand, U. (2009). *Byggprocessen*. Stockholm: Liber AB
- O'Reilly, C & Pondy, L. (1979). Organizational communication. In S Kerr (Ed.). *Organizational Behavior*. Columbus, Ohio: Grid
- Ottosson, H. (2009). *Var när hur och av vem: Praktisk projektledning inom bygg-, anläggnings- och fastighetsbranschen*. Stockholm: Svensk Byggtjänst AB
- Rahim, M.A (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, **26** (2), ss. 368-376.
- SBUF (Svenska byggbranschens utbildningsfond). (2012a). *Riskhantering ger säkrare resultat*. (Elektronisk) Tillgänglig; http://www.sbuf.se/documents/praktiskahjalpmedel/Riskhantering_webb.pdf (2012-03-06).
- SBUF (Svenska byggbranschens utbildningsfond). (2012b). *Arbetsberedning förebygger risker och fel*. (Elektronisk) Tillgänglig; http://www.sbuf.se/documents/praktiskahjalpmedel/Arbetsberedning_webb.pdf (2012-03-06).

SD (Sveriges domstol). (2012a). *Tvist*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.domstol.se/Tvist/> (2012-03-15).

SD (Sveriges domstol). (2012b). *Vanliga tvister*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.domstol.se/Tvist/Vanliga-tvister/> (2012-03-15).

Stintzing, R. (2005). *Leda projektering i byggprocessen*. Stockholm: Formas

Studentum. (2012). *Arkitektutbildningar*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.studentum.se/arkitektur#moreAboutSearch> (2012-03-06).

Svensk Byggtjänst & BKK. (2011). *AB04- Allmänna bestämmelser 04*. Värnamo: AB Fälth & Hässler.

Sveriges Byggindustrier. (2008). *Vad kostar ackorden*. (Elektronisk) Tillgänglig; http://publikationer.bygg.org/Userfiles/Info/515/Vad_kostar_ackorden.pdf (2012-03-19).

Sveriges byggindustrier. (2010). *Bygg- och anläggningsentreprenörer år 2010*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.bygg.org/UserFiles/Files/Marknad/Arbetsmarknad/F%C3%B6retag%20och%20anst%C3%A4llda2010%20SNI%20452.pdf> (2012-02-26).

Thomas K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflection and update. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*; 13, 3; *ABI/INFORM Global*, pg. 265.

Thurén, T.(1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Walker, A. (2011). *Organizational behaviour in construction*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd

WSP. (2012a). *Entreprenör- Brand*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.wspgroup.com/sv/WSP-Sverige/Tjanster/service-container/Brand-och-Risk/> (2012-02-28).

WSP. (2012b). *Entreprenör- Akustik*. (Elektronisk) Tillgänglig; <http://www.wspgroup.com/sv/WSP-Sverige/Tjanster/service-container/Akustik-och-Vibrationer/Byggnadsakustik/> (2012-02-28).

8 Bilagor

8.1 Intervjuformulär

Presentation

Hej, jag heter Björn Bengtsson och kommer från Campus Helsingborg, LTH. Jag är högskolestuderande på programmet ”Byggteknik med arkitektur” och ska nu utföra mitt examensarbete, som ska avsluta min utbildning till att bli högskoleingenjör i byggteknik. Ämnet som jag har valt att forska i är ”konflikter i byggbranschen under produktionsskedet”, vid avdelningen byggproduktion LTH. Här har jag som syfte att bland annat identifiera hur olika aktörer hanterar konflikter och vad de tycker skulle tillämpas i produktionsskedet för att minska konflikter mellan olika aktörer. Konflikter som har gått till juridiska tvister ingår inte i examensarbetet och arbetet är avgränsat till Helsingborg. Metoden för att komma fram till mitt syfte kommer att omfattas av en litteraturstudie och en intervjustudie. Det är under intervjustudien som du kan hjälpa mig att förstå dina erfarenheter och dina relationer till konflikter under produktionsskedet.

Intervju genomförandet

Frågorna (*sida 4*), som jag kommer att ställa under intervjun, är 33st till antalet och sammanställda så att varje aktör inom arbetskedjan kommer att få exakt samma frågor. Intervjuerna kommer att utföras på 4-6 personer ifrån varje aktörsgrupp. Under intervjun kommer jag, om du ger mig tillstånd, att filma. Filmerna är till för att jag ska kunna spela in vad som sägs under intervjun och för att intervjun ska gå snabbare att utföra. Intervju kommer att ta mellan 30- 45 minuter att genomföra.

Bilderna som samlas in via videokamera kommer enbart att ses av mig personligen och min handledare, Teknologie Doktor Radhlinah Aulin. Inget av det insamlade videomaterialet kommer att föras vidare ut på någon webbplats eller överlämnas till någon annan media -grupp. Inspelningarna kommer att raderas efter det att examensarbetet har tryckts i bokformat eller publicerat på nätet som fullversion.

Definitioner:

Konflikt

Konflikt är en sammanstötning där en kamp föreligger om vem som ska få sin vilja igenom. Konflikten kan uppstå i en situation mellan minst två parter som står emot varandra. Situationen ter sig att den ena parten försöker hindra den andres mål samtidigt som den andre, som blir hindrad, slår tillbaka. Inga konflikter som har gått till juridiska tvister kommer att tas med i examensarbetet.

Partnering

Partnering är en entreprenadform med målet om ett bättre samarbete mellan medverkande aktörer i byggprocessen. Alla medverkade parter, i Partneringformen, jobbar mot ett gemensamt mål för projektet och kunden. Till skillnad från general- och totalentreprenad, där de olika aktörerna arbetar mot egna strikt avgränsade mål inom entreprenaden och bryr sig lite om de andra entreprenörernas arbeten. I projektteamet, som bildas vid partnering, använder parterna varandras kunskaper och resurser för att nå ett bättre samspel. Det ligger även fokus på konflikthantering, där teamet bland annat försöker lösa problem som uppstår tillsammans så att de inte går till tvister.

Arbetskedjan

Kedjan av aktörer som bildas i ett produktionsskede enligt detta examensarbete (*se schema på sida 3 för förtydligande*).

Aktörer

Enligt detta examensarbete: Arkitekter, Byggentreprenörer, Entreprenörer och Byggmaterialleverantörer.

Frågor:

Inledning

- Vad heter du?
- Vad har du för yrke?
 - Hur länge har du innehaft denna yrkesroll?

Konflikt Fall:

- Har det uppstått konflikter mellan er och andra aktörsgrupper under produktionsskedet?
- När var det senast du eller företaget var inblandade i något slags konfliktproblem/konfliktsituation?
- Hur ofta brukar det bli konflikt när du eller din firma är med i ett projekt?
- Vad tycker du om konflikter som uppstår under produktionsskedet? Är de enbart negativa eller har du upplevt något positivt med en konflikt.
- Vad har konflikter haft för betydelse för dig som person och ditt yrke (*erfarenhet*)?
- Har du något fall som du kan berätta där arbetskedjan mellan aktörer inte stämde och konflikter uppstod? Hur gick det och hur hanterade ni det? (*Se def. av konflikt, sida 1*)(*inga namn i exemplet*).

Orsaker till konflikter:

- Vad tror du ligger bakom att det uppstår konflikter i produktionsskedet?
T ex: Människan, teknik, information, erfarenhet, kunskap, tid, pengar mm.
- Vad tror du är huvudorsakerna till att det uppstår konflikter mellan er aktörsgrupp och de övriga aktörsgrupperna i arbetskedjan?
- Vad anser du är det som mest förbrukas under en konflikt: tid, pengar, resurser eller något annat?
- Vilka aktörsgrupper tycker du, med lång erfarenhet inom byggprojekt, är de aktörer som orsakar mest konflikter?
 - Hur brukar den gruppen bete sig?

Hur hanteras konflikter:

- Hur beter du dig i en konfliktsituation:
 - Om du är inblandad?
 - Om du står utanför?
- Hur försöker du lösa en konflikt:
 - Om du är inblandad?
 - Om du står utanför och agerar som tredjeman (*typ förhandlare mellan inblandade parter*)?
- Har ni något slags konflikthanteringsprogram för att hantera konflikter mellan ert företag och andra aktörer?
 - Är hanteringsprogrammet ett förebyggande eller lös- när- konflikten- inträffar-program?
 - Hur fungerar hanteringsprogrammet?
- Kan "Partnering" vara en bättre entreprenadform för att behandla konflikter, under produktionsskedet, än en utav de andra formerna (total-, utförandeentreprenad) om du har hört eller varit med om det? (*Se def. av Partnering, sida 1*).
 - Varför tror du att partnering är bättre?
 - Varför tror du att partnering inte är bättre?

- Har ni någon feedback i företaget när det gäller konflikter?
T ex: Tar ni tillvara på eller studerar vad som gick fel under ett jobb/entreprenad/leverans och ser till och använda den informationen sen vid andra tillfällen/ andra jobb.
 - Om ni har feedback eller liknande hur ser det ut?
 - Hur kommer ni att förmedla denna information till nya medarbetare som anställs, med tanke på generationsskiftet?
- Vad har du för åsikter om hur man hanterar konflikter i dagsläget i byggbranschen mellan olika aktörer?

Förebygga konflikter:

- Vad tycker du skulle kunna göras bättre för att det ska förekomma mindre konflikter mellan olika aktörer under produktionsskedet?
- Vad tror du att din aktörsgrupp kan göra bättre så att ni inte påverkar arbetskedjan på ett negativt sätt med att t ex orsaka problem som leder till konflikter?
- Vad tror du, som person, att du skulle kunna göra bättre i en konfliktsituation, om du jämför med den senaste konfliktsituationen du var inblandad i?

8.2 Arkitekternas konfliktexempel

Arkitekt A

Ett Byggföretag skulle lämna ett anbud på ett projekt som var tänkt att bli en filmstad och skulle utföras under en delad entreprenadform. Det här Byggföretaget hade den princip att när de fick ett förfrågningsunderlag så satte Byggföretaget sina jurister till arbete, med att kolla igenom alla handlingar som hade med projektet att göra. Deras uppdrag var att hitta alla möjliga fel på ritningarna så att Byggföretaget, om de fick jobbet, kunde pressa beställaren på pengar i form av extra räkningar för alla fel som hittas, då de ansåg att de inte ingick i avtalet. Så hände även med detta projekt. Så fort förfrågningsen på filmstaden kom ut började Byggföretagets jurister att kolla igenom alla handlingarna. Juristerna hittade en mängd fel och visste exakt hur mycket pengar som de kunde pressa ur beställaren. Vid anbudet la Byggföretaget automatiskt ett lägre bud än normalt enbart i syfte för att få jobbet och de fick det. Ett avtal skrevs mellan beställaren och Byggföretaget och sedan började hela cirkusen. Byggföretaget började pressa upp priset för entreprenaden genom att begära ut extra räkningar för fel på ritningarna som beställarens projektörer hade gjort. Det blev ett priskrig redan från dag ett och fortsatta genom hela projektet. Kriget gick ifrån de lägre nivåerna och stegade upp. Konflikten löstes inte förrän i ett nyhetsprogram. Då hade konflikten nått så högt den kunde utan att ärendet hade gått till rätten. Den hade kommit enda till stadens borgarråd, i kommunen som projektet låg i. En kvinna från stadens borgarråd löste konflikten genom att gå ut i tv med att Byggföretaget i denna entreprenad inte var vana vid att bygga så komplicerade saker som en filmstad (det var den första filmstaden i Sverige med THX ljud och ny bioutrustning ifrån Amerika). Hon sa rätt ut i tv att Byggföretaget enbart kunde bygga vanliga bostäder på gården. Dagen därpå ringde VD: n för Byggföretaget upp kvinnan och bad om en förlikning av kostnaden för entreprenaden. Så konflikten löstes inte som en juridisk tvist utan mer som en prestigemässigt tvist, för att byggentreprenören inte ville ha dålig publicitet. Det var verkligen en konflikt som gick igenom många nivåer för att det inte kunde lösas på första nivån.

Arkitekt B

Fallet utspelar sig i ett flervåningshus där en ombyggnad och renovering utförs utav en mindre byggfirma. Arkitekt B har ingått ett väldigt bra samarbete med Byggentreprenören under de två åren som ombyggnaden har varat i nu. Där Arkitekt B har projekterat de handlingar som Byggentreprenören och han anser har behövts. Under produktionen har Arkitekt B sedan snackat mycket via telefon, mail och direkt med Byggentreprenören när han ville veta vad och hur han ska göra i vissa skeden i projektet. Byggfirma skulle bland annat sätt in nya ventilationskanaler i undertaket i flervåningshuset. På ett våningsplan så lutade taket och därmed undertaket, som då

hade ett begränsat utrymme för dragningen av ventilationsrören. Så Arkitekt B skulle försöka fundera ut en bra lösning. Arkitekt B höll på mycket länge med att få det rätt i taket med val av kanaler och hur de skulle dras i taket. Han och Byggentreprenören var sen helt överens om hur allting skulle se ut, vilken dragning och vilka kanaler det skulle vara i undertaket. När sen Arkitekt B kommer ut på arbetsplatsen så får han se att ventilationsdragningen inte alls har utförts som de hade varit överens om att det skulle dras. Byggentreprenören har helt plötsligt gjort vad han anser är bäst. Arkitekt B blir irriterad över vad byggentreprenören har gjort. Han känner även att det finns en underbyggd önskan ifrån byggentreprenören om att häva sig, att: ”nu kan vi göra det här själv”, ”vi behöver ingen arkitekt som säger åt oss vad vi ska göra” ungefär. Vilket gör Arkitekt B allt mer förbannad över vad byggentreprenören har gjort mot honom. Situationen slutar där, på ett så tråkigt sätt med att det fina samarbetet som en gång var nu är bortblåst. Beställaren var inte så insatt i hur designen blev. Utan rördragningen fick vara som den hade blivit installerad, tyckte beställaren. Enligt Arkitekt B är det ändå huvudorsaken att beställare är nöjd och att projektet funkar för att brukaren ska kunna använda det. Men när Arkitekt B berättar om fallet märker man att det finns en uppklarad konflikt inom honom, en ilska över vad Byggentreprenören gjorde.

Arkitekt C

Fallet utgår ifrån ett stort bygge i en generalentreprenad som Arkitekt C var inblandad i. Arkitekt C samt arkitektfirman skulle bland annat projektera ritningar på ett antal diskar i bygganden som skulle byggas. Diskar som cafédiskar, biblioteksdiskar, receptionsdiskar mm. De framställde ca 10-12 st ritningar i form av plan-, sektion- och elevationsritningar på en cafédisk som skulle byggas. Själva disken skulle byggas utav generalentreprenören (GE) medan en köksleverantör skulle montera åtskilliga grejer som skulle fällas in i cafédisken (t ex spishäll, vask och annat). För att samordna det hela la Arkitekt C och arkitektfirman in köksleverantörens delar med de delar som GE skulle göra i ritningarna som de hade framställt. De hade markerat med siffror på ritningarna vilka grejer som köksleverantören skulle göra och fixa till disken (t ex spishäll och vask). De ställde upp alla siffrorna i slipstexten med beskrivning efter varje siffra vad de föreställde. Längst upp på lista över grejerna hade de skrivit ungefär ”OBS dessa grejer ingår inte i generalentreprenaden, de skall leveras av köksleverantören”. Denna text var då uppskriven som information för GE för att han skulle se vad han skulle göra. Sen upptäcks det att en av siffrorna sitter snett. Det såg då ut som att siffran låg på disken. Detta tolkade då GE som att disken inte ingick i hans åtagande. GE hävdar då att Arkitekt C och arkitektfirman har projekterat 10-12 st ritningar som de inte behövde göra. Det blev en absurd konflikt. Konflikten blev stor mellan byggherren och GE men Arkitekt C med firma var även inblandade, för att det var ju dem som hade gjort ritningarna. Konflikten gick vidare med att entreprenören och byggherren tjatade på rätt länge. Arkitekt C vet inte riktigt hur det slutade men disken står där i alla fall idag. Detta visar på att byggbranschen kan bli lite galen när man tolkar på olika sett. Orimliga tolkningar dessutom kan man tycka anser Arkitekt C.

Arkitekt D

I detta exempel befinner vi oss i ett äldreboende som ska byggas. Enligt brandkraven ville man ha in sprinklers i boendet, i kök, hall, vardagsrum och sovrum. Sprinklerkillarna jobbade då ihop med Arkitekt D. Sprinklerkillarna var vana vid att jobba med stora lokaler och hallar, men inte med boenden. Sprinklerkillarna skulle då lägga sina rör och munstycken direkt upp i taket som inte skulle ha undertak, men Arkitekt D sa då till dem att de kunde lägga rören i bjälklaget istället som var gjort av betongbalkar. Sprinklerkillarna svarade Arkitekt D att de tänker de inte göra, det funkar inte på det sättet. Arkitekt D hade precis varit i ett annat projekt där man fått ihop det så att det gick att dra sprinklersystemet i bjälklaget vilket han förklarade för sprinklerkillarna. Sprinklerkillarna säger tvär nej. Arkitekt D säger till på skarpen att det inte kan se ut så, det kommer bli riktigt fullt. Utan att få någon riktig respons tillbaka ifrån sprinklerkillarna gick Arkitekt D vidare till byggladaren/beställaren och förklarade att det kommer att se fullt ut med sprinklerna direkt i taket utan ett undertak. Att de borde lägga in rören så att de går genom betongbalkarna istället. Byggladaren/beställare sa då att det får vara så som sprinklerkillarna tycker att det ska vara. Man kan ju måla dem vita så att de smälter in, sa han. Byggladaren/beställare trodde då att det inte skulle vara en stor grej med små smäckra rör i taken. Arkitekt D lämnade det där och sprinklerkillarna fick

sätta upp sina sprinklers. Efter att sprinklerkillarna hade installerat sprinklerna så kommer bygglédaren/beställare och arkitekten dit för att se resultatet. Bygglédaren/beställare blir helt paff när han får se tjocka rör med ventiler och korslagda rör i taket. Det här blev ju inte bra säger han då. Det blev en konflikt mellan Arkitekt D och sprinklerkillarna under projekteringsskedet men som var i produktionsskedet vid den tidpunkten. Detta exempel visar kanske mer på att Arkitekt D försökte förebygga ett problem som senare kanske skulle gå till konflikt i produktionsskedet mellan sprinklerkillarna och bygglédaren/beställare.

Arkitekt E

”En vanligt uppkommande konflikt är när vissa konsulter handlas upp till lägsta pris. Man dröjer då alltför länge med att projektera och dimensionera. Det innebär i sin tur att arkitekten som håller i helheten inte får den nödvändiga input han behöver för att utforma byggnaden rätt med avseende på t ex ventilationsutrymmen mm. Sådana konflikter uppstår alltid i totalentreprenader men mer sällan i general, delad eller partneringupplägg”.

8.3 Byggentreprenörernas konfliktexempel

Byggentreprenör A

Ett interntfall där en betongarbetare skulle sloda av en betongplatta. I betong plattan sticker det upp rör som ska vara till avlopp och el, de sitter löst förankrade. När arbetaren då slodar av plattan råkar han dra till ett avloppsrör, som från början pekade rakt upp senare lutade helt snett. Arbetaren som brukar sloda brukar resa rören så att de blir raka igen, men inte denna arbetare. Arbetaren lätt röret vara snett och betongen härdade. Byggentreprenör A ingriper och säger till arbetaren. Arbetaren hävdar då att han inte har gjort fel utan att det är rörläggarens fel som inte har förankrat rören tillräckligt så att de inte flyttar sig. Rörläggaren var förövrigt en underentreprenör till Byggentreprenör A. Det slutar med att Byggentreprenör A kopplar bort arbetaren från bygget och arbetaren får heller inte vara med på nästkommande byggen.

Byggentreprenör B

Fallet utspelar sig i ett hus som byggs om. Där en hissentreprenör har i uppdrag att vid ombyggnaden av två hissar i byggnaden göra vid hiss-klossarna, byta knapp-satser både i hissen och på utsidan och samtidigt kommer man att lägga in nya kablar som går till ny kommunikation med hissen. Det som även ingår i hissentreprenörens jobb är att städa av hisstoppen och hiss-gropen, utrymmena som är längst upp och längst ner i hiss-chaktet utrymmena som bara i storsätt hissentreprenören få gå in i. Den städningen var då gjord hade hissentreprenören fyllt i i sin egenkontroll, men så fick Byggentreprenör B påbackning på besiktningen att utrymmena i hiss-chakten inte var avstädade tillräckligt. Byggentreprenör B ringer då upp hissentreprenören. I telefon påstår då hissentreprenören att det är skit som byggarna har lämnat där för att de har använt hissarna som bygghissar under entreprenaden. Byggentreprenör B går, efter samtalet, in och tittar i hiss-gropen. Byggentreprenör B hittar då kvar glömt spill som hör till hissentreprenörens jobb, det är sådant typ av spill kvar i gropen. Byggentreprenör B samlar ihop det han inte kan dammsuga upp och fotar det för att sen skicka det med ett mail till hissentreprenören, för att visa att det var det som fanns i hiss-gropen. Byggentreprenörer B skickar mailet till säljaren för hissentreprenaden som lämnar det vidare till ansvarig arbetsledare som lämnar det till entreprenören. Entreprenören svarar att han har snackat med sina montörer och kritiserar Byggentreprenör B: s bild och säger bland annat i ett mail att materialet som Byggentreprenör B har samlat ihop bevisar inte att det har legat i hiss-gropen. Byggentreprenör B blir först förbannad för att hissentreprenören inte kan lita på Byggentreprenör B som kund. För det andra att hissentreprenören har fyllt i en egenkontroll som inte var utförd. Men främst upprörd över hur hissentreprenören svarar i mailet. Byggentreprenör B tycker att hissentreprenören uttrycker sig på helt fel sätt mot sin kund. Det straffar sig också i längden med att inte utföra egenkontrollerna rätt. För om en felaktigt utförd egenkontroll blir avböckad i första skedet, så går man inte igenom den i andra skedet och riskerar att missa ett grovt fel. Man måste kunna lita på att folk gör rätt under egenkontrollerna så att besiktningsmannen kan lita på att de är rätt utförda. Det kan ju ske misstag, det kanske var en annan hiss som

hissentreprenören menade. Konflikten är pågående så den har inte fått någon lösning än. Arbetsledaren för hissdelen ska komma till bygget och så ska han och Byggentreprenör B diskutera saken till en början.

Byggentreprenör C

Fallet handlar om en större konflikt för två år sedan. Byggentreprenör C kom då i konflikt med en VS-entreprenören på bygget. Där konflikten i slutänden handlade om pengar, vem skulle betala. Konflikten löste sig men inte på Byggentreprenör C:s nivå i hierarkin utan den fick tas upp högre upp så att Byggentreprenör C:s chef fick lösa det. Man kan sen i efterhand ifrågasätta om lösningen blev så bra för Byggentreprenör C:s företag. Konflikten var lite långdragen, nästan nära på tvist (inte juridisk tvist).

Byggentreprenör D

En konflikt startade när en rörläggare skulle ta upp ett hål i ett plåttak på Byggentreprenör D:s entreprenad. I kontraktet stod det att "Entreprenören ska själva ta upp håla i lätta konstruktioner, men inte i betong då ska Byggentreprenör D tillhanda hålla hålen (via en annan entreprenör)". Byggentreprenör D hävdade då att det var en lättkonstruktion och inte gjort av betong. Men det tyckte inte rörläggaren. Byggentreprenör D och rörläggaren gick ett tag och kivades om vem som skulle ta hålet. Fallet gick sen vidare upp till respektive entreprenörers chefer som då fick lösa det. Byggentreprenör D hade då kontraktet, för rörläggarens åtagande, med sig och hävdade återigen att det var en lättkonstruktion. Byggentreprenör D fick rätt, så rörläggarens chef fick gå till rörläggaren och säga som det var att rörläggaren fick ta hålet.

Byggentreprenör E

Fallet utspelade sig i en byggnad som utfördes på generalentreprenad. Det handlade om att Byggentreprenör E:s arbetare skulle arbeta på ett ställe men så skulle beställarens egna sidosubentreprenörer arbeta på samma ställe och det blev då för trångt och det blev lite kiv om platsen vem det var som skulle bygga först egentligen. Byggentreprenör E fick då diskutera med de inblandade och sen löstes det med att de fick vara på arbetsplatsen före och sen skulle beställarens egna sidosubentreprenörer komma in när Byggentreprenör E:s arbetare var klara.

8.4 Entreprenörernas konfliktexempel

Entreprenör A

Entreprenör A var med i ett projekt där det var tre stycken olika elfirmor inblandade. Varje firma hade vars en bit som de skulle utföra. Entreprenör A skulle installera markiserna. Byggentreprenören som hade handlat upp firmorna hade vid upphandlingen inte förstått hur mycket arbete som varje elfirma behövde lägga ned, för att klara av arbetet. Beställarens tidsplan var helt enkelt orealistisk gjord för att elfirmorna skulle kunna hinna göra klart allt till slutbesiktningen. Entreprenör A såg ju detta och anmälde "hinder" under ett byggmöte och förklarade hur det låg till med tidsplanen. De andra två elfirmorna tyckte också att det fanns en tidsbrist för arbetet, men vågade inte säga något och heller inte stötta Entreprenör A när han anmälde "hinder". De satt bara tysta och ville inte att anmälan av "hinder" skulle ha med dem att göra. Entreprenör A fick genom diskussionen med beställaren löst situationen och alla elfirmor fick mer tid för att utföra jobbet, men inte mer pengar för arbetet som de utförde. Entreprenör A var ändå nöjd med att de fick tid i alla fall. Entreprenör A tycker att det är ett bekymmer att många inte vågar säga ifrån till sin beställare att det är eller finns ett problem. Dessa båda andra elfirmorna gled ju bara med på ett bananskal och fick sin tid. Men hade inte någon sagt till hade det kanske blivit större problem längre fram i entreprenaden.

Entreprenör C

Fallet utspelar sig mellan Entreprenör C med medarbetare och ett par byggare i en byggnad som är under produktion. Konflikten uppstår då man upptäcker att gipstaket i byggnaden har spruckit. Byggarna som hade satt upp skivorna anklagade högljutt Entreprenör C med medarbetare hade spacklat för dåligt. Medan Entreprenör C med medarbetare anklagade högljutt byggarna hade förankrat gipsskivor för dåligt. Båda parter skyllde då på varandra och båda ansåg att de hade rätt i sin sak och ansåg att den andra parten skulle betala för förödelsen. Parterna fick till slut en diskussion mellan varandra om vad som stod i handlingarna, vem som skulle göra vad och hur det skulle göras. Vid diskussionerna och kollen i handlingarna kommer det fram att byggarna hade gjort fel när de satte upp gipsskivorna. Byggarna erkände då att de hade gjort fel och Entreprenör C med medarbetare och byggarna skiljs ur konflikten som vänner.

Entreprenör D

Fallet är om en konflikt som uppstår emellan Entreprenör D och ett Pappplägningsföretag. Entreprenör D hade fått ett uppdrag av ett Pappplägningsföretag och skrivit på ett avtal att de skulle lägga plåt på 4 st tak. Pappplägningsföretaget blir först 16 veckor försenade med sina åtaganden och meddelar inte Entreprenör D förrän då att Entreprenör D kunde komma och börja sitt jobb. Entreprenör D kommer dit och ser under den första veckan på arbetsplatsen, när han utför sin egenkontroll av underlaget innan de börjar jobba. Att det finns jättemycket fel på det som Pappplägningsföretaget har gjort. Entreprenör D tänker inte lägga sin plåt på det taket. För lägger han plåten där och felen som Pappplägningsföretaget har gjort upptäcks under besiktningen, så måste man riva bort hela taket och det vill inte Entreprenör D för den här plåten är inte billig. Entreprenör D tar bilder på felen och skickar dem till Pappplägningsföretaget med frågan om de inte skulle ändra alla dessa fel?

Det går ett par veckor där Entreprenör D skickar sammanlagt minst 50 mail till Pappplägningsföretaget om felen på taket och att Entreprenör D inte kan börja lägga sin plåt förrän Pappplägningsföretaget har ordnat felen, men Pappplägningsföretaget svarar inte. Det kommer till slut ett svar, 17 dagar efter det första mailet skickades. Mailet säger att Pappplägningsföretaget hotar med att bryta avtalet för att det har varit förseningar ifrån Entreprenör D: s sida. Entreprenör D blir helt paff när han läser mailet. Entreprenör D föreslår att de träffas på neutralmark och diskuterar om saken. Entreprenör D vill att Pappplägningsföretaget ska köpa upp den plåt som han har köpt in till takläggningen för det priset han köpt in det för plus 12 %. Han vill inte längre lägga taket åt dem. Entreprenör D tar inte betalt för de arbetstimmar som skulle ha tillkommit för att utföra jobbet. Entreprenör D ordnar t.o.m. så att Pappplägningsföretaget kan sälja plåten vidare. Pappplägningsföretaget går med på dealen. Dem och Entreprenör D tar i hand och har en överenskommelse. Det kommer inga pengar till Entreprenör D. När det har gått en månad har det fortfarande inte kommit några pengar för plåten. Entreprenör D skickar mail till Pappplägningsföretaget att om inte pengarna har kommit senast fredag så blir det en rättslig sak av det hela. Där en stämning kommer att ske för hela kontraktssumman och inte bara för plåten nu. Där är det i nuläget.

8.5 Byggmaterialleverantörernas konfliktexempel

Byggmaterialleverantör A

En konflikt uppkommen pga. av meningsskiljaktighet mellan beställare och Byggmaterialleverantör A om kvaliteten och utformningen av produkten som har levererats. Som enligt kunden inte motsvarar det han har förväntat sig. Fast det inte finns några önskemål som var specificerade hur produkten skulle bli. Vilket då har gjort det svårt att se vad kunden vill ha. En komplicerad konflikt där Byggmaterialleverantör A antyder att de har levererat vad kunden har frågat efter medans kunden antyder att han inte fått det han har önskat. Konflikten rör sig nu om pengar och har förlängts och hållit på ett tag så att den har övergått till en tvist i den meningen att parterna inte är överens men den har ännu inte gått till någon juridiskt tvist.

Byggmaterialleverantör B

En konflikt inträffade när en privatperson såg att betongen som han hade beställt inte hade rätt färg och var för hög. Men privatpersonen hade själv gjutit betong till den höjden, men han klagade ändå att betongen var för hög?! Det blev då en konflikt, där Byggmaterialleverantör B med företag inte kunde acceptera att privatpersonen inte skulle betala för levererad betong. Så fallet gick så långt att det togs upp i tingsrätten, där Byggmaterialleverantör B:s företag vann. Byggmaterialleverantör B konstaterar att det var en liten korkad grej som startade det hela, men ändå tog det ca 1 år att lösa och så kostade så mycket i resurser.