



Oppgavens tittel: Interessenthåndtering i eiendomsbransjen	Dato: 17.06.2016		
	Antall sider (inkl. bilag): 133		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Andreas Bøifot og Hans Henrik Holck			
Faglærer/veileder: Gunnar Leikvam			
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Nils Olsson			

Ekstrakt: Rapporten søker å besvare problemstillingen: «*Hvordan håndteres interessenter av eiendomsutviklere i tidligfasen av eiendomsutviklingsprosjekter?*» og forskningsspørsmålene: «*I hvilken grad benyttes formelle prosesser og verktøy for å håndtere interessentene i eiendomsprosjekter?*», «*Hvis formelle prosesser og verktøy ikke benyttes i interessenthåndteringen, hvilken tilnærming er det da som benyttes, og hvorfor?*» og «*Opplever eiendomsutvikleren at interessenthåndtering gir fordeler i prosjekter?*».

For å besvare problemstillingen har litteraturstudie og semistrukturerte kvalitative intervjuer blitt benyttet som undersøkelsesmetoder. Det har til sammen blitt gjennomført tolv dybdeintervjuer med intervjuobjekter fra ulike eiendomsutviklere.

Rapportens formål var å rette søkelys mot interessenthåndtering fra en eiendomsutviklers perspektiv. For å avgrense oppgavens omfang, valgte vi kun å se på prosjekters tidligfase.

Det ble avdekket at de fleste eiendomsutviklerne benytter en meget uformell tilnærming, uten utstrakt bruk av formelle verktøy. Rapporten har visst at eiendomsutviklerne går gjennom mange av de samme prosessene som beskrives av både Berland, Klakegg og Sefland (2014), Leikvam og Olsson (2014) og Caputo (2013), men ikke med samme grad av formalitet.

Det viktigste hjelpemiddelet for å både identifisere og analysere interessenter, har vist seg å være erfaring. Strategisk planlegging innenfor interessenthåndtering virker å være fraværende, og i stedet benyttes reaktive prosesser. Eiendomsutviklerne fokuserer også mye på valg av samarbeidspartnere. De fleste utviklerne var dyktige på den faktiske engasjeringen. De var villige til å gå i dialog og søkte felles løsninger. Dokumentering og rapportering var det derimot et fåtall av aktørene som praktiserte. Årsaken til dette kan være både manglende kunnskap, og få insentiver for implementering av formell interessenthåndtering.

Rapporten avdekket også at interessenthåndtering kan gi mer kostnadseffektive prosesser, kortere prosjektløp og bedre omdømme. Usikkerheten i prosjektene virker også å bli redusert.

Stikkord:

1. Eiendomsutvikling
2. Interessenter
3. Interessenthåndtering
4. Eiendomsprosjekter



## Forord

Denne rapporten markerer avslutningen på vårt masterstudie i Eiendomsutvikling og -forvaltning, ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU. Rapporten ble påbegynt høsten 2015, i faget AAR4874 - Teori og metoder for masteroppgaver. Den ble deretter ferdigstilt våren 2016 gjennom emnet AAR4992 - Masteroppgave i eiendomsutvikling og -forvaltning.

Forfatterne av rapporten er Andreas Bøifot og Hans Henrik Holck. Bøifot har fra før en bachelorgrad i økonomi og administrasjon, med fordypning i prosjektledelse, fra Universitetet i Tromsø. Holck har en bachelorgrad i jus og ledelse, fra Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Det har vært en fordel at bakgrunnene til forfatterne har vært forskjellige, slik at det har vært mulig å angripe problemstillingen fra ulike perspektiv.

Temaet i denne rapporten er interessenthåndtering i eiendomsbransjen. Formålet har vært å avdekke hvordan dette gjøres av eiendomsutviklere, i tidligfasen av eiendomsutviklingsprosjekter.

Vi ønsker å takke våre veiledere Gunnar Leikvam og Nils Olsson. Gjennom gode kunnskaper om temaet, og oppbygning av oppgaver, har de kommet med gode innspill til både problemstilling og strukturen av rapporten. Vi ønsker også å sende en takk til Ole Jonny Klakegg som har vist interesse for problemstillingen, og har fungert som en tredje støttespiller til arbeidet med masteroppgaven. Vi ønsker i tillegg å takke samtlige av våre informanter. Uten dem ville dette blitt vanskelig. Til slutt ønsker vi å rette en takk til Christian Aamodt for gode råd underveis, og norsklektor Anna Skjevik Jacobsen for korrekturlesing.

Dato:



---

Andreas Bøifot  
Masterstudent



---

Hans Henrik Holck  
Masterstudent



## Sammendrag

Bakgrunnen for denne rapporten var en sterk interesse hos forfatterne for hvordan eiendomsutviklere samhandler med sine omgivelser. Etter diskusjoner med veileder, fattet vi interesse for temaet interessenthåndtering. Det ble diskutert hvordan tilnærmingen til dette fagfeltet er i praksis, og om eiendomsutviklerne benyttet seg av formelle prosesser og verktøy. Disse tankene ble etter hvert bearbeidet til en problemstilling: «*Hvordan håndteres interessenter av eiendomsutviklere i tidligfasen av eiendomsutviklingsprosjekter?*». Videre ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål som skulle belyse problemstillingen. Disse forskningsspørsmålene var: «*I hvilken grad benyttes formelle prosesser og verktøy for å håndtere interessentene i eiendomsprosjekter?*», «*Hvis formelle prosesser og verktøy ikke benyttes i interessenthåndteringen, hvilken tilnærming er det da som benyttes, og hvorfor?*» og «*Opplever eiendomsutvikleren at interessenthåndtering gir fordeler i prosjekter?*».

Metoden som ble brukt for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene var litteraturstudie og semistrukturerte kvalitative intervjuer. Det ble til sammen gjennomført tolv dybdeintervjuer med informanter fra ulike eiendomsutviklere. Denne tilnærmingen er ikke egnet for å dra kausale sammenhenger, kun eventuelle samvariasjoner. Litteraturstudie ble gjennomført for å sørge for at forfatterne hadde den teoretiske ballasten som kreves for å skrive en slik rapport.

Rapportens formål var å rette søkelys mot interessenthåndtering fra en eiendomsutviklers perspektiv. Med hensyn til oppgavens omfang, ble det gjort en avgrensning hvor vi kun ønsket å se på prosjekters tidligfase.

For å undersøke hvordan eiendomsutviklere håndterer interessenter, ble det sett nærmere på i hvilken grad formelle prosesser og verktøy benyttes. Det ble avdekket at de fleste eiendomsutviklerne benytter en meget uformell tilnærming, uten utstrakt bruk av formelle verktøy. Rapporten har vist at eiendomsutviklerne går gjennom mange av de samme prosessene som beskrives av både Berland, Klakegg og Sefland (2014), Leikvam og Olsson (2014) og Caputo (2013), men ikke med samme grad av formalitet.

Videre har rapporten undersøkt hvilken tilnærming som tas i bruk, dersom formelle prosesser og verktøy ikke benyttes. Det er og tatt stilling til hvorfor eventuelt andre tilnærminger benyttes. Det viktigste hjelpemiddelet for å både identifisere og analysere interessenter, har vist seg å være erfaring. Strategisk planlegging innenfor interessenthåndtering virker å være fraværende, og i stedet benyttes reaktive prosesser. Eiendomsutviklerne fokuserer også mye på valg av samarbeidspartnere i sine prosjekter. De fleste utviklerne var dyktige på den faktiske engasjeringen. De var villige til å gå i dialog og søkte felles løsninger. Dokumentering og rapportering var det derimot et fåtall av aktørene som praktiserte. Årsaken til dette kan være både manglende kunnskap, og få incentiver for implementering av formell interessenthåndtering.

Til slutt har rapporten sett på hvilke fordeler eiendomsutviklerne opplever ved interessenthåndtering. Utviklerne som har eksperimentert med interessenthåndtering gjennom proaktiv planlegging og samarbeid, virker å se fordelene dette arbeidet kan gi. Her ble det avdekket at interessenthåndtering kan gi mer kostnadseffektive prosesser, kortere prosjektløp og bedre omdømme for virksomheten. Usikkerheten i prosjektene virker også å bli redusert.

## Abstract

The reason for this report was a strong interest among the authors on how property developers interact with their surroundings. We started to get interested in the topic stakeholder management, after discussions with our advisor. It was discussed how the approach to this field of study is in practice, and if real estate developers made use of formal processes and tools. These thoughts were eventually processed into a thesis: «*How do real estate developers handle their stakeholders in the early stages of property development projects?*». It was also prepared three research questions that would highlight the issue. These research questions were: «*To what extent do real estate developers use formal processes and tools to deal with stakeholders in real estate projects?*», «*If formal processes and tools are not used in stakeholder management, which approach is used, and why?*» and «*Do real estate developers experience that stakeholder management provides benefits in projects?*».

The method used to answer the thesis question and the research questions, were literature study and semi-structured qualitative interviews. A total of twelve in-depth interviews were conducted with informants from various real estate developers. This approach is not suitable to determine whether there are causal relationships, only correlations. The literature study was carried out, to ensure that the authors had the theoretical knowledge required to write such a report.

The report's purpose was to focus attention on stakeholder management from a real estate developer's perspective. To limit the scope of the report, we choose to just look at the projects' early stages.

We investigated to which extent formal processes and tools are used by real estate developers, to examine how they handle stakeholders. It was revealed that most real estate developers implement a very casual approach, without extensive use of formal tools. The report has shown that real estate developers go through many of the same processes as those described by both Berland, Klakegg Sefland (2014), Leikvam and Olsson (2014) and Caputo (2013), but not with the same degree of formality.

Moreover, the report examined which approach that is used, if the formal processes and tools are not used. It has also been examined why other approaches are used. The main source to both identify and analyze stakeholders, has proven to be experience. Strategic planning within stakeholder management seems to be absent, and instead developers use reactive processes. Real estate developers are also focusing a lot on the choice of partners in their projects. Most developers were skilled at the engage process. They were willing to enter into dialogue and sought common solutions. Documenting and reporting on the other hand, were only practiced by a small number of real estate developers. The reasons for this can be both a lack of knowledge, and few incentives for implementing formal stakeholder management.

Finally, the report looked at what kind of benefits real estate developers are experiencing within stakeholder management. Developers who have experimented with stakeholder management through proactive planning and collaboration, seems to see the benefits this work can provide. Here it was revealed that stakeholder management can provide more cost-effective processes, shorter time for completion of projects and a better reputation for the business. The uncertainty in projects also seems to be reduced.



# Innhold

Forord .....	III
Sammendrag .....	V
Abstract .....	VII
Figurliste .....	XII
Tabelliste .....	XII
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn og tema for rapporten.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.2.1 Forskningsspørsmål.....	3
1.3 Valgt metode .....	4
1.4 Oppgavens mål .....	4
1.4.1 Resultatmål.....	4
1.4.2 Effektmål .....	5
1.4.3 Delmål.....	5
1.5 Avgrensinger, omfang og operasjonelle definisjoner. ....	6
1.5.1 Eiendomsutvikling og eiendomsutviklere .....	6
1.5.2 Interessentbegrepet.....	7
1.5.3 Tidligfasen i et prosjekt .....	8
1.6 Masteroppgavens oppbygning .....	10
2 Teorifundament .....	11
2.1 Tanken bak interessentteori.....	12
2.2 Trender i prosjektledelse .....	13
2.3 Interessenthåndtering i lovverket .....	14
2.4 Interessenthåndtering i prosjekter.....	15
2.5 Identifisering.....	18
2.5.1 Kategorisering av interessenter .....	19
2.6 Analysering .....	21
2.7 Planlegging.....	23

2.8	Engasjering.....	25
2.9	Rapportering.....	27
2.10	En teoretisk interessenthåndteringsmodell for eiendomsutviklingsprosjekter .....	27
2.11	Usikkerhet.....	30
2.11.1	Intern og ekstern usikkerhet .....	31
3	Metode.....	33
3.1	Generelt om samfunnsvitenskapelig metode .....	34
3.2	Eksplorativt undersøkelsesdesign .....	34
3.3	Deskriptivt undersøkelsesdesign .....	35
3.4	Benyttet undersøkelsesdesign .....	35
3.5	Kvalitativ og kvantitativ metode.....	35
3.6	Metodetriangulering .....	36
3.7	Konseptualisering av forskningsdesign .....	36
3.8	Datainnsamling .....	37
3.9	Litteraturstudie.....	37
3.10	Intervju og praktisk gjennomføring.....	38
3.11	Etikk .....	40
3.11.1	Forskningsetiske retningslinjer.....	41
3.11.2	Anonymitet.....	42
3.12	Bestemte utvalg.....	42
3.12.1	Utvalg av eiendomsutviklere.....	44
3.13	Validitet og reliabilitet .....	45
3.14	SWOT-analyse av gjennomføringsstrategi .....	46
4	Resultater.....	47
4.1	Eiendomsutvikler A.....	48
4.2	Eiendomsutvikler B .....	51
4.3	Eiendomsutvikler C .....	55
4.4	Eiendomsutvikler D.....	58
4.5	Eiendomsutvikler E .....	60
4.6	Eiendomsutvikler F .....	64

4.7	Eiendomsutvikler G.....	67
4.8	Eiendomsutvikler H.....	70
4.9	Eiendomsutvikler I.....	70
4.10	Eiendomsutvikler J.....	73
4.11	Eiendomsutvikler K.....	76
4.12	Eiendomsutvikler L.....	78
5	Diskusjon og drøfting.....	83
5.1	Bruk av interessentbegrepet.....	84
5.2	Bruk av formelle prosesser og verktøy.....	86
5.3	Bruk av uformelle prosesser og verktøy.....	94
5.4	Fordeler ved interessenthåndtering.....	103
5.4.1	Usikkerhet.....	107
6	Konklusjon.....	109
6.1	Konklusjon.....	110
6.2	Anbefalinger til videre forskning.....	111
6.3	Kritikk av oppgaven.....	112
6.4	Erfaringer.....	113
7	Referanser.....	115
7.1	Liste over lover.....	117
8	Vedlegg.....	118
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	118
8.2	Vedlegg 2: Forespørsel om intervju til masteroppgave.....	120

## Figurliste

Figur 1: Viser delmålene i et enkelt nettverksdiagram .....	6
Figur 2: Gangen i eiendomsutviklingsprosjekter illustrert med trinn av ulike oppgaver (Røsnes, A. & Kristoffersen, 2009). Boksene merket i grått, representerer tidligfasen .....	9
Figur 3: Modell av de seks stegene i prosessen av interessenthåndtering (Berland, Klakegg og Sefland, 2014).....	17
Figur 4: En enkel illustrasjon av oppdeling av interne og eksterne interessenter og hva som legges til grunn for klassifiseringen (egenutviklet modell) .....	20
Figur 5: Forenklet modell av framstillingen til Pinto (1998) av primære og sekundære interessenters fordeling. ....	21
Figur 6: Eksempel på interessematrise ved kategorisering av interessen til interessentene i et prosjekt.....	21
Figur 7: Relasjonsformer etter grad av samarbeid (Karlsen, 2013). ....	24
Figur 8: Berland, Klakegg og Seflands (2014) interessentdialog .....	26
Figur 9: Illustrasjon av Leikvam og Olssons tilnærming til en teoretisk interessenthåndteringsmodell .....	29
Figur 10: Overordnet inndeling av usikkerhet (Dahl, 2015).....	31

## Tabelliste

Tabell 1: Illustrasjon av et SWOT-diagram (Leikvam og Olsson, 2014).....	23
Tabell 2: Analyse av interessenters holdning til prosjektet (Karlsen, 2013). «NP» står her for nåværende posisjon og «ØP» for ønsket posisjon.....	23
Tabell 3: SWOT-analyse for gjennomføringsstrategi .....	46

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og tema for rapporten

Med bakgrunn fra økonomiske og juridiske fag, fattet vi tidlig interesse for utviklerperspektivet da vi begynte å lete etter en mulig masteroppgave. Det første temaet vi undersøkte, var hva eiendomsutviklere gjorde forskjellig i sin interaksjon med kommunen, som igjen førte til ulike resultater. Et spennende tema, hvor vi likevel raskt fant ut at det ville bli krevende å formulere en konkret problemstilling. Eiendomsbransjen er en spesiell bransje, i så måte at aktørene kan ha vidt forskjellige bakgrunner, og må håndtere en rekke forskjellige interessenter - alt fra kommunen til den sinte naboen. Vi mente derfor vi kunne være inne på den rette tematikken, men klarte ikke å peke ut den rette innfallsvinkelen til problemet. En veiledningstime med Gunnar Leikvam ble til slutt det som skulle få oss inn på rett spor. I stedet for å kun se på interaksjonen med kommunen, mente han det kunne være interessant å se på hvordan interessenter generelt ble håndtert i eiendomsprosjekter.

I diverse fag både på bachelornivå og mastergraden ved NTNU, har det ofte vært rettet fokus mot hvor viktig en god interessenthåndtering er. Vi har nærmest blitt indoktrinert med prosesser og verktøy, som skal sørge for at man til enhver tid har kontroll på hvem som må håndteres, og hvorfor. Er det slik ute i eiendomsbransjen også? Fyller man ut skjemaer og putter forskjellige interessenter inn i matriser? Problemstillingen fanget umiddelbart vår interesse. Hvordan gjøres dette i praksis, og gir en interessenthåndtering faktisk fordeler i prosjektene? En skulle tro at i prosjekter der titalls millioner kroner investeres, ofte mer, gjennomføres en grundig interessenthåndtering av de som eventuelt kan påvirke eller bli påvirket av prosjektet.

Samtidig er det viktig å huske at eiendomsbransjen er en dynamisk bransje i stadig endring (Mainardes, Alves & Raposo, 2012). Nettopp det at bransjen er så dynamisk, kan føre til at den utarbeidede teorien rundt interessenthåndtering fort blir utdatert. Dersom det viser seg at bransjen tar hensyn til interessenter på en tilstrekkelig måte, samtidig som tradisjonelle prosesser og verktøy ikke benyttes, kan denne rapporten avdekke at eiendomsutviklere, i takt med endringer i markedet, også endrer sine metoder for interessenthåndtering. Vår tilnærming vil derfor først og fremst være å forsøke og avdekke om tradisjonelle prosesser og verktøy blir benyttet. Viser det seg at dette ikke blir gjort, vil det videre være interessant å undersøke hvilke tilnærminger som da benyttes, og hvorfor. Videre om hvilke fordeler eiendomsutviklere opplever ved å håndtere og ha fokus på interessenter.

Vi oppsøkte derfor Ole Johnny Klakegg, Professor i prosjektledelse ved NTNU, for å få innspill på den potensielle problemstillingen. Han fattet stor interesse for oppgaven, og fortalte at dette var et tema som ofte ble litt glemt i eiendomsbransjen. Forskerne i oss ble derfor vekket. De siste par årene har nemlig en rekke forfattere skrevet om den ekstraordinære viktigheten av interessenter i prosjekter (Littau, Jujagiri og Adlbrecht, 2010). Interessenthåndtering har derfor blitt en viktig ferdighet å sitte med når prosjekter skal gjennomføres. I artikkelen «*25 Years of Stakeholder Theory in Project Managment Literature (1984-2009)*», kommer det fram at det har vært en gradvis økning av interessentrelatert artikler, hvor antall produserte artikler har vært særlig stor siden 2004. Littau, Jujagiri og Adlbrecht (2010) har i artikkelen sett på hvilke land som har størst fokus mot interessenthåndtering, innenfor prosjektstyring. Denne fremstillingen er utarbeidet ut fra hvor i verden det produseres flest forskningsartikler om temaet. Her blir Norge, sammen med Finland, rangert på femteplass over artikler produsert om emnet. Både Klakegg og Leikvam satt med den oppfatningen av at enkelte eiendomsutviklere i bransjen angrep dette temaet med en tilbakelemt holdning, mens andre hadde en mer strukturert tilnærming til interessentene. Likevel trodde ingen av dem at en akademiske tilnærmingen ble benyttet i særlig stor grad. Vi begynte dermed å avdekke en konkret tilnærming til dette spennende temaet, og med dette bakteppet utarbeidet vi en problemstilling:

*«Hvordan håndteres interessenter av eiendomsutviklere i tidligfasen av eiendomsutviklingsprosjekter?»*

Med utgangspunkt i denne problemstillingen ønsket vi å avdekke hvilke formelle prosesser og verktøy som benyttes for å håndtere interessentene, og eventuelt om eiendomsutviklerne opplevde fordeler ved en interessenthåndtering. Det ble derfor naturlig å utvikle tre forskningsspørsmål rundt disse emnene.

## 1.2 Problemstilling

### **«Hvordan håndteres interessenter av eiendomsutviklere i tidligfasen av eiendomsutviklingsprosjekter?»**

#### 1.2.1 Forskningsspørsmål

##### **1. I hvilken grad benyttes formelle prosesser og verktøy for å håndtere interessentene i eiendomsprosjekter?**

I teorien henvises det til en rekke ulike prosesser og verktøy, metoder og analyser for håndtering av interessenter i prosjekter. Disse prosessene skal sørge for at man får en oversikt over hvem interessentene er, og hvordan disse bør håndteres. Med utgangspunkt i Karlsen (2013), Berland, Klakegg og Sefland (2014), Leikvam og Olsson (2014) og Caputo (2013), ønsker vi å undersøke i hvilken grad praksis sammenfaller med akademia. Er det slik det fungerer i eiendomsbransjen? Det er også ønskelig i den anledning å undersøke om interessentbegrepet benyttes på samme måte hos eiendomsutviklere, som i litteraturen.

##### **2. Hvis formelle prosesser og verktøy ikke benyttes i interessenthåndteringen, hvilken tilnærming er det da som benyttes, og hvorfor?**

Dersom de tradisjonelle prosessene og verktøyene for interessenthåndtering ikke benyttes av eiendomsutviklerne, tar dette forskningsspørsmålet sikte på å avdekke hvilken tilnærming som benyttes i stedet. En mulighet er at bransjen har tilpasset seg omgivelser som stadig endrer seg, og derfor utviklet egne bransjespesifikke metoder, noe som ikke nødvendigvis er negativt. Dersom eiendomsutviklernes praksis har få likhetstrekk til teorien, kan en annen årsak være at bransjen mangler kunnskap om temaet. Undersøkelsen tar ikke sikte på å avdekke hvilken tilnærming som er best, men heller hva som gjøres og hvorfor.

##### **3. Opplever eiendomsutvikleren at interessenthåndtering gir fordeler i prosjekter?**

Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) er en tilstrekkelig håndtering av interessenter en av de viktigste faktorene for å oppnå et vellykket prosjekt. Forskningsspørsmålet skal forsøke å belyse hvilke fordeler eiendomsutviklere mener at en god håndtering gir, og hva de gjør for å oppnå disse fordelene? Her vil forholdet mellom prosjektet og interessenten være av betydning, da disse

relasjonene vil påvirke prosjektets gang (Karlsen, 2013). Tidligfasen av et prosjekt er også den fasen det er knyttet størst usikkerhet til (Røsnes & Kristoffersen, 2009). Et effektivt tiltak for redusering av usikkerheten er interessenthåndtering (Karlsen, 2013). Forskningsspørsmålet skal dermed også belyse om interessenthåndtering gir eiendomsutviklerne lavere grad av usikkerhet i sine prosjekter.

### 1.3 Valgt metode

I denne rapporten vil den valgte metoden være kvalitative, semistrukturerte intervjuer av sentrale eiendomsutviklere. Valget er tatt ettersom problemstillingen krever at vi avdekker faktorer som ikke lar seg kvantifisere. De semistrukturerte intervjuene vil sikre at vi får rom for å forklare eventuelle forskjeller mellom terminologier brukt i teorien, kontra det som benyttes i eiendomsbransjen. For å sikre et solid teorifundament, vil det også bli utført et litteraturstudie. Metode og valg av metode utdypes videre i kapittel tre.

### 1.4 Oppgavens mål

Gjennomføring av oppgaven er satt opp etter resultatmål, effektmål og delmål. Det vil bli redegjort for disse målene fortløpende.

#### 1.4.1 Resultatmål

Resultatmålet forteller oss konkret hva som skal leveres. Ifølge Karlsen (2013) bør følgende kriterier tas hensyn til ved utarbeidelse av resultatmål:

- «De må være spesifikke og tydelige slik at alle kan forstå hva det er.
- De må være målbare slik at det kan kontrolleres at de er oppfylt.
- De må være resultatorientert.
- De må være realistiske slik at de er motiverende.
- De må være tidsbegrenset slik at prosjektet blir avsluttet.
- De må være akseptert av alle berørte parter» (Karlsen, 2013 s. 86).

Altså bør man konstruere målene som såkalte SMART-mål. I tillegg er det viktig å merke seg at målene bør formuleres før eller under oppstart, men at de ikke er låste. Det vil si at man har anledning til å endre dem underveis. Dette kan være nødvendig på grunn av blant annet



kunnskapsendring eller endringer i prioriteringer (Christensen og Kreiner, 1991). Resultatmål forteller oss dermed hva som skal foreligge når prosjektet er ferdigstilt. I vårt tilfelle vil resultatmålet være:

- En endelig rapport rundt temaet «interessenthåndtering i eiendomsbransjen», som leveres innen 17. juni 2016.

#### 1.4.2 Effektmål

Effektmålet kan også omtales som prosjektets formål. Det skal ifølge Karlsen (2013) gi uttrykk for hensikten med prosjektet. Videre forklarer han at «*effektmålet er middelet for å nå virksomhetens langsiktige strategi og mål*» (Karlsen 2013 s. 85). Dette målet skal altså beskrive hvilke effekter eller gevinster man tar sikte på å oppnå ved å ferdigstille prosjektet. I vårt tilfelle vil altså effektmålene være følgende:

- Kunnskap rundt temaet interessenthåndtering fra et eiendomsutviklerperspektiv.
- Kunnskap om interessenters påvirkningskraft på en eiendomsutviklingsprosess.
- Ferdigstillelse av mastergraden i Eiendomsutvikling og -forvaltning.

#### 1.4.3 Delmål

Oppgaven vil bli delt inn i delmål, som sammen danner veien til resultatmålet (Karlsen, 2013). På neste side presenteres de gjennom et nettverksdiagram, se *figur 1*. Dette er en illustrasjonsmåte som ifølge Dinsmore og Cabanis-Brewin (2005) benyttes tidlig i planleggingsfasen, for å vise sammenhenger og eventuelle avhengigheter mellom de forskjellige aktivitetene.

#### **Nettverksdiagram:**

**A:** Oppstart.

**B:** Utarbeide og formulere en problemstilling.

**C:** Litteraturstudie rundt temaet interessenthåndtering, hvor vi kartlegger gjeldende praksis og teorier. Litteraturstudie vil også omfatte metode.

**D:** Ferdigstillelse av forstudiet, hvor teori og metodekapitlene som skal brukes i masteroppgaven er med.

**E:** Kontakte aktuelle intervjuobjekter, for å avklare om de ønsker å delta i studien.

**F:** Utarbeide en intervjuguide

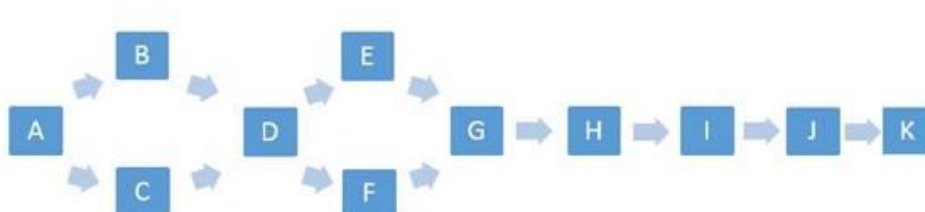
**G:** Test av intervjuguiden.

**H:** Tilpasse intervjuguiden samt forskningsspørsmål, etter tilbakemeldinger fra prøverunden.

**I:** Gjennomføre intervjuer, for å samle inn data til å besvare våre forskningsspørsmål.

**J:** Analysere, diskutere og presentere våre data i rapporten.

**K:** Ferdigstille rapporten, og levere den.



Figur 1: Viser delmålene i et enkelt nettverksdiagram

## 1.5 Avgrensinger, omfang og operasjonelle definisjoner.

I dette underkapittelet vil det bli gjort avgrensinger av definisjoner og begrepsavklaringer. Det er viktig å gjøre slike avgrensinger og utdypinger av begrepene i problemstillingen. Dette fordi det kan vise seg at de teoretiske definisjonene rapporten legger vekt på, ikke går overens med de definisjonene informantene og annen litteratur forholder seg til. Ifølge Halvorsen (1993) skal den operasjonelle definisjonen gjøre det klart hvordan man skal samle inn den nødvendige dataen. Dette fordi den operasjonelle definisjonen angir hvordan man skal gå fram, slik at det kan tas stilling til om et empirisk fenomen faller inn under de gitte begrepene (Halvorsen, 1993). Det vil gjøres avgrensinger av temaene «eiendomsutvikling» og «eiendomsutviklere», «tidligfasen i et prosjekt» og hva som legges i definisjonen «interessenter».

### 1.5.1 Eiendomsutvikling og eiendomsutviklere

Da rapporten ønsker å se på situasjonen fra eiendomsutviklers side, må det først defineres hva som menes med eiendomsutvikling og eiendomsutviklere.

Leikvam og Olsson (2014 s. 16) definerer eiendomsutvikling som det: «Å transformere et stykke areal fra én tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning».

Videre utdypes det at eiendomsutvikling her er å anse som en kommersielt drevet prosess, hvor utvikling av en eiendom skal kunne gi en avkastning eller verdistigning. Dette trenger ikke bare gjelde et areal, men også bygningsmessige objekter knyttet til areal. Det betyr at et prosjekt der man endrer funksjonen til et areal slik at leieinntektene øker, men beholder det samme totalarealet, er å anse som et eiendomsutviklingsprosjekt (Leikvam og Olsson, 2014). Videre vil rent transaksjonsbaserte prosjekter, hvor man tilegner seg eiendom, for så å selge den til en høyere pris, også være å regne som eiendomsutvikling.

En eiendomsutvikler og hans oppgaver vil bestå av å fremskaffe byggegrunn med tilhørende arealer for nybygg, og utføre mulighetsstudier av arealene. Dette er for at utvikleren skal kunne møte brukerens behov og etterspørsel. Dette vil gjelde uansett om det er snakk om bolig eller næringsbygg. Eiendomsutvikleren må også holde seg innenfor de lovene og reguleringsplanene som er gitt ved utarbeidelse av sine planforslag og søknader, for at disse skal bli godkjent (Røsnes & Kristoffersen, 2009).

#### 1.5.2 Interessentbegrepet

Da vi ønsker å se nærmere på hva en interessent er, og i hvilken grad eiendomsutviklere benytter formelle prosesser og verktøy for å håndtere dem i tidligfasen av et prosjekt, må begrepet «interessent» (engelsk; stakeholder) defineres. Definisjonen som blir tatt i bruk vil være med på å hjelpe oss å forstå hva som menes med interessenter, og om eiendomsutviklere i praksis har samme forståelse av definisjonen. Ifølge Littau, Jujagiri og Adlbrecht (2010) eksisterer det flere begreper som alle er synonyme med interessentbegrepet. Dette er begreper som «project environment», «major participants» og «key players». Disse begrepene vil det bli sett bort fra, da fokuset kun vil være rettet mot «interessent» og dets bruk innenfor interessenthåndtering.

Den opprinnelig definisjonen på interessenter var «*Those groups without whose support the organization would cease to exist*» (Freeman, 1984 s. 31). Denne definisjonen var kun ment for aksjonærene knyttet til en organisasjon, da de var ansett som de eneste interessentene av betydning. Denne definisjonen er ikke lenger dekkende, og tar ikke høyde for hva som nå menes med interessenter. Definisjonen er altså å anse som foreldet.

I Store norske leksikon er interessentdefinisjonen slik: «*Interessent, medeier, en som deltar i, eller har interesser i, et foretak*» (SNL, 2009). I BusinessDictionary (2015) defineres en stakeholder relativt likt, men tar også høyde for at en gruppe mennesker eller en organisasjon også kan være interessenter. Definisjonen er slik: «*A person, group or organization that has interest or concern in an organization*» (BusinessDictionary, 2015). Her er definisjonen blitt noe utvidet til å inkludere alle som har en interesse (a stake) for det prosjektet gjør. Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) defineres «stakeholders» som:

*«[...] a person, organisation or group that somehow are affected by the present endeavour. Stakeholders may have only one thing in common — they may affect or be affected by the activity of the present endeavour»* (Berland, Klakegg og Sefland, 2014 s.7).

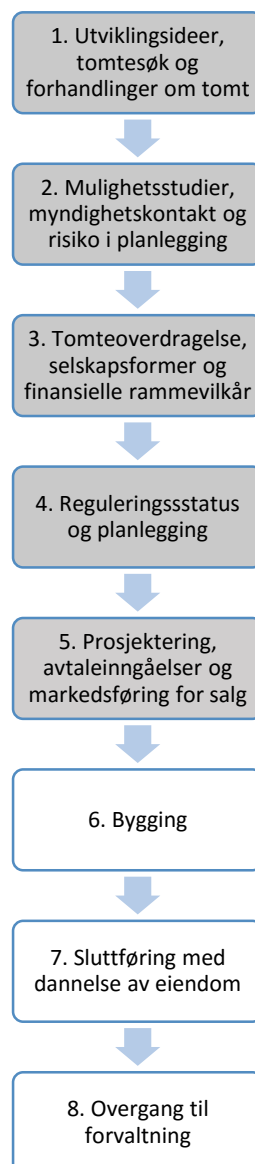
Den sistnevnte definisjonen er enda mer åpen, og tar hensyn til alle som på en eller annen måte kan bli påvirket av et prosjekt. Denne definisjonen tar derfor høyde for at det kan være veldig mange interessenter, og det er også denne definisjonen som legges til grunn i rapporten. En eiendomsutvikler kan ikke bare tenke på naboer, kommunen, eier og brukere som interessenter, fordi det kan være en rekke andre som blir påvirket, og som kan være med på å styrke eller stoppe prosjektet. Da problemstillingen dreier seg om håndtering av interessenter, er det derfor viktig at alle som har påvirkningskraft, eller interesse for prosjektet, blir tatt høyde for. Det er også viktig å påpeke skillet mellom en interesse og en interessent. I denne rapporten vil det kun sees på interessenthåndteringen, og ikke legges noe vekt på hva den faktiske interessen omhandler.

### 1.5.3 Tidligfasen i et prosjekt

Som nevnt tidligere, tar rapporten utgangspunkt i håndtering av interessenter i tidligfasen til et eiendomsutviklingsprosjekt. En avgrensning og definisjon av hva som menes med tidligfase i et eiendomsutviklingsprosjekt vil derfor bli gjort.

Samsø (2008 s. 48) definerer tidligfasen i et prosjekt som: «*[...] det stadiet da prosjektet bare eksisterer konseptuelt, før det operasjonaliseres. Den omfatter alle aktiviteter fra idéen blir unnfanget til endelig beslutning om gjennomføring blir tatt*».

Et utviklingsprosjekt kan også deles i sekvenser, der de fire første trinnene i en sekvensmodell blir ansett som deler av tidligfasen, se *figur 2* basert på sekvensmodellen til Røsnes & Kristoffersen (2009). Det er i disse trinnene det er knyttet størst usikkerhet til et prosjekt, og hvor eventuelle interessentanalyser og interessenthåndtering gjennomføres (Røsnes & Kristoffersen, 2009). I denne rapporten legger vi til grunn at tidligfasen strekker seg fra steg én til steg fem i figuren under. Ved å begrense problemstillingen til kun å innbefatte tidligfasen, sørger vi for at omfanget av rapporten ikke blir for omfattende.



*Figur 2: Gangen i eiendomsutviklingsprosjekter illustrert med trinn av ulike oppgaver (Røsnes, A. & Kristoffersen, 2009). Boksene merket i grått, representerer tidligfasen*

## 1.6 Masteroppgavens oppbygning

Masteroppgaven følger en struktur basert på Olsson (2011). Oppbyggingen skal vise en logisk sammenheng mellom kapitlene, og kan illustreres som en sløyfe mellom de ulike delene, der problemstillingen og konklusjon skal være den største sammenhengen. Oppgaven inneholder en forside, forord, sammendrag og innholdsfortegnelse. Kapittelinnstillingen er videre som følgende:

### **Kapittel 1, Innledning.**

Her presenteres tema og problemstilling. Den valgte metoden nevnes kort, og hva som er oppgavens mål. Det vil også være en avgrensning av operasjonelle definisjoner.

### **Kapittel 2, Teoretisk grunnlag.**

Her vil det teoretiske grunnlaget for rapporten bli presentert.

### **Kapittel 3, Metode.**

I det tredje kapitlet gjøres en gjennomgang av ulike metoder, før det drøftes hvilken metode som skal benyttes i rapporten.

### **Kapittel 4, Resultater.**

Her blir resultater fra undersøkelsen presentert.

### **Kapittel 5, Diskusjon og analyse.**

Her vil undersøkelsens resultater diskuteres og analyseres.

### **Kapittel 6, Konklusjoner og anbefalinger.**

I dette kapitlet vil det presenteres en konklusjon, samt anbefalinger til videre forskning.

Avsluttende i rapporten ligger referanser og vedlegg.

Ved å forholde oss til en slik struktur kan fokus ligge på innholdet i masteroppgaven, og ikke selve oppbyggingen. Vi har prøvd å holde rapporten lettlest og klar, hvor hovedpoengene presenteres i begynnelsen av kapitlene, for deretter å komme med begrunnelser og diskusjoner rundt temaene. Forfatterne av rapporten ønsker likevel at det skal være interessant å lese rapporten, men er klar over at det ikke er en krimroman der morderen presenteres på siste side. I stedet burde morderen presenteres på første side, for deretter å legge fram bevisene (Olsson, 2011).

## 2 Teorifundament

Teori handler om våre antakelser og kunnskaper knyttet til virkeligheten. Ved den vitenskapelige teorien forsøkes det å gjøre en konkretisering og generalisering av virkelighetens kompleksitet. Det teoretiske grunnlaget i rapporten forsøker derfor å danne et fundament for problemstillingen, og forskningsspørsmålene. Teorien skal også hjelpe oss å tolke funnene som avdekkes i rapporten (Johannessen, Christoffersen et al. 2010).

I dette kapitlet vil det først bli presentert generell interessenteori, og tankesettet som ligger bak denne teorien. Videre blir det sett på trender innenfor prosjektledelse, som antyder at interessenthåndtering blir viktigere i årene som kommer. For å skille mellom hva eiendomsutviklerne gjør som en del av deres strategi, og det som er pålagt, vil det kort bli presentert hvilken interessenthåndtering som er pålagt fra det offentlige. Deretter fremstilles tre ulike interessenthåndteringsmodeller. Disse vil bli brukt som et rammeverk videre i undersøkelsen, og det vil derfor også bli sett på likheter og ulikheter mellom dem. Modellen det settes mest fokus på er utarbeidet av Berland, Klakegg og Sefland (2014). Denne modellen ble først presentert i «*Stakeholder Management Fieldbook*», og er ment å gi en mer praktisk tilnærming til temaet, enn hva tidligere modeller har gjort. Modellen presenterer kort hva formålet med hvert steg er, samt hva som bør leveres som et resultat av disse prosessene. Til slutt vil det presenteres usikkerhetsteori, og hvordan dette henger sammen med interessenthåndtering.

## 2.1 Tanken bak interessentteori

Interessentteori har oppstått i kjølvannet av at måten virksomheter driver forretninger på, har forandret seg mye de siste tiårene. Dette er som følge av blant annet globalisering, den dominerende informasjonsteknologien, og at samfunnet er blitt mer bevisst på effekten virksomheters prosjekter kan ha på samfunnet (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & Colle, 2010). Siden interessentteori så dagens lys i 1984, har teorien forsøkt å se på nye tilnærminger til interessenter i prosjekter. Selve grunntanken i interessentteori er at virksomheter må ta hensyn til moral og verdier. Virksomheter og aktører kan ikke bare tenke på de økonomiske fordelene ved et prosjekt, fordi de påvirker så mange mennesker i og rundt prosjektet, på mange ulike måter. Freeman et al. (2010) mener at fokus på interessenter, og en forståelse av interessentteori, gjør at virksomheter vil forstå at det kapitalistiske systemet egentlig består av et sett av forhold mellom ulike interessenter, som igjen bare er vanlige mennesker.

Edward Freeman har tidligere uttalt følgende om grunntanken bak interessentteori:

*«Every business always has and always will, create and sometimes destroy value for customers, suppliers, employees, communities and people with the money. Financiers, bondholders, shareholders. And the interests of these groups go in the same direction, yes there are some conflicts, but we need to figure out how to get them going in the same direction. What's good for customers, needs to be good for suppliers. What's good for shareholders needs to be good for communities»*  
(Challenges for Stakeholder Theory - R. Edward Freeman Invited by ESSEC Business School, 2013).

Fra denne tankegangen har det oppstått flere interessenthåndteringsmodeller, som skal hjelpe aktører og virksomheter gjennom prosjektets prosesser. Det er vist at det å ikke implementere og ta høyde for interessenter, kan føre til økonomiske ulemper for en virksomhet (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Et prosjekts interessenthåndtering dreier seg derfor om å utvikle og implementere strategier, for å ta stilling til hvilken tilnærming til interessentene virksomheten ønsker å benytte seg av. Det er derfor interessant å avdekke hvorvidt eiendomsbransjen tar høyde for interessentene sine i prosjekter, og hvilken tilnærming de benytter.



## 2.2 Trender i prosjektledelse

I boken «*Project management circa 2025*» (Cleland og Bidanda, 2009) forsøker forfatterne å analysere trendene man i dag ser innenfor prosjektledelse, for deretter å kunne si noe om hvor man er på vei. En av trendene som omtales, går på det en prosjektleder for byggeprosjekter i urbane strøk opplever. Ifølge Cleland og Bidanda (2009), har man beveget seg fra frittstående til mer integrerte prosjekter.

*«Prosjektledere som jobber med urban utvikling må nå jobbe tett mot naboer, frivillige organisasjoner, planleggere, økonomer, skoler og mange andre, i tillegg til de vanlige ingeniørene, arkitektene og entreprenørene»* (Cleland og Bidanda, 2009 s. 388).

De mener også at noe av grunnen til dette, er fokuset på fortetting og fornying, spesielt i allerede tettbebygde strøk. Å håndtere alle disse aktørene er en kompleks oppgave, og blir ikke enklere av at menneskers følelser er uforutsigbare. For å løse dette mener Cleland og Bidanda (2009) at prosjektledere i fremtiden må utvikle sine mellommenneskelige egenskaper, og i større grad søke etter partnerløsninger. De tror videre at interessenthåndtering vil spille en enda viktigere rolle, og det vil være et krav til fremtidens prosjektledere at de er gode på dette.

*«Prosjektledere som forstår vokabularet, verktøyene og dynamikken i interessenthåndtering, er i dag ettertraktet. I fremtiden vil man ikke få jobb dersom man ikke på en kompetent måte kan integrere bedrifter, akademia, det offentlige, interesseorganisasjoner og innbyggernes krav, i prosjektet»* (Cleland og Bidanda, 2009 s. 388).

Både Freeman et al., (2010) og Cleland og Bidanda (2009) påpeker viktigheten av å forstå at det dreier seg om håndtering av mennesker. Etersom ett av forskningsspørsmålene dreier seg om hva som gjøres utover eller i stedet for formelle prosesser, kan det være interessant å se om eiendomsbransjen har tilpasset seg denne utviklingen. Karlsen (2013) påpeker at prosjekters kompleksitet kan øke som et resultat av mange parter som kan, og blir påvirket.

*«Antallet og fordelingen av de involverte parter kan drastisk øke kompleksiteten og usikkerheten i prosjektet. Aktørene i handlingsmiljøet har hver sin interesse å ivareta, og konfliktpotensialet kan*

*følgelig bli høyt. Hvordan hver enkelt vil handle, kan derfor bli svært komplekst, overraskende og vanskelig å få oversikt over» (Karlsen, 2013 s. 273).*

### 2.3 Interessenthåndtering i lovverket

En del av interessenthåndteringen går ut på å holde aktører informert, og ha en god kommunikasjon med interessentene. Noe som er spesielt for eiendomsprosjekter, er at man gjennom lovverket er pålagt å informere enkelte parter. Det sentrale lovverket vil i så måte være Lov om planlegging og byggesaksbehandling av 27. juni nr. 71 (plan- og bygningsloven, pbl). Her fremkommer det for eksempel at berørte offentlige organer og interessenter skal varsles ved oppstart av reguleringsarbeid, jf. pbl. § 12-8. Det er også pålagt å holde forhåndskonferanse ved oppstart av prosjekter, hvor berørte parter skal innkalles, jf. pbl. §21-1. Det er videre strenge føringer for varsel av nabo og gjenboere, jf. pbl. §21-3. Skal det igangsettes planarbeid skal derfor ulike myndigheter alltid kontaktes. Kommunen har en omfattende adresseliste som oppgir alle som skal varsles. Med utgangspunkt i Trondheim kommunes «*Adresseliste for plansaker*» (Trondheim Kommune, 2016) kan eiendomsutviklere finne alle myndighetene som skal varsles. Dette er alt fra Fylkesmannen, Byplankontoret, Eierskapsenheten til «berørte private parter».

Grunnen til at dette blir gjort rede for, er at det i undersøkelsen skal bli enklere å skille hva eiendomsutviklerne er lovpålagt å gjøre, og hva som gjøres av interessenthåndtering utover dette. En tilstrekkelig interessenthåndtering baserer seg på en god kommunikasjon mellom utvikleren og interessenten, slik at tillit kan skapes (Berland, Klagegg og Sefland, 2014). Selv om den lovpålagte varslingen og informasjonen til berørte interessenter inngår i håndteringen, vil mye av det som gjøres utover dette, være det mest interessante å avdekke. Varslingen er altså noe alle eiendomsutviklere må gjøre uansett, så denne delen av håndteringen er ikke til å unngå. Det er derfor interessant å se om det er andre identifiseringsmetoder utviklerne benytter seg av, for å avdekke sine interessenter. En god interessenthåndtering krever derfor mer enn bare å følge det pålagte, da: «*Really good stakeholder management does also require more than just following the steps in the process*» (Berland, Klagegg og Sefland, 2014 s. 19).

## 2.4 Interessenthåndtering i prosjekter

Ifølge Leikvam og Olsson (2014) viser flere studier at for lite hensyn til interessenter har ført til at prosjekter opplever problemer. Arbeidet med interessenter er derfor å anse som en kritisk suksessfaktor. En kritisk suksessfaktor er «*elementer som gjør at et prosjekt blir en suksess*» (Karlsen, 2013 s. 133). Gjennom en god interessenthåndtering vil man også oppnå en bedre forståelse av prosjektets interne aktiviteter og prosesser: «*En forståelse av prosjektets interne aktiviteter og prosesser krever innsikt og kunnskap om konteksten som omgir prosjektet*» (Karlsen, 2013 s. 271).

Videre sier Karlsen (2013) at arbeidet med interessenter kan deles i to faser. Disse er interessentanalyser og håndtering av interessenter. En interessentanalyse går i hovedsak ut på å analysere hvilke interessenter man må forholde seg til. Analysen brukes deretter som beslutningsgrunnlag når man skal avgjøre hvilken interessentstrategi man skal benytte (Karlsen, 2013). Det er altså snakk om å kartlegge hvem interessentene er, og deretter se på hva slags aktiviteter som må gjennomføres for å håndtere disse interessentene.

Berland, Klakegg og Sefland (2014) har et enkelt svar på hvorfor man skal ta hensyn til interessenter: Nemlig fordi det er smart. Ved å ta hensyn til interessenter i tidligfasen av et prosjekt, kan man oppnå visse fordeler senere i prosjektforløpet. Dette kan særlig være tilfelle dersom interessentene får et positivt syn på prosjektet, og føler at det kommer dem til gode. De anser det å komme i dialog med interessentene som en fordel, i stedet for å utøve en «*inform if necessary –strategy*» (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). En fordel vil være å alltid kommunisere med interessenter, da dette ofte er hovedgrunnen til at et prosjekt blir vellykket. Det påpekes at det er ikke antall interessenter man har for eller imot seg som er avgjørende, men deres påvirkningskraft. Derfor er det ekstremt viktig å identifisere nøkkelinteressentene, og håndtere disse.

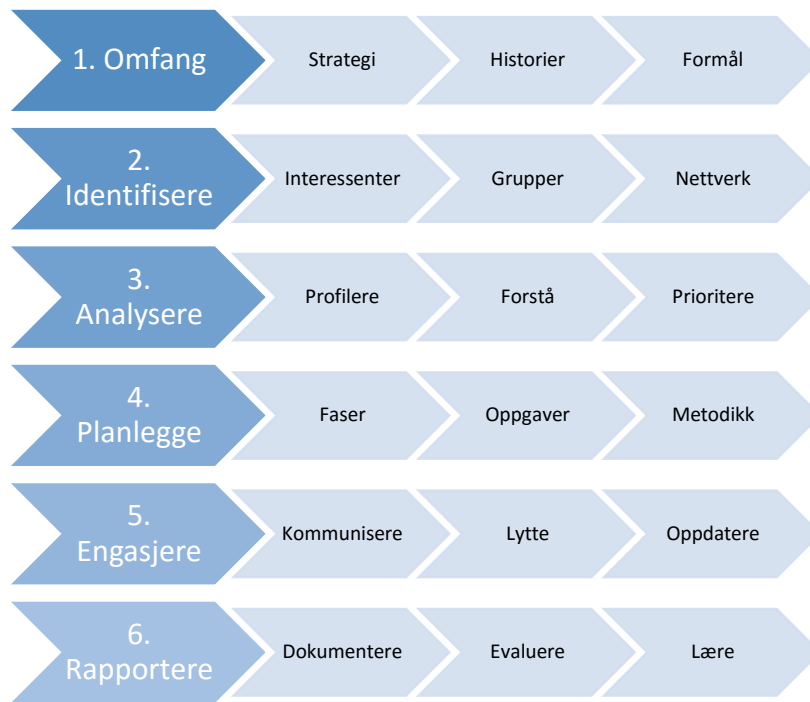
Som et ledd i interessenthåndteringen, bør alle prosjekter utføre en intern aktørvurdering og interessentvurdering. Dette bør man ifølge Leikvam og Olsson (2014) gjøre for å sikre seg at prosjektorganisasjonen er best mulig rustet for å nå de målene som er satt. Denne vurderingen går ut på analysere aktørene man skal arbeide sammen med i prosjektet, for å sikre seg at de har riktig kompetanse, samt ikke har noen motstridende interesser. Dette er vurderinger som må gjøres for eksempel når det kommer til valg av entreprenør, arkitekt, finansiering og konsulenter. Denne vurderingen kan sees på som både interessenthåndtering, og strategisk planlegging (Leikvam og

Olsson, 2014). Leikvam og Olsson oppsummerer viktigheten av dette arbeidet med følgende uttalelse:

*«Et vesentlig underlag for å bygge en god prosjektorganisasjon ligger i en grundig interessentanalyse. Deler av prosjektorganisasjonen vil da kunne besvare de største utfordringene som er fremkommet i interessentanalysen» (Leikvam og Olsson, 2014 s. 66).*

Det er også viktig å spørre seg hvordan man skal håndtere interessentene, og hvor mye vekt det er lagt på hensyn til interessentene, før man kan starte prosjektet. Hvor lett det vil være å svare på disse spørsmålene vil basere seg på blant annet hvor god kommunikasjonen er, og hvor godt definert prosjektet er (Berland, Klakegg og Sefland, 2014).

Berland, Klakegg og Sefland (2014) har beskrevet en seksstegs-prosessmodell, som tar for seg hvordan man går fra identifisering og kartlegging av interessentene, hvordan man analyserer interessentene, til hvordan interessentene burde håndteres. Denne modellen ble først presentert i *«Stakeholder Management Fieldbook»* (Berland, Klakegg og Sefland, 2014), og er ment å gi en mer praktisk tilnærming til temaet, enn hva tidligere modeller har gjort. Det påpekes at stegene i modellen ikke nødvendigvis må brukes ved gjennomføring av prosjekter, men at prosessen fungerer i de fleste tilfeller. I *figur 3* er prosessene oversatt og gjengitt på norsk, basert på Berland, Klakegg og Seflands (2014) prosessmodell.



Figur 3: Modell av de seks stegene i prosessen av interessenthåndtering (Berland, Klakegg og Sefland, 2014)

Det konstateres at de fire første stegene vist i figuren over, er forberedelser som må gjennomføres for at det skal være mulig å foreta det femte steget. Det vil si at stegene omfang, identifisering, analysere og planlegging må gjennomføres før man engasjerer interessentene. Engasjere-steget i figuren anses derfor som det viktigste trinnet innenfor interessenthåndteringen, da det å kommunisere og involvere interessentene er en primær del av det å håndtere interessentene. Det sjettede og siste trinnet er å rapportere. Dette trinnet er å anse som et oppsummeringssteg av den gjennomførte interessehåndteringsprosessen (Berland, Klakegg og Sefland 2014). I hvert steg av modellen foreslår Berland, Klakegg og Sefland (2014) et sett med delleveranser som skal sikre at interessenthåndteringen blir gjort på riktig måte. I steg én foreslås det at man utarbeider en kort beskrivelse av prosjektet, som inneholder en oversikt over rollefordeling, et budsjett og en målbeskrivelse. Det vil nå blitt sett nærmere på steg to til fem i denne interessentmodellen. Som det blir presentert senere i teorikapitlet, er det disse stegene som går igjen i flere interessenthåndteringsmodeller. Til slutt blir dokumenteringssteget kort presentert.

## 2.5 Identifisering

«The question “who are the stakeholders” may seem simple — but often turn out to be more complex» (Berland, Klakegg og Sefland, 2014 s. 23). I identifiseringssteget skal man utarbeide en liste over interessentene og en oversikt som beskriver hvordan de forskjellige interessentene blir påvirket eller kan påvirke prosjektet. Det skal også utarbeides et nettverkskart, som skal beskrive relasjonene mellom de forskjellige interessentene, og hvordan de blir påvirket av prosjektet.

I prosjektets handlingsmiljø er det en rekke interessenter som må tas høyde for. Både Karlsen (2013) og Pinto (1998) lister opp noen av de viktigste og mest åpenbare.

- Kunde/oppdragsgiver
- Leverandører
- Offentlige myndigheter
- Politikere
- Finans og forsikringsinstitusjoner
- Kontroll- og sertifiseringsorganer
- Sluttbrukere
- Konsulenter og rådgivere
- Presse og media
- Basisorganisasjon
- Privatpersoner
- Lokalsamfunn
- Skoler, universiteter og sykehus

Innenfor eiendomsutvikling er det i tillegg en rekke andre interessenter som har både innflytelse og kan påvirke prosjektgjennomføringen. «Deres interesse i prosjektet kan skyldes at de blir berørt av gjennomføringen eller sluttresultatet, for eksempel naboer til et veiprosjekt. [...] Disse interessegruppene kan gjennom sitt engasjement stille krav om endringer eller i verste fall stans i prosjektgjennomføringen» (Karlsen, 2013 s. 277). Disse interessentene kan identifiseres gjennom deres interesser i prosjektet, og hvordan de kan bli påvirket av prosjektet. Håndtering av disse interessentene vil derfor være en viktig del for å få gjennomført et vellykket prosjekt (Pinto, 1998). Som vist ovenfor kan en slik interessentliste være en påminnelse på at et hvert prosjekt vil være unikt, og at det vil alltid være nødvendig å sette opp en ny interessentliste for det aktuelle prosjektet (Leikvam og Olsson, 2014).

### 2.5.1 Kategorisering av interessenter

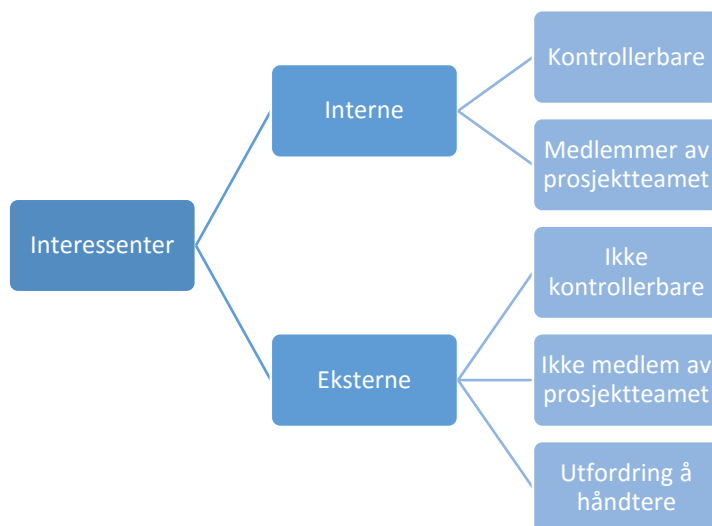
Praksis for identifisering og kategorisering av interessenter kan variere både innad i bransjen, og i forhold til interessenteori. Interessenter i et prosjekt er under den oppfatning av at de har legitime grunner til å tro at et prosjekt vil påvirke dem. Interessenthåndtering krever at det rettes oppmerksomhet mot deres legitimitet gjennom prosessene i prosjektet. Teorien beskriver derfor ulike måter å kategorisere interessenter på, etter at de er identifisert. Dette gjøres fordi ikke alle interessenter har like stor påvirkningskraft, og/eller grad av interesse i et prosjekt (Pinto, 1998).

Under presenteres to ulike metoder for å kategorisere interessenter på, basert på Karlsen (2013) og Pinto (1998). Ved å se nærmere på disse kategoriseringsmetodene, kan man få en bedre forståelse av hvordan eiendomsutviklere oppfatter interessenter, og hvem de anser som sentrale og mindre sentrale. En slik oversikt kan gjøre det enklere å besvare forskningsspørsmålet relatert til eiendomsutvikleres bruk av formelle interessenthåndteringsverktøy. Det kan også være med på å vise om eventuelle andre kategoriseringer benyttes, eller om det ikke gjennomføres i det hele tatt.

#### **Interne og eksterne interessenter**

En metode å skille interessenter på, er den interne og eksterne kategoriseringen, som skiller mellom hvilke av interessentene man har kontroll på og ikke. Her vil de interne interessentene være aktører som er direkte knyttet til et prosjektet. Dette betyr at en prosjektleder vil ha en viss grad av påvirkning eller kontroll på dem (Karlsen, 2013). Dette er aktører som er knyttet til, eller er medlemmer av prosjektteamet, som for eksempel medarbeidere eller aksjonærer. Selv om prosjektlederen har kontroll på disse interessentene, vil de likevel måtte tas hensyn til under planleggingen av prosjektets strategi (Karlsen, 2013).

I motsetning til de interne, vil de eksterne interessentene ikke være like lett kontrollerbare, og kan være vanskelige å håndtere. Dette gjelder særlig hvis de er negativt innstilt til prosjektet. Dette er aktører som leverandører, konkurrenter, offentlige myndigheter og interessegrupper (Karlsen, 2013). I *figur 4* er det laget en illustrasjon av fordelingen mellom de interne og eksterne interessentene, basert på Karlsens (2013) beskrivelser.



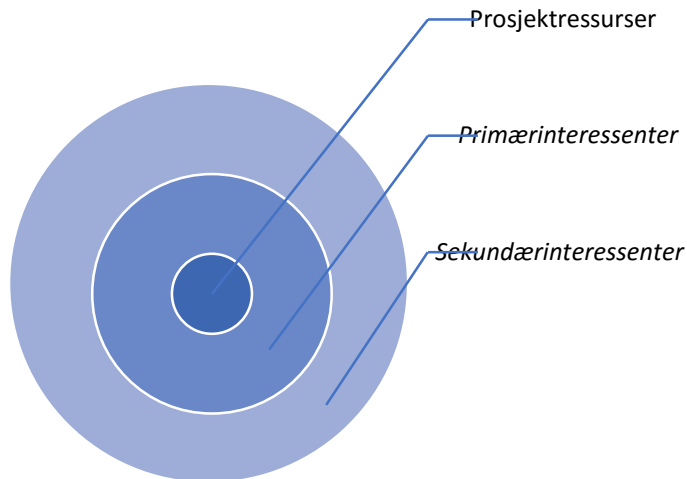
Figur 4: En enkel illustrasjon av oppdeling av interne og eksterne interessenter og hva som legges til grunn for klassifiseringen (egenutviklet modell)

### Primære og sekundære interessenter

En annen måte å organisere interessenter på, er å dele de opp i primære og sekundære nivåer. Her vil primærinteressentene ha et juridisk avtaleforhold til prosjektet. Dette vil være aktører som investorer, leverandører, prosjekteier og offentlige institusjoner. Disse interessentene er direkte knyttet til et prosjekt på et strategisk og operasjonelt nivå, ved at de deltar gjennom ulike deler av prosessen i et prosjektet. Disse interessentene er en del av prosjektteamet, eller den organisatoriske infrastrukturen (Pinto, 1998).

Med sekundære interessenter menes de interessentene som blir påvirket eller kan påvirke prosjektet. Dette kan være alt fra konkurrenter, media og ulike interessegrupper som for eksempel lokalsamfunn og miljøaktivister. Disse interessentene er ikke direkte knyttet til den daglige prosjektgjennomføringen, og er ikke nødvendigvis vesentlige for at prosjektet skal bli vellykket. De sekundære interessentene har heller ingen formell tilknytning til prosjektet, men kan likevel påvirke det i stor grad ved å jobbe enten for eller imot prosjektets mål (Pinto, 1998). Det er derfor svært viktig å være klar over at slike interessenter også eksisterer i prosjekter. På neste side vises en forenklet figur, basert på Pintos (1998) «Project Stakeholders»-modell, som illustrer klassifiseringen av primære og sekundære interessenter.





Figur 5: Forenklet modell av framstillingen til Pinto (1998) av primære og sekundære interessenters fordeling.

## 2.6 Analysering

I steg tre, som er analysesteget, skal man utarbeide mer detaljerte profiler for hver interessent. Man bør også utarbeide et makt/innflytelseskart, eller interessentmatrise. Målet med denne fasen er å etablere en bedre forståelse av interessentene, og deres ønsker og behov (Berland, Klakegg og Sefland, 2014).

Måten interessentanalyser gjennomføres på vil variere, men en tilnærming kan ifølge Leikvam og Olsson (2014) være å sette opp enkle interessentmatriser. Her kan interessentene kategoriseres etter deres interesse for prosjektet, og deres påvirkningsmulighet. I figur 6 er det satt opp en enkel skisse som viser eksempel på en interessematrise. Figuren er basert på Leikvam og Olsson (2014) sin illustrasjon.

<b>Påvirkningsmulighet</b>	<b>Høy</b>	Gjøre fornøyd	Samarbeide med
	<b>Lav</b>	Overvåke	Involvere
		<b>Lav</b>	<b>Høy</b>

**Interesse i prosjektet**

Figur 6: Eksempel på interessematrise ved kategorisering av interessen til interessentene i et prosjekt

Ifølge Karlsen (2013) er en mulig tilnærming å dele interessentene inn i to dimensjoner:

1. Interessentenes påvirkningsmuligheter knyttet til prosjektet
2. Interessentenes samarbeidspotensiale

Det å samarbeide med interessenter er ofte nedprioritert, da fokuset som oftest ligger på interessentenes påvirkning på prosjektet. Ved å samarbeide med de ulike aktørene, åpner man for en bedre dialog, som vil være med å styrke muligheten for gjennomføring av et prosjekt (Karlsen, 2013). De to interessentmulighetene kan igjen deles opp i fire ulike typer basert på om de vil kunne påvirke, eller kunne samarbeide med prosjektet.

- Type 1: *Den støttende interessent*
- Type 2: *Den marginale interessent*
- Type 3: *Den ikke-støttende interessent*
- Type 4: *Blandet interessent*

Andre mulige interessentanalyseverktøy som kan tas i bruk, er gjennomføring av SWOT-analyser for å kartlegge sterke og svake sider hos interessentene (Karlsen, 2013). Forkortelsen SWOT står «[...] for de engelske ordene *strengths* (styrker), *weaknesses* (svakheter), *opportunities* (muligheter) og *threats* (trusler)» (Leikvam og Olsson, 2014 s. 129). Dette analyseverktøyet gjør det mulig å sette opp en matrise hvor de interne forholdene til prosjektet representeres ved styrker og svakheter. De ytre forholdene settes opp som muligheter og trusler. Leikvam og Olsson (2014) har videre kommet med retningslinjer for gjennomføring av SWOT-analyser. Her vil det være viktig at det er korte og poengterte formuleringer, hvor man må skape et skille mellom det hypotetiske og det eksisterende. Det man har med i analysen må også bygge på realistiske vurderinger. Det er viktig at styrkene og svakheterne kan relateres til de elementene som gjør at prosjektet kan bli en suksess. Det vil si de kritiske suksessfaktorene. I tabellen på neste side vises en illustrasjon av et SWOT-diagram, basert på Leikvam og Olsson (2014).

	<b>Fordeler</b>	<b>Ulemper</b>
<b>Interne</b>	Styrke	Svakhet
<b>Ytre</b>	Mulighet	Trussel

Tabell 1: Illustrasjon av et SWOT-diagram (Leikvam og Olsson, 2014)

Det kan også settes opp analyser som viser graden av påvirkning interessentene har gjennom et prosjekt, og analyse av interessentenes holdning til et prosjekt. Sistnevnte er illustrert i tabellen under, og baserer seg på tabellen til Karlsen (2013). Her kan den nåværende posisjonen til interessentene i et prosjekt markeres, samt hvor man ønsker de skal være.

<b>Interessent</b>	<b>Interessentenes holdning til prosjektet</b>				
	Aktiv støtte	Passiv støtte	Nøytral	Passiv motstand	Aktiv motstand
Brukere	ØP		NP		
Bedriftsledelse	ØP	NP			
Naboer			ØP		NP
Lokalavis	ØP		NP		
Myndigheter		NP/ØP			
Konkurrenter			ØP		NP

Tabell 2: Analyse av interessenters holdning til prosjektet (Karlsen, 2013). «NP» står her for nåværende posisjon og «ØP» for ønsket posisjon.

De ulike analyseverktøyene som har blitt presentert, illustrerer hvordan litteraturen foreslår å gjennomføre analyser av interessenter. Ved gjennomføring av undersøkelsene i denne rapporten, kan disse verktøyene bli sammenlignet med eventuelle analyseverktøy eiendomsbransjen benytter. Dette kan også være med å avdekke eventuelle ulikheter mellom teori og praksis.

## 2.7 Planlegging

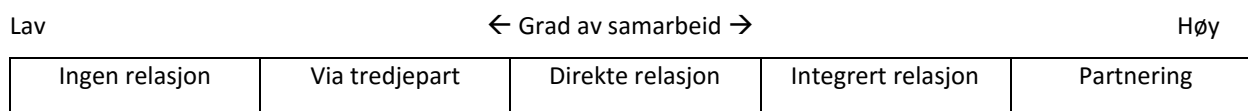
Formålet med planleggingssteget er ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) å utarbeide en faseoversikt med tilhørende mål og budskap. Det skal ikke bare planlegges når dette budskapet skal kommuniseres, men også hvordan. Den planlagte interessentstrategien skal så formuleres i et strategidokument. I dette steget er det ikke et utpreget fokus på bruk av formelle verktøy. I stedet benytter man metoder som gruppediskusjoner og workshops. Det som står sentralt i dette steget er derimot evnen til å dele prosjektet inn i faser, og se hvilke problemer som blir sentrale i hver fase

(Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Denne strategiske tilnærmingen er avhengig av proaktive prosesser, og et godt informasjonsgrunnlag fra analysefasen. Dette fordi interessentstrategien skal bygge på informasjonen som har blitt innhentet i identifiseringen og analyseringen (Karlsen, 2013). Det presiseres av Berland, Klakegg og Sefland (2014) at det vil være viktig å holde orden og loggføre alle de planlagte oppgavene som blir gjennomført. Dette skal gjøres av flere grunner.

Dokumenteringen kan fungere som et godt verktøy for videre læring, men kan også være en svært nyttig ressurs, hvis det skulle oppstå klager eller søksmål fra interessenter i prosjektet. En godt planlagt proaktiv tilnærming, vil dermed være å foretrekke fremfor reaktive prosesser. Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) skal det i løpet av denne fasen leveres følgende:

- Faseinndeling med beskrivelser
- Oversikt over hvilken informasjon som skal kommuniseres i hver fase
- En liste med mål og budskap
- En definert metode for loggføring og engasjering av interessenter

En viktig del av den strategiske planleggingen, vil også være å avgjøre hvilke interessenter som skal knyttes til prosjektet. Det finnes en rekke ulike relasjoner som kan oppstå i forholdet mellom utvikleren og hans interessenter i et prosjekt. Hvordan disse relasjonene blir til kan komme av flere grunner, som for eksempel eiendomsutviklerens erfaring, og tilliten mellom han og hans interessenter. Det vil også være avhengig av situasjonen til prosjektene. Karlsen (2013) setter opp fem ulike alternativer som illustrerer forholdet mellom utvikleren og interessenten, som enkelt sagt forklarer graden av samarbeidet. Av disse relasjonene kan prosjektet oppleve fordeler i form av muligheten til å ta raskere beslutninger, få større fleksibilitet og reduserte kostander. Under følger en illustrasjon av Karlsens (2013) modell, som viser graden av samarbeid, se *figur 7*.



*Figur 7: Relasjonsformer etter grad av samarbeid (Karlsen, 2013).*

De fem ulike forholdene som er vist over, illustrerer graden av samarbeid. Når et prosjekt skal gjennomføres, vil det være ulike relasjoner som blir skapt mellom utviklere og interessentene. «[...] jo tettere samarbeid det legges opp til, jo mer avhengig blir prosjektet av interessentenes ønske og

*hensikt*» (Karlsen, 2013 s. 284). Det skal videre påpekes at slike forhold kan endre seg i løpet av prosjektets levetid.

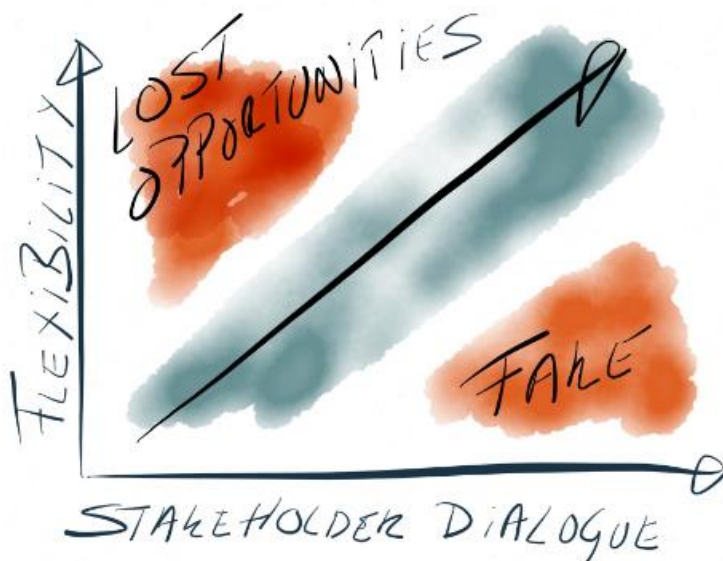
Der det ikke eksisterer en relasjon, er det gjerne slik at utvikleren og interessenten ikke har noen betydning for hverandre. Det eksisterer en grense mellom selve prosjektet og interessentene, og det legges derfor ikke opp til et samarbeid. En slik grense kan også være tilstede fordi det er et forsøk på «[...] å hindre uønskede ytre forstyrrelser fra omgivelsene» (Karlsen, 2013 s. 281). Når det gjelder samarbeid *via en tredjepart*, er det gjerne slik at det etableres «[...] en relasjon mellom partene gjennom en tredjepart» (Karlsen, 2013 s.282). En slik tredjepart kalles gjerne for *boundary spanner*, og er en person eller organisasjon som fungerer som et mellomledd til et prosjekt og deres interessenter. Oppgaven til en slik *boundary spanner* kan være å verne prosjektet mot forstyrrelser utenfor, og prøve å skape et tettere samarbeid mellom de ulike partene i prosjektet.

Ved at eiendomsutviklere legger opp til en *direkte relasjon*, vil dette være en bekreftelse på at det er et behov for å bygge konstruktive relasjoner med interessentene i prosjektet. Ved å ha en slik form for relasjon, vil det være mulig å styre dialogen slik partene ønsker, og mulighetene for å påvirke og styre aktørene er til stede i større grad. Kjennetegn på et slikt forhold kan være mye uformell kontakt og uformelle møter. Den daglige dialogen med interessenter er god, og går begge veier. Videre vil en *integrert relasjon* kunne gi fordeler som muligheten til å ta raskere beslutninger i prosessene, fordi kommunikasjonen blir enda bedre. Et slikt integrert samarbeid kan også gi økonomiske fordeler som reduserte administrative kostander. Dette fordi man jobber enda tettere sammen (Karlsen, 2013). Selv om målene for prosjektet kan være forskjellige for partene som samarbeider, kan fordelene altså være mange. Der graden av samarbeid er høyest, vil det være snakk om *partnering* (fullstendig integrasjon). Her vil de formelle grensene mellom utvikleren og de andre aktørene være borte. Nøkkelordet her er tillit til hverandre, og det å ha en felles målsetting.

## 2.8 Engasjering

Formålet med denne fasen er ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) å sørge for at prosjektet blir så suksessfullt som mulig, både for prosjektets eier, men også for så mange andre interessenter som mulig. I denne fasen skal den faktiske engasjeringen av interessentene foregå, og arbeidet består i praksis av formidling av budskap, lytting og forhandling for å inngå kompromisser (Berland, Klakegg og Sefland 2014). Dette er viktig, da enkelte av interessentene kan opptre som barrierer for

prosjektet. Hvordan interessenter engasjeres, vil ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) være avhengig av prosjektets fleksibilitet. Dersom prosjektet ikke har noe fleksibilitet, vil det naturligvis ikke være muligheter for å inngå kompromisser. Denne engasjeringen vil da være preget av informering og lytting, og ikke dialog. Dette kalles en falsk dialog. Dersom man ikke inngår dialog med interessentene, men likevel har fleksibilitet i prosjektet, mener Berland, Klakegg og Sefland (2014) at dette vil føre til tapte muligheter. Dette illustreres i *figur 8*.



Figur 8: Berland, Klakegg og Seflands (2014) interessentdialog

Som figuren viser, vil man i prosjekter med fleksibilitet til å endre løsninger, kunne dra nytte av å innlede dialog med interessentene. Videre foreslår Berland, Klakegg og Sefland (2014) at følgende leveres i løpet av fasen:

- Ny informasjon blir innhentet og analysert
- Oppdaterte interessentprofiler
- Oppdaterte statistikker
- Relevant informasjon blir inkludert i prosjektdokumentasjonen

Det faktum at informasjonen kontinuerlig må analyseres og oppdateres, kommer av at interessentenes holdning til prosjektet ikke er statisk (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Interessenthåndtering er derfor en syklisk prosess, som må foregå gjennom hele prosjektløpet (Leikvam og Olsson, 2014).

En stor del av interessenthåndtering vil omhandle kommunikasjonen og dialogen man har med interessentene (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). En teoretisk forståelse av de ulike forholdene over, kan derfor være med på å gi en indikasjon på hvordan relasjonene mellom eiendomsutviklerne og interessentene i undersøkelsen til denne rapporten er.

## 2.9 Rapportering

I rapporteringsfasen anbefales det at man utarbeider en oppsummering av interessenthåndteringen som har blitt utført. På den måten skal man klare å få en bedre oversikt over hva som faktisk har blitt gjort gjennom interessenthåndteringen (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). De deler videre rapporteringen inn i tre delleveranser som de kaller dokumentere, evaluere og lære. Dokumentering av stegene som har blitt gjennomført skal gjøre det lettere å spore endringene i holdningene til interessentene i prosjektet. Det gjør det for eksempel mulig å se om prosjektet har hatt interessenter som har gått fra å være støttespillere til å bli motstandere. Rapporteringen gjør det også lettere å evaluere interessenthåndteringsprosessen. På den måten kan prosjektet evalueres i ettertid, og prosjektstyringen vil hele tiden kunne forbedre seg (Berland, Klakegg og Sefland, 2014).

Dokumentasjonen gjør det lettere å få tilgang på hva som har blitt gjort i tidligere prosjekter.

Forhåpentligvis kan man også lære noe av prosessen ved å ha fysiske dokumenter som kartlegger prosessen.

## 2.10 En teoretisk interessenthåndteringsmodell for eiendomsutviklingsprosjekter

For å få en forståelse av eiendomsutvikleres håndtering av interessenter, er det naturlig å se på flere formelle teoretiske interessehåndteringsmodeller som har blitt utviklet. Caputo (2013) har sett på eksisterende modeller for håndtering av interessenter, og lagt til grunn hvordan denne håndteringen burde utføres i eiendomsprosjekter. Ut fra dette er det blitt laget et forslag til en teoretisk modell, for håndtering av interessenter i eiendomsbransjen. Denne modellen har til hensikt å vise hvordan en eiendomsutvikler burde ta hensyn til interessenter i et eiendomsprosjekt (Caputo, 2013). Det påpekes blant annet at det å gjennomføre en god interessentanalyse er med på å skape et vellykket prosjekt. Hvis aktører derimot undervurderer viktigheten av en interessenthåndtering, kan dette føre til blant annet at:

- Interessentene rundt prosjektet blir frustrert over at de ikke får være med på å påvirke planleggingen og implementeringen av prosjektet.

- Informasjonen som blir gitt til interessentene kan være feil, eller bli gitt til feil tid.
- Aktøren risikerer å identifisere, eller se på, feil interessenter.
- Prosjektet blir ineffektivt fordi det ikke passer inn med resten av omgivelsene (Caputo, 2013).

Dette følges opp med å si at: *“If the potential impact of a proposed new building is not adequately communicated towards the external stakeholders in the early stages of the project, this can lead to disputes and conflicts»* (Caputo, 2013 s. 70).

Det er viktig å bemerke seg at størrelsen på et eiendomsprosjekt ikke nødvendigvis har noe å si for graden av påvirkningen en interessent kan ha. Påvirkningen fra interessenter kan være stor for små prosjekter også. Tvister og konflikter med interessenter kan derfor føre til store økonomiske tap for eiendomsutvikleren uansett størrelse (Caputo, 2013).

Tanken med en interessenthåndteringsmodell er at ved å analysere hvem interessentene er og ta høyde for disse interessentenes behov og interesse, kan man få deres aksept eller «godkjenning» til gjennomføring av et prosjekt. Caputo (2013) har satt opp en teoretisk modell som tar for seg fire trinn i prosessen knyttet til interessehåndteringen, kontra Berland, Klakegg og Sefland (2014) sin modell for prosjekter, som har seks trinn. Det er likevel en modell med veldig mange likhetstrekk. Analysen blir sett på som en dynamisk prosess i seg selv, som vil kunne påvirke interessentenes innflytelse. Da interessenters innvirkning kan endres over tid, vil det derfor være viktig at denne prosessen konstant er gjentakende. Mainardes, Alves & Raposo (2012) påpeker også viktigheten ved å være klar over at interessenthåndteringen er i en stadig dynamisk endring. I sin artikkel *«A model for stakeholder classification and stakeholder relationships»* prøvde de lage en ny interessenthåndteringsmodell for å kunne klassifisere interessenter. Her påpekes det som kan være riktig interessenthåndtering i dag, kanskje ikke er den riktige håndtering i morgen. Det vil derfor være viktig å ha oversikt over endringer hos interessentene, slik at det konstant kan gjøres justeringer i håndteringen. Interessenthåndteringen blir derfor ikke en lineær prosess, med en start og en slutt, men heller en kontinuerlig syklisk prosess (Caputo, 2013). Under fremstilles stegene i Caputos (2013) modell.

#### - Trinn 1: *Identifisere interessentene*

For å kunne indentifisere interessentene må det gjøres en analyse av de forholdene som er knyttet til det bestemte eiendomsprosjektet som ønskes å gjennomføre og miljøet rundt. Forhold som



økonomi, økologi, sosiale og kulturelle hensyn må tas med i betraktningen, samt miljøpolitikk og offentlig regulering.

- *Trinn 2: Vurdere interessentenes behov og interesser*

Ved å vurdere de ulike forholdene knyttet til eiendomsprosjektet, skal disse utvikles etter hensyn til prosjektet, men også ta høyde for interessene og behovet de eksterne interessentene har.

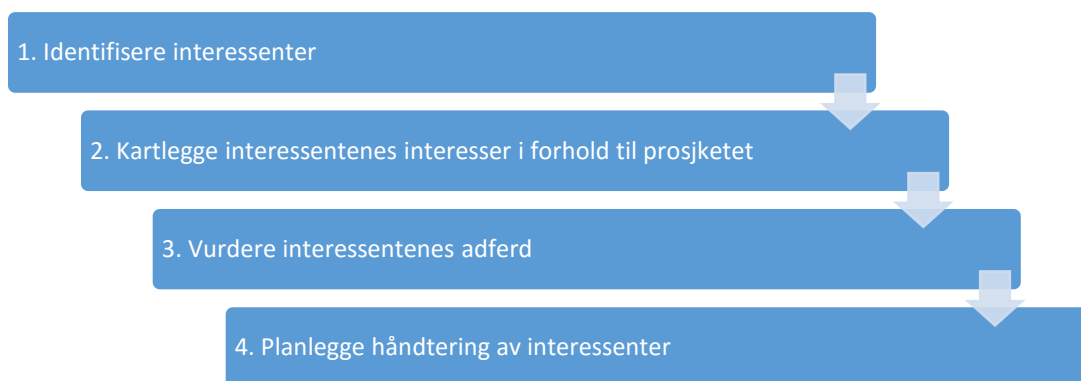
- *Trinn 3: Analyser den potensielle effekten interessentene kan ha på avgjørelser vedrørende prosjektet*

Ved å se på den potensielle påvirkningseffekten interessentene kan ha på løsninger knyttet til prosjektet, vil man se hvor stor påvirkning de vil ha for valg som blir gjort.

- *Trinn 4: Evaluer løsninger for gjennomføring av prosjektet som respekterer interessene til interessentene*

Ved å ha ulike forslag på løsninger til prosjektet som tar hensyn til interessentenes behov, vil man vise at man tenker på interessentene og vil kunne oppnå deres tillit. Da det vil være knyttet både positive og negative effekter til de ulike løsningene i et prosjekt, vil det være lurt å fremheve disse ved hvert alternativ som legges frem (Caputo, 2013).

Denne modellen baserer seg ifølge Caputo (2013) på flere ulike teoretiske modeller. Den kan videre brukes som sammenligningsgrunnlag mot funnene gjort i denne rapporten. Trinnene som blir beskrevet i modellen til Caputo (2013) er tilnærmet lik de trinnene Leikvam og Olsson (2014) legger til grunn i sin bok "Eiendomsutvikling". Under følger en illustrasjon av deres tilnærming, se figur 9.



Figur 9: Illustrasjon av Leikvam og Olssons tilnærming til en teoretisk interessenthåndteringsmodell

Hvis vi ser bort fra det første og siste steget (omfang og rapportering) til Berland, Klakegg og Sefland (2014), er det altså tydelige likhetstrekk med de tre interessenthåndteringsmodeller som har blitt presentert. Det vil være mulig å bruke likhetstrekkene i modellene som retningslinjer for undersøkelsen og diskusjonen som skal gjennomføres. På den måten vil det lettere kunne avdekkes om eiendomsutviklere benytter seg av disse formelle prosessene og verktøyene, eller om det benyttes andre tilnærminger i praksis. Berland, Klakegg og Sefland (2014), har også inkludert den faktiske engasjeringen av interessentene som et eget steg. I motsetning til omfang og rapportering, ligger engasjeringen latent i modellene til Caputo (2013) og Leikvam og Olsson (2014). Dette er derfor noe som også vil være svært aktuelt å se på i den faktiske undersøkelsen.

### 2.11 Usikkerhet

Usikkerhet er til stede i de fleste prosjekter, og er noe man alltid må forholde seg til.

Eiendomsbransjen er intet unntak. Usikkerhet består av to elementer. På den ene siden har man muligheter, og på den andre har man risiko (Ward og Chapman, 2003). Usikkerhet i form av muligheter er altså skjulte positive effekter, som kan gi gevinst for prosjektet. Risiko derimot er skjulte negative effekter, som kan skade eller vanskeliggjøre prosjektet (Karlsen 2013). Ifølge Karlsen (2013) er et effektivt tiltak for å redusere usikkerheten, gjennomføring av interessenthåndtering. Det man ønsker er å avdekke mulighetene slik at man kan benytte seg av de. Samtidig ønsker man å avdekke risiki, for å kunne styre prosjektet unna disse. For å eksemplifisere kan man se for seg en tomt som ikke er regulert.

Reguleringsprosessen representerer dermed en stor usikkerhet. Kanskje bestemmer kommunen seg for at de ikke vil regulere tomten til boligformål, men ønsker friluftarealer i stedet. Dette vil være en risiko. Samtidig kan man se for seg at kommunen ønsker å sette i gang et områdeløft, og regulerer tomten for et stort antall boliger, samtidig som de investerer i omkringliggende infrastruktur. Dette vil da være en skjult mulighet.

Figuren på neste side viser den overordnede inndelingen av usikkerhet. Vi gjør oppmerksom på at begrepet usikkerhet og risiko i enkelte tilfeller brukes om hverandre, og denne kilden har erstattet usikkerhetsbegrepet med risiko.

<b>Risiko:</b>  Enhver usikkerhet, som hvis den inntreffer, vil påvirke en eller flere mål.	
<b>Trussel:</b>  Enhver usikkerhet, som hvis den inntreffer, vil påvirke en eller flere mål negativt.	<b>Mulighet:</b>  Enhver usikkerhet, som hvis den inntreffer, vil påvirke en eller flere mål positivt.

Figur 10: Overordnet inndeling av usikkerhet (Dahl, 2015)

### 2.11.1 Intern og ekstern usikkerhet

Karlsen (2013) deler usikkerheten inn i to forskjellige kategorier:

- Interne forhold i prosjektet
- Eksterne forhold utenfor prosjektet

Intern usikkerhet kan skyldes en rekke faktorer. Det være seg usikkerhet knyttet til de løsningene som velges, arbeidsmetodikk eller tilgjengelig kompetanse. Denne typen usikkerhet kalles for oppgaveusikkerhet, eller intern usikkerhet (Karlsen 2013). Den eksterne usikkerheten kan skyldes en rekke forhold. Den kan skyldes alt fra offentlige myndigheter til usikkerhet rundt valutaendringer. I motsetning til den interne usikkerheten har man mindre kontroll hva angår den eksterne. Skulle man være usikker på organisasjonens kompetanse, kan man forsøke å skaffe seg en oversikt over eventuelle svakheter, og innhente noen med den riktige kompetansen. Utviklingen rundt de eksterne usikkerhetene kan derimot være vanskelig å spå. «*Enkelte av disse usikkerhetene vil være forutsigbare, mens andre ikke*» (Karlsen, 2013 s. 421). Denne typen usikkerhet kalles både for ekstern usikkerhet, og omgivelsesusikkerhet. Ifølge Milliken (1987), deles den eksterne usikkerheten inn i tre underkategorier:

1. Tilstandsusikkerhet
2. Effektusikkerhet
3. Responsusikkerhet

Tilstandsusikkerhet er en type usikkerhet som knytter seg til hvordan prosjektets omgivelser ser ut i dag, og hvordan de vil utvikle seg i fremtiden. Denne typen usikkerhet er noe som absolutt må tas høyde for i eiendomssegmentet, da endringer i omgivelsene kan få store konsekvenser for et prosjekt

med lang tidshorisont. «*En kan si at tilstandusikkerhet er en funksjon av karakteristika og egenskaper ved prosjektets omgivelser*» (Karlsen, 2013 s. 421).

Effektusikkerhet omhandler hvordan endringer i omgivelsene vil påvirke prosjektet. Selv om man i enkelte tilfeller kan forutsi endringer, er det ikke alltid like lett å forutsi hvordan disse endringene vil slå ut. Et relevant eksempel finner vi i dagens Norge. Vi er rimelig sikker på at arbeidsledigheten vil øke de neste par årene, men det er likevel ikke så lett å si om det vil ha en effekt på boligprisene, på grunn av de lave utlånsrentene.

Den siste formen for ekstern usikkerhet, er responsusikkerhet. «*Responsusikkerhet er en usikkerhet som knytter seg til hvordan prosjektet vil reagere på hendelser og endringer i omgivelsene. Usikkerheten knytter seg til hva handlingsalternativene er og deres konsekvenser, det vil si hvordan omgivelsene vil reagere på responsen*» (Karlsen, 2013 s. 422).

Interessenters atferd og respons er også en naturlig kilde til ekstern usikkerhet for eiendomsutviklingsprosjekter. Det er derfor naturlig å se på interessenthåndteringen som en del av usikkerhetshåndteringen. Ifølge Pinto (1998), bør man i sammenheng med prosjektrapportering klassifisere risikoene etter hvordan de kan påvirke måloppnåelsen i forhold til de klassiske måleparameterne tid, kostnad og omfang. Hvis man da forestiller seg problemer med en interessent, har dette mulighet til å påvirke samtlige parameter. En interessent med påvirkningskraft, samt kunnskap om hvordan man skal gå frem, har mulighet til å trenere prosjektets fremgang, ved å klage til de rette instansene. En legitim interessent som for eksempel kommunen, har mulighet til å pålegge en eiendomsutvikler rekkefølgekrav, som utvider både prosjektets omgang og kostnad.

### 3 Metode

Metodekapitlet er med i rapporten for både å kvalitetssikre arbeidet som har blitt gjennomført, og for at leseren av rapporten skal ha mulighet til å vurdere grunnlaget for konklusjonen. Det skal i tillegg være mulig å videreføre, eller teste arbeidet som er gjort, ved bruk av metodene som har blitt benyttet (Olsson, 2011). Ved å ha et godt gjennomarbeidet metodekapittel, kan konklusjonen i større grad underbygges i rapporten.

I dette kapitlet vil vi først presentere metodebegrepet. Deretter går kapitlet nærmere inn på undersøkelsesdesign. Videre vil metoden som er benyttet for å svare på forskningsspørsmålene beskrives. Det vil deretter presenteres en begrunnelse for valget av denne metoden. Det vil også bli sett nærmere på forskningsetiske retningslinjer, og eventuelle problemstillinger knyttet til dette. Utvalgsramme, utvalgsmetode og utvalgsstørrelse er problemstillinger som også vil bli adressert. Til slutt vil det presenteres en SWOT-analyse av gjennomføringsstrategien. Dette er et viktig hjelpemiddel i bevisstgjøringsprosessen rundt undersøkelsens styrker og svakheter.

Da det var ønskelig å tilegne seg en bred innsikt og helhetsforståelse innenfor temaet, baserer rapporten seg på et eksplorativt forskningsdesign. Vi valgte å benytte kvalitativ metode, der datainnsamlingen har blitt innhentet gjennom semistrukturerte kvalitative intervjuer. Eiendomsutviklerne som ble intervjuet, ble valgt ut fra gitte kriterier. Metodetriangulering ble vurdert, men ikke gjennomført. Dette kom som følge av forventninger til store variasjoner i kunnskaper rundt fagterminologi, eller begrepsforvirring. Dette kunne igjen ført til resultater med lavere troverdighet. I tillegg ble det gjennomført et litteraturstudie basert på et eksplorativt forskningsdesign.

### 3.1 Generelt om samfunnsvitenskapelig metode

Metode beskrives som det å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode defineres videre som: «[...] hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss» (Johannessen, Christoffersen et al. 2010, s. 401). Metode er derfor ikke et mål i seg selv, men et hjelpemiddel for å tilegne seg ny kunnskap (Halvorsen, 1993).

Den samfunnsvitenskapelige metoden er en sentral del av den empiriske forskningen, og har til hensikt å gi oss kunnskap om verden, slik at man kan forstå hvordan verden fungerer og ser ut. Som definisjonen over tilsier, dreier det seg ikke kun om hvordan man skal gå fram for å tilegne seg informasjon. Det vil være like viktig at man forstår hvordan den tilegnede informasjonen skal analyseres, slik at den kan fortelle oss hvordan de samfunnsmessige forholdene og prosessene fungerer. Systematikk, grundighet og åpenhet er derfor viktige kjennetegn ved metode (Johannessen, Christoffersen et al., 2010).

Metode skal hjelpe oss å bruke våre sanser mer disiplinert, gjennomtenkt og systematisk enn hva man vanligvis ville gjort. Valg av metode til å besvare oppgaven vil være viktig, da de forskningsmetoder som blir tatt i bruk, er med å bestemme hva vi ønsker å finne ut. Det må derfor kartlegges hvordan data skal samles inn (Halvorsen, 1993). Ulike alternativer for innsamling av informasjonen blir kort presentert, før det blir sett på hvilken tilnæringsmetode som er passelig for rapportens problemstilling.

### 3.2 Eksplorativt undersøkelsesdesign

Hvis det er ønskelig at rapporten skal få en bred innsikt og helhetsforståelse innenfor temaer, eller forhold, som er mindre kjent, kalles dette for eksplorerende eller eksplorativt design (Halvorsen 1993). Eksplorative undersøkelser trenger ikke ha som mål å avdekke konkret kunnskap innenfor et område, men kan ha som mål å identifisere potensielle problemstillinger for videre forskning (Johannessen, Christoffersen et al., 2010). Foruten dette kan en slik undersøkelse også ha et mer spesifikt formål. Man kan undersøke typiske spørsmål som: Hvordan gjør de det i denne virksomheten? Hva er det rådende handlingsmønsteret innenfor denne bransjen (Johannessen, Christoffersen et al. 2010)? Et slikt undersøkelsesdesign er vanlig å benytte seg av enten i casestudier, litteratursøk eller dybdeintervjuer. I arbeidet med forstudiet benyttet vi oss av et

eksplorativt design. Dette egnet seg godt (Grenness, 1997), da vi som forskere var avhengig av å tilegne oss ny kunnskap om fagområdet gjennom litteratursøk.

### 3.3 Deskriptivt undersøkelsesdesign

Ifølge Grenness (1997), er et deskriptivt design det klart vanligste undersøkelsesdesignet. Dette designet benyttes til å beskrive karakteristika ved en gruppe, eller til å anslå andel individer med gitte egenskaper eller adferdsmønstre (Grenness, 1997). Typiske måter en slik undersøkelse gjennomføres på vil være surveys og panelstudier. Når man benytter et deskriptivt design, forutsetter dette at man har en grunnleggende forståelse av både tematikken og problemområdet man skal forske på.

### 3.4 Benyttet undersøkelsesdesign

Med hensyn til vår masteroppgave, var det naturlig at forstudiet baserte seg på et eksplorativt design. Det vi ønsket å avdekke, var eiendomsutvikleres tilnærming til interessenthåndteringen. Dette ville igjen kreve et deskriptivt design, for å kunne besvare forskningsspørsmålene våre. Vi tok altså sikte på å beskrive karakteristika ved eiendomsutviklere som gruppe, gjennom å undersøke et bestemt utvalg. Ifølge Grenness (1997) er et deskriptivt undersøkelsesdesign godt egnet til dette formålet, og ga oss muligheten til å se sammenhenger mellom arbeidet som er gjort med interessenthåndtering, og hvordan dette har påvirket prosjektet senere. Det er viktig å påpeke at vi med sikkerhet ikke kan stadfeste kausale sammenhenger, kun om det eventuelt eksisterer samvariasjoner.

### 3.5 Kvalitativ og kvantitativ metode

Etter å ha avklart hva vi ønsket å skrive om, var det neste vi måtte ta stilling til hvordan vi tenkte å avdekke informasjonen rundt temaet. Her skiller man som regel mellom en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming til undersøkelsen. Vi vil nå gi en kort forklaring av de to, samt peke på de største forskjellene. Ifølge Dalland (2012) er de kvantitative metodene en form for datainnsamling som tar for seg målbare enheter. Dette gir oss muligheten til å utføre regneoperasjoner, og kan hjelpe oss med å finne svar på spørsmål med kvantifiserbare variabler.

De kvalitative metodene er på sin side bedre egnet til å fange opp data som ikke lar seg kvantifisere så lett. Altså, dersom man er ute etter data som baserer seg på noens tanker eller opplevelser rundt noe, vil man som regel benytte seg av en kvalitativ undersøkelse. Et eksempel på en kvalitativ

undersøkelse er intervju (Dalland, 2012). Overordnet kan man si at de kvantitative metodene tar for seg tall, mens de kvalitative tar for seg myke fakta. Det har foregått en debatt mellom forskere i lengre tid, over hvilken metode som gir de mest korrekte resultatene. Riktignok har det de seneste årene vokst frem en oppfatning av at hvilken metode som er best, er gitt av problemstillingen (Dalland, 2012).

### 3.6 Metodetriangulering

Ifølge Halvorsen (1993) kan svakheter ved kvantitative data oppveies av de sterkere sidene ved kvalitative data. Ved å kombinere de to ulike datainnsamlingsmetodene kan man derfor styrke sine resultater, noe som øker troverdigheten. Dette kalles for metodetriangulering eller metodekombinasjon. Det vil si at man tar to forskjellige utgangspunkter for å kunne bestemme et tredje. De kvalitative undersøkelsene som eventuelt ville blitt gjennomført, kan da brukes som en forberedelse til de kvantitative undersøkelsene. For vår del kunne dette for eksempel dreid seg om å gjennomføre en observasjon, for deretter å foreta intervjuer (Johannessen, Christoffersen et al., 2010). For å øke troverdigheten til resultatene ville det også være mulig å frembringe dataene til kyndige personer, eller informantene, slik at de kunne kommet med tilbakemeldinger.

Selv om metodetriangulering er noe som normalt sett vil kunne øke en oppgaves troverdighet, valgte vi å ikke gjøre dette i vår rapport. Dette fordi vi forventet variasjoner i kunnskapen rundt fagterminologien som ble benyttet. Såkalt «begrepsforvirring» kunne dermed vært med på å gi ugyldige svar, dersom vi for eksempel hadde utført en survey, i tillegg til de kvalitative intervjuene. Dette kunne igjen ført til at metodetrianguleringen virket mot sin hensikt, og gitt oss resultater med lavere troverdighet.

### 3.7 Konseptualisering av forskningsdesign

Det neste steget var å utforme et forskningsdesign. Poenget med dette var å finne ut hvordan vi konkret skulle gå fram for å tilegne oss informasjonen til rapporten (Halvorsen, 1993). Dette ble gjort ved å se på det vi ønsket å innhente informasjon om, for så å se på den beste metoden for å tilegne oss den informasjonen. Det gjaldt ikke bare å kartlegge den tekniske framgangsmåten vi så for oss, det var også flere andre valg som måtte tas. Det er elementer man må ta hensyn til med tanke på informasjonen som skal innhentes, fordi det alltid vil måtte tas en vurdering mellom det ideelt ønskelige, og det som faktisk er mulig å gjennomføre (Halvorsen, 1993). Under er de viktigste



elementene det måtte tas stilling til i denne rapporten. Punktene er basert på oppsette til Halvorsen (1993).

- Type undersøkelsesenheter
- Antall undersøkelsesenheter og egenskaper
- Tidsfaktoren
- Vår kontroll over det systemet vi undersøker
- Kildegrunnlaget
- Metode for datainnsamling

### 3.8 Datainnsamling

I denne delen av rapporten blir det avklart og planlagt hvilken informasjon som ville være nødvendig for å besvare våre forskningsspørsmål. Som nevnt tidligere, skilles det mellom en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming til datainnsamlingen. I denne rapporten ble det benyttet en kvalitativ tilnærming. For å kunne svare på både problemstillingen, samt forskningsspørsmålene, ble det utført et litteratursøk. Det ble videre utført semistrukturerte kvalitative intervjuer. Litteraturstudie ble gjort for å gi oss den faglige tyngden en slik undersøkelse krever. Videre ble det utført intervjuer av eiendomsutviklere, som dannet resultatgrunnlaget.

### 3.9 Litteraturstudie

Selv om vi satt med kunnskap om temaet vi ønsket å skrive om, valgt vi å gjennomføre en litteraturstudie, for å forsikre oss om at vi hadde den teoretiske ballasten en slik rapport vil kreve. Dette var viktig, slik at vi kunne oppdatere oss på den nyeste kunnskapen om fagfeltet. Vi ønsket også å avdekke om noen hadde gjennomført lignende undersøkelser tidligere. Dette ble gjort slik at vi kunne ta læring av det, og forsøke å unngå eventuelle fallgruver. For å gjøre dette arbeidet mer effektivt, var det viktig med klare retningslinjer.

Med dagens søkemotorer, kan materialet som er tilgjengelig virke overveldende. For å forsikre oss om at vi ville finne frem i denne jungelen av litteratur, var det derfor avgjørende at vi på forhånd gjorde enkelte avveininger om blant annet søkemotorer, søkebasen og nøkkelord. Selv om digitale hjelpemidler kan gi oss tilgang til mye god litteratur, visker de også ut skillene mellom hva man bør anse som gode kilder. Disse betraktningene hjalp oss å finne relevant og pålitelig informasjon, som vi

kunne bruke til å svare på vår problemstilling. Det første vi gjorde var å opprette et regneark i Google Drive, hvor vi kunne holde oversikt over litteraturen vi fant. Her var den kategorisert etter type litteratur, forfatter, tema og publiseringsdato. Deretter startet det faktiske søket, som i hovedsak ble gjort i Google Scholar og Oria. Andre kilder vi benyttet oss av var NTNUs biblioteker, Bokylla.no og Idunn.no. Søkeordene vi i første omgang benyttet oss av var:

- Stakeholders management
- Stakeholders analysis
- Risk management
- Real estate development
- Interessenthåndtering
- Interessentanalyser
- Usikkerhetshåndtering
- Prosjektstyring
- Project Management

### 3.10 Intervju og praktisk gjennomføring

«Hvis du vil vite hvordan folk betrakter verden og livet sitt, hvorfor ikke tale med dem?» (Kvale, 2002 s. 17). Vi besluttet å bruke intervju som metode i vår undersøkelse. Dette valget ble gjort da informasjonen vi søkte, ikke kunne kvantifiseres, samt at vi ønsket å unngå eventuelle misforståelser rundt fagterminologien.

Et intervju kan være så mangt. Man kan benytte en ferdig intervjuguide med spørsmål man ønsker å få besvart, eller man kan utarbeide forskjellige temaer man ønsker å belyse gjennom en samtale (Dalland, 2012). Disse intervjuformene kan derfor deles opp i ulike grupper. For denne rapporten ble det valgt å gjennomføre semistrukturerte kvalitative intervjuer.

Der både presentasjon av spørsmålene og registrering av svarene er bestemt på forhånd, kalles et strukturert intervju. Dette kan for eksempel være spørreskjemaer. Der hvor man har en liste med ferdige spørsmål, men ikke noe faste svaralternativer, dreier det seg om et ustrukturert intervju. Det er altså åpne spørsmål som blir tatt i bruk. Det er under gruppen u-og semistrukturerte intervjuer man lager intervjuguide (Halvorsen, 1993).

Videre har man det kvalitative forskningsintervjuet hvor hensikt er å: «*Innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, særlig med hensyn til tolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet*» (Kvale, 2002 s. 39) Målet med det kvalitative intervjuet er således: «[...] å *innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Det forsøker ikke å kvantifisere*» (Dalland, 2012 s.156).

Som tidligere nevnt, forventet vi at enkelte av våre intervjuobjekter ikke nødvendigvis behersket fagterminologien innenfor temaet vi ønsket å undersøke. Hvis intervjuobjektet ikke hadde forstått hva det ble spurt om, ville dette ført til ugyldige resultater. Dette medførte at et strukturert intervju ikke passet vår undersøkelse. Samtidig var det lett å se for seg at mengden informasjon som ville blitt samlet inn gjennom et ustrukturert intervju, kunne blitt overveldende. Vi ville derfor benytte en halvstrukturert, eller semistrukturert kvalitativ intervjuguide, med åpne spørsmål. «*Mellom ytterpunktene strukturerte og åpne intervjuere finner man den mest utbedre formen for kvalitative intervjuer, semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer.*» (Johannesen, 2011, s.147). Noen av fordelene med åpne spørsmål, er ifølge Halvorsen (1993, s. 90):

- «1. De gir mulighet for å avdekke uvitenhet, misforståelser og uventede forestillingsrammer.
2. De suggererer ikke respondenten til å svare.
3. De ligner mer en vanlig samtale og påtvinger ikke respondenten formuleringer og ord som kanskje står han fremmed.»

Denne oppbyggingen lot oss som forskere bevege oss friere rundt i intervjusituasjonen, og ga oss muligheten til å utforske interessante emner eller temaer intervjuobjektet tok opp (Johannesen, 2011). Intervjuguiden ville med et slikt design bestå av spørsmål vi ønsket å gå gjennom, men ga oss anledning til å prate fritt rundt temaene, og utforske eventuelle digresjoner. Intervjuguiden ble basert på Berland, Klakegg og Sefland (2014), Leikvam og Olsson (2014) og Caputo (2013) sine interessenthåndteringsmodeller. Ved å benytte den samme strukturen i både teorikapittelet, intervjuguiden, resultatkapittelet og diskusjon og drøftingskapittelet, fikk rapporten en mer helhetlig og oversiktlig fremstilling. I tillegg sørget strukturen i intervjuguiden for at tematikken ble gjennomgått i en naturlig rekkefølge under intervjuene. Oppsettet til intervjuguiden bestod av fire faser som hver representerte et steg i interessenthåndteringsmodellen. Dette var de fire stegene identifisering, analysering, planlegging og engasjering. I den fysiske intervjuguiden, se vedlegg 8.1, er

ikke disse fasene navngitt. Dette ble gjort for ikke å lede informantenes svar. Det ble også utarbeidet en egen intervjuguide for forskerne. Denne inneholdt en rekke mulige oppfølgingsspørsmål som kunne fange opp tilleggsinformasjon som ikke ble gitt i det opprinnelige svaret til informanten. Disse oppfølgingsspørsmålene ble også utelatt fra informantenes intervjuguide, slik at den ikke skulle bli for lang, og virke overveldende. I intervjuguiden la vi med problemstillingen, forskningsspørsmålene og utvalgte definisjoner. Definisjonen «tidligfase i et prosjekt» ble vedlagt for å avklare undersøkelsens avgrensning ovenfor informanten. Definisjonen «interessent» ble vedlagt for å hindre begrepsforvirring. Begrepet «interessent» er et såkalt polysemy, som betyr at ordet kan ha forskjellige betydninger (J.W. Cappelens forlag, 1977).

Selve gjennomføringen bestod av tolv intervjuer, hvor hvert av intervjuene varte mellom 45 minutter og én og en halv time. Intervjuene ble hovedsakelig utført i virksomhetenes egne lokaler, med ett unntak. Dette intervjuet ble gjennomført på Campus NTNU Gløshaugen. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene, deretter ble disse transkribert og bearbeidet til kortere sammendrag. Disse sammendragene presenteres i rapportens resultater.

Noe det måtte tas stilling til, var om intervjuguiden skulle sendes ut på forhånd eller ikke. Det som talte for å sende den ut på forhånd, var at det ga informanten muligheten til å se over spørsmålene, og tenkte gjennom svarene på forhånd. Dermed kunne vi få mer utfyllende svar, ettersom det ikke var sikkert at informanten kom på alt under intervjusituasjonen. Noe som talte mot en slik tilnærming, var at informanten kunne tenke ut svar på forhånd, som kunne gi et bedre bilde av situasjonen i virksomheten, enn hva som var tilfellet. Etter nøye overveielse, ble det besluttet å sende ut intervjuguiden før vi gjennomførte intervjuene.

### 3.11 Etikk

Som forskere måtte vi forholde oss til en rekke forskningsetiske prinsipper. «*Etikk reier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Slike regler og retningslinjer gjelder naturligvis for forskningsvirksomhet som for all annen virksomhet i samfunnet*» (Johannessen, Christoffersen et al. 2010, s. 89). I enkelte sammenhenger kan man bli presentert for konfidensiell informasjon, mens andre ganger kan man samhandle med informanter som ønsker å være anonyme. Det var også viktig at vi som forskere var bevisst på vårt ansvar, da enkelte etiske problemstillinger ikke er like åpenbare.

*«Selv under et vanlig intervju kan personer utsettes for etisk uakseptabel påvirkning. Dersom svært nærgående og intime temaer bringes på banen, kan det oppleves ubehagelig og pinlig for informanten. Andre eksempler er intervjuer der informanten føler at de har dummet seg ut eller gitt for mye informasjon, eller der intervjueren ikke har behandlet den intervjuede eller den informasjonen som er kommet fram, med respekt» (Johannessen, Christoffersen et al. 2010, s 90).*

Dette delkapittelet vil nå ta for seg enkelte av disse problemstillingene, som vi i løpet av vår forskning måtte ta stilling til.

### 3.11.1 Forskningsetiske retningslinjer

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, har ifølge Johannessen, Christoffersen et al. (2010), vedtatt tre enkle retningslinjer vi som forskere må tenke gjennom. Den første er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Det vil si at enhver som skal delta i en undersøkelse skal spørres, og må gi sitt samtykke. Deltakelsen skal være frivillig, og man skal ha anledning til å trekke seg til enhver tid (Johannessen, Christoffersen et al., 2010). Den neste er forskerens plikt til å respektere informantens privatliv. Det vil si at vi som forskere må respektere informantens ønske om hvilken informasjon som gjøres tilgjengelig om informanten (Johannessen, Christoffersen et al. 2010). Dette omhandler blant annet anonymitet som vi vil ta for oss i neste delkapittel. Den siste retningslinjen er forskerens ansvar for å unngå skade. Denne retningslinje er mer rettet mot medisinsk forskning, men skal også tas med i betraktning under samfunnsvitenskapelig forskning (Johannessen, Christoffersen et al., 2010).

Vi vil også påpeke at i tillegg til de nevnte etiske problemene, eksisterer det mange gråsoner. *«Selv om det foreligger formaliserte forskningsetiske retningslinjer, vil vi påpeke at forskningsetikk er konkrete avveininger som forskerne selv fortløpende må gjøre» (Johannessen, Christoffersen et al. 2010, s. 92).*

### 3.11.2 Anonymitet

Det kan være viktig å vise diskresjon overfor informantene, da mange ønsker å være anonyme. Hvis dette ikke blir tatt i betraktning, kan man risikere at potensielle informanter ikke ønsker å delta i undersøkelsen. For å anonymisere informanter eller opplysninger som er kommet fram, brukes gjerne begrepene «avidentifisere» og «anonyme opplysninger» (Halvorsen, 1993).

Hvis informanter gjennom våre undersøkelser ønsket å bli anonymisert, ville dette gjøres ved at eventuelle navn, personnummer eller andre personentydige kjennetegn ble byttet ut. Dette kunne for eksempel være en kode eller et fiktivt navn, som var atskilt fra de direkte personopplysningene. Personens opplysninger ville da, ifølge Halvorsen (1993) betraktes for være «avidentifisert».

Vi behandlet videre dataen vi tilegnet oss på en slik måte at det ikke var mulig å identifisere enkeltpersoner gjennom disse. Ved å gjøre dette kan de «anonyme opplysningene» være å anse som anonymisert (Halvorsen 1993). Dette betyr at lydopptakene vi tok av informantene ble slettet etter transkribering. Eventuelle navn og andre kjennetegn ved personen ble heller ikke presentert i resultatene, eller andre steder i rapporten. Et enkelt eksempel på å hindre at dette skjer, kan være å ikke skrive «han» og «hun», men heller informant «A» og «B». Det var også nødvendig å se om eventuelle personopplysninger som ble tilegnet gjennom metodene, satt krav til meldeplikt hos NSD Personvernombudet for forskning. I denne rapporten ble hver eiendomsutvikler tildelt en bokstav fra A til L. Dette gjorde det mulig å skille eiendomsutviklerne fra hverandre, uten å identifisere dem. Det ble heller ikke avdekket personopplysninger som ville medført krav til meldeplikt hos NSD.

### 3.12 Bestemte utvalg

Ifølge Johannessen, Christoffersen et al. (2010) er det å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse, en sentral del av samfunnsforskningen. Fremgangsmåten beskrives av Grenness (1997 s. 131) som følgende:

1. *«Bestem univers*
2. *Velg utvalgsramme*
3. *Velg mellom sannsynlighets- og ikke sannsynlighets-utvelgelse*
4. *Bestem utvalgsmetode*
5. *Bestem utvalgsstørrelse*
6. *Trekk utvalget».*

Det første steget er å definere universet, eller populasjonen. I enkelte problemstillinger er universet gitt, for eksempel: Hva synes kunder som har kjøpt et bestemt produkt om dette produktet? Videre må man utarbeide en utvalgsramme innenfor det gitte universet. «*Utvalgsrammen er i utgangspunktet ment å skulle omfatte alle enheter i det universet vi har identifisert. Uheldigvis er det imidlertid slik at vi ofte ikke har mulighet til å komme i kontakt med alle enheter som befinner seg i universet vårt*» (Grenness, 1997 s. 132). På grunn av dette vil ikke utvalgsrammen inneholde en fullstendig oversikt, men vil likevel være et nyttig verktøy for å identifisere de enhetene man ønsker å undersøke.

Deretter må man ta stilling til om det skal benyttes en sannsynlighetsutvelgelse eller en ikke sannsynlighetsutvelgelse. I en sannsynlighetsutvelgelse vil samtlige enheter ha lik sannsynlighet for å bli trukket ut. Forutsetningen for dette er riktignok at vi er helt sikre på at samtlige enheter i populasjonen er kartlagt, og er med i trekningen med lik sannsynlighet for å bli valgt (Grenness, 1997). Dersom man ikke kan trekke fra hele populasjonen, vil det være et ikke sannsynlighetsutvalg. Hvilken av disse to metodene man benytter seg av, vil få videre konsekvenser for undersøkelsen. Dersom man ikke trekker fra hele populasjonen, vil man ifølge Grenness (1997) svekke resultatenes generaliserbarhet. Grunner til å gjøre dette, er at det kan være vanskelig å kartlegge hele populasjonen, eller at det er for tids- og kostnadskrevende og gjøre. En naturlig avveining blir da undersøkelsens generaliserbarhet versus omfang.

Det vil i neste delkapittelet redegjøres for det bestemte utvalget til datainnsamlingen som ble benyttet i gjennomføringsfasen. Utvalget var utelukkende ikke sannsynlighetsutvalgt, av hensyn til undersøkelsens omfang. Utvalgsmetoden vi har benyttet oss av er strategisk utvelgelse. «*Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen*» (Johannessen, Christoffersen et al., 2010 s. 106). Dette ble gjort slik at vi var sikre på at informantene vi skulle intervjuer satt på den riktige kunnskapen. «*Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet*» (Johannessen, Christoffersen et al., 2010 s. 106).

### 3.12.1 Utvalg av eiendomsutviklere

I vår undersøkelse ønsket vi å se på aktører med eiendomsutvikling som primæraktivitet. For å sikre oss et best mulig bilde av situasjonen, ønsket vi å se på både store og små eiendomsutviklere. Vi ønsket også at aktørene skulle ha vært i bransjen i minimum tre år, slik at resultatene ikke kunne tolkes som «innkjøringsproblemer». Dette kriteriet utelukket også engangsutbyggere, hvor man ikke kunne forvente å finne den samme ekspertisen som hos profesjonelle eiendomsutviklere. Vi avgrenset oss ikke til enten bolig eller næringssegmentet, da vår daværende kunnskap ikke tilsa at det burde være noen forskjeller innen tilnærmingen til interessenthåndteringen.

Videre utelukket vi eiendomsutviklere som baserte seg på rene transaksjonsprosjekter. Med dette mener vi prosjekter hvor en eiendom kjøpes, for deretter å omsettes videre for en høyere sum, uten å gjennomføre konkrete verdiøkende tiltak. Dette kan være aktører som kjøper tomter i områder hvor de forventer at verdien vil stige de neste årene, for deretter å selge den videre. Denne typen prosjekter ønsket vi å unngå, da de innebærer minimalt med interessenthåndtering, og var i så måte uinteressante for denne rapportens formål.

Det neste det ble tatt stilling til, var størrelsen på utvalget. *«Jo større utvalget er (andel av populasjonen), desto større sannsynlighet er det for at egenskapene ved utvalget er lik populasjonen»* (Halvorsen, 1993 s. 99). Ifølge Johannessen, Christoffersen et al. (2010) er det for undersøkelser med begrenset tid og økonomi til rådighet, vanlig å begrense seg til færre enn ti intervjuer. Vi ønsket likevel å få intervjuet en større andel informanter for å kunne styrke funnene fra undersøkelsen. Vi så derfor for oss mellom ti og femten informanter til vår utvalgsstørrelse.

Basert på de nevnte kriteriene, ble det utarbeidet en liste over mulige informanter. Ut fra denne listen kontaktet vi eiendomsutviklere via telefon og mail, og forhørte oss om de var interessert i å delta i undersøkelsen.



### 3.13 Validitet og reliabilitet

I arbeidet med denne rapporten, var det viktig å ta hensyn til validiteten og reliabiliteten, og problemene som kunne oppstå knyttet til dette. At resultatene er etterprøvbare, og at materialet som måles representerer det undersøkelsen prøver å belyse, vil være av stor betydning (Olsson, 2011).

Problemer som kan oppstå ved validiteten er at man befinner seg på to ulike plan, teoriplanet og empiriplanet. På den ene siden har man arbeidet med å formulere problemstillingen og tolke resultater fra empiriske undersøkelser (teoriplanet). På den andre siden (empiriplanet) når man skal samle inn og behandle data. Utfordringen er derfor å klare å samle inn data som er relevant for vår problemstilling (Halvorsen, 1993). Hvor godt dette samsvarer, kalles definisjonsmessig validitet. Den definisjonsmessige validitet defineres som: «*Grad av samsvar mellom den teoretiske definisjonen av den latente egenskapen og den operasjonelle definisjonen av den manifeste egenskapen som skal måles*» (Halvorsen, 1993 s.44).

Det var ikke mulig å måle empirisk hvor god vår definisjonsmessige validitet var. Det var derfor viktig å bruke skjønn da det ble argumentert for resultatene i rapporten, fordi det ikke var sikkert at den definisjonsmessige validiteten gikk overens med den operasjonelle definisjonen. Dette kan være fordi den operasjonelle definisjonen kan føre til at det er målt tvetydig. Den operasjonelle definisjonen tar altså for seg hvordan rapporten skal få samlet inn den nødvendige dataen (Halvorsen, 1993).

Med reliabilitet menes det hvor pålitelige målingen av data er. Ved en høy reliabilitet skal man få tilnærmet identiske resultater av uavhengige målinger (Halvorsen, 1993). For å oppnå dette, kan ikke målingene inneholde unøyaktigheter. Skal man belyse en vitenskapelig problemstilling er man derfor nødt til å ha sikre data som er pålitelige, altså en høy reliabilitet. Vi kunne for eksempel styrke reliabiliteten i vår undersøkelse, ved å stille det samme spørsmålet to ganger under intervjuene (Halvorsen, 1993). For at dataens validitet skal være høy, må man derfor sørge for at den definisjonsmessige validiteten og reliabiliteten er høy (Halvorsen, 1993).

Gjennom undersøkelsene var det viktig at begrepene som ble benyttet, ble tolket likt av oss og intervjuobjektene. Hvis informantene ikke forstod spørsmålet fordi han benyttet en annen fagterminologi, ville dette kunne svekket funnene. Det var derfor også viktig å ha en godt innarbeidet

intervjuguide, slik at det vi ønsket å avdekke, kom tydelig fram gjennom gode spørsmål, og at informanten svarte det han virkelig mente.

### 3.14 SWOT-analyse av gjennomføringsstrategi

En SWOT-analyse kan være et nyttig verktøy for å vurdere eventuelle styrker, svakheter, muligheter og trusler til det utarbeidede forskningsopplegget. Ifølge Roos, Krogh et al. (2010) er det viktig å huske at enkelte faktorer kan være både en styrke og en svakhet på samme tid. SWOT-analysen ble gjennomført for å få oversikt over potensielle fallgruver, samt styrker ved forskningsdesignet.

<b>Styrker</b>	<b>Svakheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semistrukturerte intervjuer gir oss muligheten til å snakke fritt rundt temaer</li> <li>- Overkommelig arbeidsmengde</li> <li>- Kvalitativ metode gir oss detaljert info</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke metodetriangulering</li> <li>- Ikke generaliserbare resultater, kun samvariasjoner</li> </ul>
<b>Muligheter</b>	<b>Trusler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muligheter for å avdekke samvariasjon</li> <li>- Kan gi mulighet for videre forskning på temaet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Få som ønsker å stille til intervju</li> <li>- Begrepsforvirring</li> <li>- For stor variasjon i svarene til å kunne trekke konklusjoner</li> </ul>

Tabell 3: SWOT-analyse for gjennomføringsstrategi

Som vist i matrisen over, var det en rekke faktorer som kunne påvirke rapporten både i positiv og negativ retning. Arbeidet med å identifisere disse faktorene var en del av en bevisstgjøringsprosess, som ga oss som forskere en bedre oversikt over undersøkelsens styrker og svakheter. Gjennom dette arbeidet ble vi bevisst på hvilke fallgruver som eksisterte, og ble dermed bedre skikket til å unngå dem.

## 4 Resultater

I dette kapitlet presenteres funnene fra intervjuene. Alle intervjuene ble transkribert etter gjennomføring, og har videre blitt omgjort til mindre sammendrag. Det er disse sammendragene som blir gjengitt her. Lengden på intervjuene er forskjellig, ettersom mengden informasjon som ble innhentet fra informantene varierer. Bakgrunn og kunnskapsnivå tilknyttet temaet er også en faktor som spiller inn, og har påvirket lengden på svarene. Da dette var semistrukturerte kvalitative intervjuer, ble ikke alle spørsmål besvart av samtlige informanter. I noen tilfeller har ikke informantene svart relevant på spørsmålene. Denne informasjonen har blitt utelatt fra sammendragene.

Det har blitt gjennomført elleve intervjuer med informanter fra store og små kommersielle eiendomsutviklere, samt ett intervju med en offentlig eiendomsaktør. Dette er både lokale og landsdekkende eiendomsutviklere. Svarene som ble gitt under intervjuene, er preget av både virksomhetens praksis, men også informantens personlige erfaring. Funnene fra intervjuene gjenspeiler derfor nødvendigvis ikke hver enkelt virksomhets policy. Da det er valgt å holde intervjuobjektene og informantene anonyme, har både virksomhetens og informantens navn blitt fjernet. For å kunne skille informantene fra hverandre, har hver eiendomsutvikler fått tildelt en bokstav fra A til L. En beskrivelse av eiendomsutvikleren blir presentert i begynnelsen av hvert sammendrag, for å gi en kortfattet forklaring av hva slags type aktør det er. Stillingstittelen til informanten blir også presentert.

Resultatene blir i dette kapitlet presentert på en objektiv og oversiktig måte. Både intervjuguiden og resultatkapitlet er satt opp etter samme oppsett. Dette oppsettet tar utgangspunkt i Berland, Klakegg og Seflands (2014) modell for håndtering av interessenter. Dette er gjort for å sikre en helhetlig fremstilling av rapporten, samt at funnene og videre diskusjonen skal fremstå så oversiktig som mulig. Forfatterne av undersøkelse har hverken kommentert eller gjort tolkninger av resultatene. Alt av diskusjon og analyser vil fremkomme i diskusjonskapitlet.

I fremstillingen av intervjuene som følger, vil man se at sammendraget fra «Eiendomsutvikler H» er utelatt. Dette er en konsekvens av at informanten som egentlig skulle intervjues, ikke hadde anledning.

#### 4.1 Eiendomsutvikler A

Eiendomsutvikler A er en stor eiendomsaktør som opererer i hele Midt-Norge. Aktøren jobber hovedsakelig med utvikling av bolig, der selskapet gjør alt fra erverv til utvikling og salg. De har spesielt kompetanse innenfor regulering og myndighetskontakt. Informanten som ble intervjuet hadde stillingstittel «prosjektsjef», og hadde lang fartstid innenfor eiendomsbransjen.

##### **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Aktøren mener de ikke bruker noen formelle verktøy for å få oversikt over hvem interessenten er, men at det meste derimot baserer seg på erfaring. De henviser til plan og bygningsloven, som sier mye om hvordan de skal forholde seg til for eksempel offentlige myndigheter. Kommunen har også en adresseliste over hvem som skal høres i offentlig ettersyn, og aktøren mener dette er det nærmeste de kommer til et formelt verktøy. Aktøren tar ikke i bruk noen visualiseringsverktøy gjennom interessenthåndteringen, men peker igjen til at dette er erfaringsbasert. De tar derimot gjerne i bruk kart for å kunne notere seg diverse informasjon, men ikke noe utover dette.

##### **Interessentbegrepets betydning hos eiendomsutvikleren**

Hos aktøren benyttes ikke begrepet «interessent» aktivt i hverdagen. Utvikleren sier likevel de ville definert en interessent som: «*De partene de må forholde seg til, og de som er interessert i det aktøren skal bruke eiendommen til*». Det kan være både en direkte interesse i eiendommen, eller gjennom en funksjon som har vært der, eller kommer dit. Siden aktøren ikke benytter seg av begrepet i praksis, mener de det er vanskelig å kunne sette en grense for hvor langt interessentbegrepet skal strekkes.

##### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Ifølge aktøren vil identifisering av interessenter varieres fra prosjekt til prosjekt. Det er vanskelig for aktøren å vite hvem som vil kunne komme til å mene noe om prosjektet. De trekker fram naboer og velforeninger som eksempler. For å identifisere naboer på en tomt benytter de seg av eiendomsmatrikkelen, men sier det er vanskelig å forholde seg til diffuse organisasjoner som velforeninger. Her er det heller mer uformelle metoder som Google og Brønnøysundregisteret som benyttes for å tilegne informasjonen.

### **Kategorisering av interessenter**

Aktøren sier det ikke foretas noen form for kategorisering av interessentene, men at de heller ser på det som ulike parter de må forholde seg til. Forklaringen er at de hele tiden må behandle interessentene på forskjellige måter. Aktøren nevner problematikken med å kategorisere for eksempel naboer som en interessent. *«En nabo som kun er nabo til et prosjekt må behandles på en måte. En nabo som derimot får et fortau gjennom hekken sin på grunn av prosjektet, må behandles på en annen måte»*. Dette til tross for at begge kunne blitt kategorisert som naboer. De mener derfor at en kategorisering av interessentene vil være veldig temaavhengig. Likevel gjøres det et visst skille mellom profesjonelle interessenter som offentlige aktører, og uprofesjonelle interessenter som naboer og interesseorganisasjoner. Dette fordi de profesjonelle partene ofte vet når de skal i dialog, og når de skal ta initiativ. Dette er ikke alltid tilfelles hos de uprofesjonelle interessentene.

### **Prioritering av interessenter**

Ved spørsmål om det gjøres en prioritering av interessentene, sier de det må gjøre visse prioriteringer for å komme videre i prosjektet. De sier likevel at prioriteringen av interessenter gjennomføres med like stor innsats på både store og små prosjekter. De gjør dette fordi en uenighet kan være like forstyrrende på et lite prosjekt, som på et stort prosjekt hvis de ikke klarer å komme til enighet.

### **Analysering av interessenter**

Aktøren mener analysering av interessentene er temabasert, og vil variere fra tomt til tomt og de utfordringene som følger av det. De mener derfor at analysen er mer rettet mot problemene knyttet til temaet i prosjektet, enn analyse på hver enkelt interessent. Med tanke på naboer sier de at de ikke har spesielt fokus på problemområder som har oppstått før. Dette fordi det alltid vil være tilfeldig hvem prosjektet får som naboer.

### **Planlegging av interessenthåndteringen**

Eiendomsutvikler A svarer følgende på spørsmål om det utarbeides noe interessentstrategi: *«Det høres så formelt ut, så jeg tror nesten jeg må si nei. Men vi bruker jo mye tid på å diskutere hvordan vi skal møte de ulike kravene, og hvordan vi skal avdekke dem»*. De mener det å respektere interessentenes rolle er en viktig del av interessenthåndteringen og at de må *«prøve å håndtere det på en måte som er best mulig, for så mange som mulig»*. Et eksempel som nevnes, er bruk av en

ekstern rådgiver der problemet var viltinteresser. Kommunen mente området var viktig for vilt og dyreliv, mens rådgiveren aktøren ansatte kunne konstatere at det ikke var dyr på området i det hele tatt. Dette gjorde eiendomsutvikleren for å kunne gå videre med prosjektet. Slike strategier kan være av både proaktiv og reaktiv tilnærming, alt etter prosjektet. De mener kompleksiteten på prosjektet har mer å si enn størrelsen, da ting som rekkefølgebestemmelser som blir pålagt av kommunen plutselig kan bli store kostnader. Det blir derfor naturlig å legge mer fokus på ting som rådgivertjenester for å spare penger ved slike tilfeller. For å unngå problemer med naboer, hender det at aktøren finner løsninger som er mindre inngripende for naboer, men som kan bli en større kostnad for aktøren. De svarer opp dette med å si at: «*naboer nær sagt er en uskyldig tredjepart*». Skal aktøren gjennomføre et prosjekt, sender de ut brev til de interessentene som er kartlagt, men det er ofte der det stopper. De sier det har vært tilfeller hvor brev har blitt sendt ut til interessenter, men at interessentene ikke alltid har forstått når de kan agere, og hva som menes med brevets innhold. Naboer agerte derfor noen ganger når det var altfor sent, som kunne skape problemer og forsinkelser for prosjektet.

Kommunikasjonen og interaksjonen mellom aktøren og de ulike interessentene vil også kunne variere. Interessenter som blir direkte berørt av et prosjekt, har de gjerne befaring med etter interessentens ønske, for å gi en bedre forståelse av hva som skal gjøres. Men i de tilfellene er det ikke aktøren som har tatt initiativ, men heller vært en form for reaktiv tilnærming. De sier de ikke går direkte etter enkeltpersoner for å få skaffet seg støttespillere, men at det gjerne er greit å snakke med enkelte som kan videreføre informasjon. For aktøren er tilnærmingen til interessentene i tidligfasen det å se hele løpet til prosessen, og få startet en dialog med interessentene så tidlig som mulig.

### **Usikkerhet**

De sier at interessenter kan representere en usikkerhet, særlig hvis man tar summen av alle interessentene. Både kommunen og naboer nevnes som eksempler på interessentusikkerheter. Det gjennomføres likevel ingen usikkerhetsanalyser, men baserer seg igjen på erfaring. I konseptfasen prøver de derfor i tillegg å se for seg løsninger som skal ta hensyn til interessentenes interesser.

### **Oppfølging, dokumentering og læring**

Aktøren mener det er vanskelig å si noe konkret om interessentstrategier har slått feil, da de hele tiden gjør endringer underveis for å korrigere feil som måtte oppstå. De mener det er viktig å se fremover, og at man hele tiden må gjøre de valgene man mener er best. Eiendomsutvikleren mener naboer som en usikkerhet, er noe som skiller eiendomsprosjekter fra andre prosjekter.

### **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Aktøren mener at de ideelt sett skulle hatt mer «øyekontakt» med interessentene. Informasjon og det å møtes løser mange konflikter. De må ha fokus på de interessentene de har felles kontroverser med, og klare å møte disse. De mener de kunne hatt en tettere kontakt og samarbeid med for eksempel naboer, som ikke alltid forstår innholdet i informasjonsbrev som blir sendt ut.

Ved fordeler viser eiendomsutvikleren til et eksempel der de tok hensyn til naboens tomt og hans interesser, selv om dette ikke var påkrevd eller lovpålagt. Eksempelet gjaldt en bussholdeplass som ble lagt i hagen til naboen som følge av rekkefølgekrav. Her jobbet utvikleren mye for å få redusert området bussholdeplassen tok av tomten til naboen. Ved å få redusert området bussholdeplassen tok opp av tomten, førte det til at naboene ble svært fornøyd. Utvikleren hadde god dialog med interessenten gjennom hele prosessen, og hadde forståelse for at han ikke ønsket å miste deler av tomten sin. Selv om det ble større utgifter for aktøren, sparte de mye tid og krefter på denne fremgangsmåten. Aktøren mener det heller ikke er morsomt å gå inn med makt, eller gå rettens vei der man ikke har kommet til en enighet.

#### 4.2 Eiendomsutvikler B

Eiendomsaktør B har tilholdssted i Trondheim og er et av de mindre selskapene som har deltatt i undersøkelsen. De har sitt hovedfokus på boligprosjekter og gjør alt fra tomteerverv til regulering og prosjektering av bolig. Aktøren har også konsulenttjenester innenfor både bolig og næring. Informanten som deltok i undersøkelsen har stillingstittelen «Prosjektleder», og har jobbet med utvikling av eiendom i en rekke år.

### **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Aktøren mener de ikke er ekstremt flinke på å være formelle i sin interessehåndtering, men at de agerer etter slik det er nedfelt i kvalitetssikringssystemet deres. Der tar de i bruk sjekklister og

arbeidsverktøy, som fungerer som en huskeliste for hva de bør gjøre i de ulike fasene av prosjektet. Aktøren mener at interessentene dukker opp gjennom alle faser i et prosjekt. Mye av vurderingene som gjøres i tidligfasen baserer seg ellers på erfaring. Ved faser som reguleringsprosessen er det et mer formelt oppsett, ved at det er formalisert hvilke instanser og interessenter som skal varsles om prosjektet. Aktøren varsler samtidig andre interessenter som da kan ha påvirkning på prosjektet. Trondheim kommune har en veileder for private plansaker som forteller hvem de skal varsle. Aktøren går for øvrig ikke noe mer systematisk til verk i sine analyser av interessentene. Ulike vurderinger blir skrevet ned på papir, i form av sjekklister, men verktøy som risiko og SWOT-analyser benyttes ikke. Aktøren har heller ingen egen prioriterings eller kategoriseringsvisualisering. Når det kommer hvilke interessenter aktøren må avklare eventuelle problemstillinger med, basert dette seg igjen på erfaring. Aktøren tror naboen som interessent kan være noe av det som skiller eiendomsprosjekter fra andre prosjekter, fordi dette er en stor gruppe de har lite kontroll over.

### **Interessentbegrepets betydning hos eiendomsutvikleren**

Eiendomsutvikler B har en enkel og klar definisjon på hva en interessent er. De definerer dette som: *«Alle som har med prosjektet å gjøre, og som ligger rundt prosjektet. De som har ulike innfallsvinkler og funksjoner for prosjektet».*

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Aktøren benytter seg av et arbeidsverktøy de kaller «Grunnlag for tomteerverv». Dette verktøyet benyttes i oppstartsfasen av et prosjekt, og allerede på dette tidspunktet begynner aktøren å se på diverse interessenter. Dette kan for eksempel være interessenter som naboer rundt den aktuelle tomten. De prøver tidlig å identifisere om disse naboene eventuelt kan være ressurssterke mennesker som for eksempel *«leger og advokater»*, da dette kan være noe de må kjempe mot senere i prosjektet. Dette kan være så enkelt som å søke opp personer på nett via Google. Aktøren sier videre at det er et stort fokus rettet mot identifisering av interessenter i tidligfasen, men at dette baserer seg mye på erfaring. Aktøren viser til et eksempel som gjaldt omregulering av dyrket mark. Basert på erfaring visste aktøren hvilke interessenter som vil komme på banen. Det gjaldt alt fra de offentlige etatene som skulle uttale seg, landbruksaktivister og syklistenes landsforening.



### **Kategorisering av interessenter**

Aktøren gjør ingen konkret kategorisering av sine interessenter, men mener naboer skiller seg mye fra andre aktører. De fleste andre interessentene som for eksempel det offentlige, er veldig ofte mer profesjonelle, og har en profesjonell tilnærming til prosjektene. Det er også her aktøren mener de har mest kontroll på interessentene. Naboer som interessent, har gjerne en ikke-profesjonell tilnærming. En nabo kan for eksempel være: *«helt rabiatt, og gjør alt for å stikke kjepper i hjula for oss som utvikler»*.

### **Prioritering av interessenter**

Aktøren mener prosessene i prosjektene er like, uansett størrelse, men at fokuset på interessentene vil kunne variere fra prosjekt til prosjekt. Dette igjen fordi de i mange tilfeller vet hvem interessentene kommer til å være basert på erfaring. Allerede fra vurdering av tomteerverv begynner de å legge en strategi for hvilke interessenter som skal prioriteres.

### **Analysering av interessenter**

Etter at interessentene er kartlagt noterer aktøren seg ting og spørsmål de må avklare. Det kan for eksempel være å sjekke ut forskjellige problemstillinger som kan oppstå hos ulike offentlige instanser. Hos interessenter som naboer er det ofte aktøren prøver å tilpasse boligene de utvikler, til å gå overens med omkringliggende boliger. Mye av dette gjøres for å kunne unngå konflikter med naboene.

### **Planlegging av interessenthåndteringen**

Krav som blir gitt for eksempel fra kommunens arealplan, arbeider aktøren med uten påvirkning utenfra. Dette gjør aktøren fordi de er pålagt dette. Aktøren vil ikke si at de legger en strategi for å håndtere interessenter som kommunen, men at prosessene hos det offentlige er mye mer forutsigbare. Men samtidig sier aktøren: *«Vi tenker jo strategisk når vi legger fram forslag til reguleringsplanen for eksempel. Da må vi tilpasse prosjektet mot nabolaget. Vi lager ikke noe strategidokument, det går mer på situasjonen»*. Det er lettere for aktøren å vite hvem interessentene er, og det er satt opp mer faste spilleregler. Aktøren sier: *«Strategien legger vi allerede i det øyeblikket vi sitter og vurderer tomten»*. De offentlige prosessene knyttet til interessentene blir håndtert løpende, og har en mer reaktiv tilnærming. *«Det er en prosess som blir håndtert etter som*

*det kommer. Så legger vi selvfølgelig en del delstrategier underveis for hvordan vi skal svare på ting til de ulike etatene».*

De sier videre at tilrettelegging for foreninger som syklistenes landsforening heller baserer seg på «goodwill», og er noe de ikke egentlig hadde trengt å gjøre. Aktøren mener også at prosjektets sammensetning av boliger for å tilpasse seg det eksisterende boligområdet, er en form for interessentstrategi. Ved at aktøren gjør dette, får de naboene lettere med på prosjektet, som igjen gjør det enklere å håndtere dem. Naboene legger de derfor en strategi for på ulike nivåer, og har en mer proaktiv tilnærming til, selv om denne strategien legges etter hvordan naboer agerer på prosjektet. En strategi for håndtering av «snille» og «sure» naboer blir deretter laget. En viktig del av håndteringen for aktøren er at de ønsker å oppfattes som redelige og ordentlige. En del av håndteringen går ut på å behandle negative innspill med respekt, for å unngå å gjøre seg uvenner med nabolaget. Dette gjøres ved å legge opp til informasjonsmøter. Informasjonsmøtene kan bli delt opp alt etter hvilke naboer det vil være snakk om. Informasjonsmøte med de naboene som blir veldig berørt av prosjektet, og andre møter med nabolaget. Planene for prosjektet blir presenter på et stadium der naboer har påvirkningskraft. Aktøren mener det ikke er: *«særlig lurt å komme med et ferdigspikret prosjekt på et så sent stadium at ingen føler de har påvirkningskraft»*. Det er viktig at interessentene skal ha muligheten til en reell påvirkning av prosjektet. Dette gjør at interessentene blir mer positive, og er med på prosessen. Det gjøres videre avveininger om det er mulig å benytte seg av virkemidler som gjør naboene fornøyd, men som ikke egentlig koster noe for aktøren.

Det å gi nok informasjon og være tidlig på banen, anser de som en viktig del av interessenthåndteringen. Aktøren nevner videre at det ikke bare dreier seg om å blidgjøre interessentene basert på størrelsen av prosjektet, men det er snakk om å jobbe for det de mener er riktig. «Sure» interessenter vil det bestandig være, men de er uproblematisk hvis de ikke har legitime grunner til å være motstandere av prosjektet.

### **Usikkerhet**

Eiendomsutvikleren mener at interessentene er et usikkerhetsmoment, og at de kan forsinke prosjektet i tidligfasen. De trekker fram eksempler hvor de omregulerer dyrket mark til bolig. Ved slike prosjekter er aktøren klar over at naboene er en usikkerhet, selv om kommunen fort blir den største interessenten.

### **Oppfølging, dokumentering og læring**

Eiendomsutvikleren mener det er vanskelig å vurdere om prosjektutfallet ville blitt annerledes, med en annen interessentstrategi enn den som ble benyttet. De har hatt prosjekter hvor interessentstrategien har slått feil, men da har det gjerne gått for langt, og det er ingen vei tilbake.

### **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Et eksempel utvikleren trekker fram er reduisering av støy til anleggsplassen. Her gjorde aktøren de utsatte interessentene oppmerksomme på at de ønsket å gjøre støyreducerende tiltak av anleggstrafikk til byggeplass. Dette var noe de mest sannsynlig hadde gjort uansett, men som gikk utover det som var påkrevd. Ved å gjøre dette klarte eiendomsutvikleren å dempe aggresjonen og eventuell motstand rundt mulig støy i nærheten av byggeplassen. Ved å ha «goodwill» hos visse aktører, har de erfart at de får mye gratis. Det å få interessenter på deres side som har stor påvirkningskraft hjelper å dempe eventuelle situasjoner som kan oppstå. Et godt renommé har hjulpet dem.

Aktøren ser at det alltid etterspørres mer informasjon enn hva de er i stand til å gi. Aktøren mener det aldri kan bli gitt nok informasjon. Det har ikke hatt problemer knyttet til det å «overinformere». En forbedringer aktøren ser, er at de kanskje må ha enda mer oppfølging med tanke på informasjonen man gir ut til interessentene. Eiendomsutvikleren tenker på interessentenes situasjon, og hvordan de blir berørt. *«Når du selv føler at du vet for lite til å gi korrekt informasjon ut, så vet du sannsynligvis mer enn nok til at de som etterspør informasjonen kunne fått noen jevne drypp».*

### **4.3 Eiendomsutvikler C**

Eiendomsutvikler C er en børsnotert eiendomsutvikler med boligprosjekter i alle de norske storbyene, samt prosjekter under utvikling i Stockholm. De har til enhver tid flere tusen boliger under utvikling. Selskapet er en eiendomsutvikler i den grad at de gjør alt fra kjøp av tomt, til salg av ferdige boliger. Informanten som ble intervjuet hos denne eiendomsutvikleren har stillingstittel som «Prosjektsjef» og har flere års erfaring innen eiendomsutvikling.

### **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Aktøren foretar risikoanalyser for å kartlegge hvem det er de må snakke med, noe som alltid vil være prosjektspesifikt. Eiendomsutvikleren sier: *«80% av aktørene vet vi som sagt om, så da setter vi bare*

*opp et kontaktskjema. Det utføres ikke SWOT-analyse eller noe sånt, dette er noe vi vet om». Aktøren jobber bare med store prosjekter, så størrelsen på prosjekter påvirker ikke fremgangsmetoden deres. De spesifiserer at utviklingsprosjekter alltid vil være litt forskjellige, derfor er det alltid litt variasjon i hva de velger å legge vekt på. Før aktøren eventuelt kjøper en tomt, ser de alltid på sluttbruker og konkurrenter. Hos offentlige instanser er den beste kommunikasjonen «face to face». Aktøren mener sluttbruker er den viktigste interessenten, og derfor den det må tas mest høyde for. De er derfor villig til å sloss ekstra for kunden, da det er: «dem vi lever av».*

### **Interessentbegrepets betydning hos eiendomsutvikleren**

Ved spørsmål om hva aktøren legger i begrepet interessent, svarer de at det er et ord de ikke tar i bruk. Utvikleren mener det er et begrep de ikke har hørt blitt brukt i eiendomsutviklingsbransjen. De sier videre at hvis de skulle brukt begrepet, hadde det omfattet sluttbruker eller kunde. Eiendomsutvikleren er likevel klar over at det alltid vil være ulike aktører under tidligfasen av et prosjekt. Politisk og administrative interessenter fra kommunen nevnes som eksempler.

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Aktøren får oversikten over interessentene ved å basere seg på erfaring. De har for eksempel alltid et lokalkontor der de gjennomfører prosjekter, slik at de kjenner til stedet. *«Det er derfor vi har lokalkontor rundt om kring. Sånn som meg, jeg vet jo hvem som er her».* Det gjennomføres også risikoanalyser. Dette gjør at de vet sånn sirka hvem som holder til der, ifølge utvikleren. Flere av interessentene blir også identifisert gjennom samrådsmøter med det offentlige. Siden aktøren utvikler boligprosjekter, mener de det alltid vil være naturinteresser, eller skole- og barnehageinteresser, som ikke er avklart. Aktøren mener videre de: *«ikke har sjans til å oppdage legen eller høyesterettsdommeren på nabolomtene, før disse eventuelt tar kontakt med oss».* De påpeker riktignok at hovedfokuset ligger på en annen interessent, og sier: *«For oss er sluttbruker den viktigste interessenten».*

### **Kategorisering av interessenter**

Aktøren har ingen form for gruppeinndeling eller kategoriserer av interessentene. I stedet sier de at de: *«Samler interessentene i en pool, også ser vi derifra hva som er den store usikkerheten».*

### **Prioritering av interessenter.**

På det politiske nivået prøver aktøren hele tiden å sikre seg de riktige støttespillerne. De ser også på hvor konkurrerende aktører er, og holder seg derfor unna noen områder av den grunn.

### **Planlegging av interessenthåndteringen**

Det er vanskelig for aktøren å legge en strategi opp mot alle interessentene. De nevner saksbehandleren som eksempel. De vet ikke hvem de får som saksbehandler, og må derfor «*ta det som det kommer*». Ellers er det snakk om møter, hvor begge parter må gi og ta litt. Aktøren mener de offentlige instansene ofte har diverse punkter de ønsker å få gjennom. Klarer utvikleren å gå med på noen av disse, så blir instansene fornøyde. De mener tilnærmingen deres til interessentene er preget av veldig reaktive prosesser. Aktøren mener det nærmeste de kommer en interessentstrategi er valg av samarbeidspartner. Aktøren velger for eksempel arkitekter til prosjekter, basert på hvor god tone arkitekten har med kommunen.

Noe proaktive tilnærming eksisterer også. Et eksempel er hvis de vet de har et område som kan bli utsatt for kvikkleire, er de tidlig ute med borerigg for å fakta på bordet så tidlig som mulig. Det er fortsatt vanskelig å drive en slik proaktiv tilnærming, mener aktøren. Noe av grunnen til dette mener aktøren skyldes at det har vært en kontinuerlig endring i hvor fokuset til kommunen ligger med tanke på hva som er viktig. Aktøren opplever at kommunen til tider underprøver resultatene aktøren kommer fram til i tidligfasen. Eiendomsutvikleren mener derfor det ikke er fokuset på selve interessenthåndteringen som er for dårlig. De sier likevel at mye kunne blitt løst gjennom samarbeid med kommunen, men at: «*kommunen ikke samarbeider*».

Utvikleren sier at interessenter som dukker opp underveis i prosessen, ofte uttaler seg om allerede godkjente planer. Dette kunne for eksempel være naboer. Innspill fra interessentene som ikke var påkrevd, ble derfor ikke implementert i prosjektet. Hvis dette er planer som allerede er bestemt, tar aktøren ikke hensyn til uttalelsene til interessenten, da de mener det er en kommunal oppgave. Dette kan for eksempel være fylkesmann. Ofte er det uenigheter i planer som allerede er vedtatt, så aktøren gjennomfører heller informasjonsmøter. Forslag som blir slengt på av politikere i siste liten mener de er vanskelig å håndtere, fordi de gjerne kommer uten forvarsel.

## **Usikkerhet**

De mener at interessenter alltid representerer en usikkerhet, men at kommunen og saksbehandleren er den største. På grunn av problemer med en saksbehandler, var et av prosjektene blitt et år forsinket. Utvikleren tror det er en større grad av kompleksitet i eiendomsprosjekter, men at fellestrekket er at alle lever av sluttbruker.

## **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Aktøren mener det er administrasjonen i kommunen som kunne blitt bedre. Når utvikleren ikke selv får velge saksbehandler, så mener de det er lite de kan gjøre. De mener det er lettere å håndtere de andre interessentene.

### 4.4 Eiendomsutvikler D

Aktør D har sin virksomhet innenfor eiendomsutvikling og -forvaltning, og er en familieeid bedrift. Selskapet er en lokal aktør som utvikler og forvalter både bolig og næringslokaler i Trondheim, men er ikke blant de største aktørene. De forvalter også et par tomter i Bodø og Tromsø. Selskapet har ikke som mål å være den største aktøren, men den beste, og er relativt nye innenfor eiendomsbransjen. Informanten vi intervjuet har stillingstittelen «Prosjektutvikler».

## **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Aktøren sier de ikke er en altfor stor eiendomsutvikler, og at de derfor kommer langt med enkle Excel-ark og lister i Word, når det gjelder interessenthåndtering. I den grad de benytter seg av verktøy, tar de i bruk kart over området tomten ligger på, for å markere hvor de selv har interesser, naboskapet, offentlig eierskap og offentlige interesser. Her tar aktøren i bruk fargekoder og systematisering av eierskap slik at de får en oversikt. Kvikkleirefare og kommunale planer blir også markert. Aktøren mener de har strategier for håndtering av interessenter, men at disse kanskje ikke er så bevisste.

## **Interessentbegreps betydning hos eiendomsutvikleren**

Ved spørsmål på hva aktøren legger i ordet interessent, mener eiendomsutvikleren at interessentene er de som kan *«fylle næringslokalene vi bygger, eller som kan bistå oss slik at lokalene blir fylt»*.

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Det kom ikke fram av intervjuet i undersøkelsen hvordan aktøren identifiserte interessenter.

### **Kategorisering av interessenter**

Det kom ikke fram av intervjuene om aktøren gjennomførte noen form av kategoriseringsinndeling av interessentene sine.

### **Prioritering av interessenter**

Aktøren er ikke redd for konkurrentene, fordi de alltid vil være til stedet. De påpeker at banken også vil være en viktig interessent, da det er nødvendig med finansiering til prosjektene. Banken blir likevel sett mer på som en støttespiller.

### **Analysering av interessenter**

Aktøren forholder seg til alle som kan påvirke aktivitetene deres, men utfører i liten grad noen formelle analyser. I forhold til markedet aktøren jobber opp mot, bruker de megler for å få oversikt. De sier: *«Vi bruker også kart, og markerer hvor vi selv har interesser, og kartla naboskapet. Kvikkleireforhold har også blitt markert, samt kommunale planer. Vi har også sett på kommunal utbyggingsstrategi».*

### **Planlegging av interessenthåndteringen**

De har løpende dialog med plankontoret, men det er ikke alltid de synes de offentlige prosessene går fort nok. Aktøren knytter seg til folk som skal sikre fremdrift, og mener at nettverk er viktig. De mener også det er viktig med oppmerksomhet for å få tyngde i sine argumentasjoner, og har kontakt med alle på de ulike beslutningsnivåene i kommunen. De kjører også uforpliktende møter med de ulike offentlige instansene. Under møtene er de opptatt av å gi tilleggsinformasjon, slik at de kan være helt klare over forholdene i, og rundt prosjektet. Aktøren er opptatt av ærlighet, og at de derfor skal opptre redelig og ryddig. For aktøren er dette delvis å anse som en strategi. De mener også dette har mye å si for hvordan de blir oppfattet av interessentene deres. En konkret interessentstrategi aktøren viser til, er at de har tegnet inn forslag til bygg til spesifikke områder som skal hjelpe kommunen. Hvis disse planene går gjennom, vil det også være svært positivt for utvikleren.

## **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Ved at aktøren ønsker å fremstå som en eiendomsutvikler som er solid, og ikke løper fra ansvaret sitt, mener de at interessentene tar dem på alvor. Dette anser de som en fordel. Som eksempel peker de på at de: *«ikke har opplevd å få en saksbehandler som er helt vrang»*.

### 4.5 Eiendomsutvikler E

Eiendomsutvikler E er en av Norges største aktører innen eiendomsutvikling- og forvaltning.

Selskapet har en rekke eiendommer på til sammen godt over 2,2 millioner m<sup>2</sup>. Eiendommene ligger for det meste lokalisert i Oslo, Trondheim, Stockholm og København. De har sin hovedsatsing innen næringslokaler, men har også noen boligprosjekter. Informanten som ble intervjuet har stillingstittelen «Prosjektdirektør», og har lang erfaring innen eiendomsbransjen.

## **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Det er særlig mye fokus rettet mot leietaker ved oppstart av prosjektene, da det er krav gjennom aktørens strategi om at 50 % av leiekontraktene må være inngått, før oppstart av et prosjekt virkelig kan begynne. Her er utvikleren opptatt av å gi sluttbrukeren mye informasjon og opplysninger om prosjektet. De påpeker at de er opptatt av å gi den riktige informasjonen. De ønsker likevel ikke å gå for mye inn i detaljer til slike interessenter i tidligfasen av prosjektene, i redsel for å binde seg for mye til prosjekter som stadig er i endring. Endringer blir leietakerne løpende orientert om.

Aktøren opererer med et styringssystem som forklarer hvordan de skal gjennomføre et prosjekt. Dette systemet er videre delt opp i prosjektfaser, som beskriver hva som skal gjøres i de ulike fasene. Ordet «interessent» brukes for øvrig ikke i styringssystemet, men ordet «aktør» har tilnærmet samme funksjon. Mange av interessentene fremgår av styringssystemet, som for eksempel interesseorganisasjoner og naboer. Det er ikke definerte rutiner for hvordan disse interessentene skal behandles, men det fremkommer av aktørens internrutiner at de skal ha orienteringsmøter med disse interessentene. Kart og modeller blir også laget for å gi en visualisering til administrasjonen og kommunen. Når det kommer til gjennomføring av diverse usikkerhetsmomenter, benytter aktøren seg ofte av SWOT-analyser. Utover dette er mye av håndteringen tuftet på lang erfaring, og kjennskap til hva som skal til for å unngå konflikter.



### **Interessentbegrepets betydning hos eiendomsutvikleren**

Eiendomsutvikleren er overrasket over spørsmålet som retter seg mot begrepet interessent. Ifølge aktøren: *«er det ikke et eget fokus på det begrepet»*. Det er heller ikke et grunnbegrep de bruker i sine strategier. Aktøren bruker interessentbegrepet på en annen måte, da det kun benyttes for å beskrive sluttbruker eller leietaker. Ifølge aktøren benyttes begrepet i prosjektsammenheng, der de definerer flere grupper av aktører på en veldig lik måte som i oppgavens definisjonen av begrepet. Fokuset er noe mer rettet mot de interessentene som har særinteresse i prosjektet, og ikke de som kan bli påvirket. Informanten holder til i eiendomsutviklingsavdelingen hos aktøren, og kan fortelle at det er forvaltningsavdelingen som har kontakt med interessenter som sluttbruker og leietaker.

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Aktøren benytter seg ikke av noen formelle verktøy for å identifisere interessentene sine, men gjør egne bedømmelser når de ulike interessentene dukker opp underveis i prosessene. Innenfor de offentlige instansene er det klare definerte roller for hvem de anser som interessenter, som både er lovfestet og fremkommer av styringssystemet til utvikleren. Interessenter som naboer og interesseorganisasjoner dukker opp gjennom egne rutiner, men mye baseres på erfaring fra utvikleren. De sier: *«Vi har ikke definert det som en gruppe som har sin egen rutine. Vi kommer borti dem innenfor de forskjellige arbeidsoppgavene underveis, med egen bedømmelse»*. Aktøren vet også hva de er lovpålagt å gjøre i form av hvem som skal varsles. Mye av kartleggingen og identifiseringen vil variere fra prosjekt til prosjekt, og de er ingen fast plan. Aktøren mener det er vanskelig å kartlegge og identifisere nøkkelpersoner fra interesseorganisasjoner, naboer og borrettslag. Ifølge aktøren er det: *«ikke vi som velger dem, det gjør de selv»*. Slike nøkkelpersoner er vanskelig å avdekke på forhånd.

### **Kategorisering av interessenter**

Det kom ikke fram av intervjuet i undersøkelsen om aktøren hadde en form for kategorisering av sine interessenter.

### **Prioritering av interessenter**

Det kom ikke fram av undersøkelsene om det ble gjort noen konkret prioritering av interessentene.

## **Analysering av interessenter**

Aktøren er tidlig ute med å analysere interessentene, men da med fokus på interessenter som de er ute etter. Dette er i første omgang leietakere. Det gjøres også en viss analyse av offentlige instanser, der aktøren prøver å gjøre seg oppmerksom på hvem man må passe litt ekstra på.

## **Planlegging av interessenthåndteringen**

Eiendomsutvikleren legger ingen formell interessentstrategi, men legger vekt på de forskjellige særinteressentene, sett fra aktørens synspunkt. Utvikleren sier de ikke: *«går ut og tilbyr en gulrot til for eksempel kommunen, for å få de meg på laget»*. Ifølge aktøren er kommunen veldig klar på sine interesser, så utviklerens tilnærming mot disse er av en reaktiv natur. De har likevel eksempler hvor de har engasjert kommunen og kjente konsulenter i oppstartsfasen av et prosjekt, for å få kommunen mer engasjert og spille på laget deres. Prosjektets størrelse har ikke så mye å si på mengden arbeid knyttet til interessenter, da de samme interessentene kan være tilstede i et lite prosjekt. Aktøren har opplevd at deres tilnærming til interessentene ikke har nådd fram, særlig med tanke på kommunen knyttet til reguleringsarbeid. De har også opplevd at de har brukt mye tid på feil interessent. Et eksempel aktøren gav, var saksbehandlere som hadde andre interesser ved prosjektet, enn hva de selv hadde ansett som viktig. De opplevde også at naboer av boligprosjekter klaget på prosjektet etter klagefristen.

De møter på interessenter gjennom prosessene, og gjør bedømmelser når disse dukker opp. Selv om aktøren ikke har en egen interessentstrategi, hender det at de tilpasser prosjektene sine med hensyn til naboer og lignede i et tidlig stadium av et prosjekt. Utover dette følger de lov og regler som de er pålagt under prosjektet. Det sier de derfor har en reaktiv tilnærming til eventuell problematikk som ville kunne oppstå knyttet til interessenthåndteringen. Mye av håndteringen baserer seg igjen på erfaring, samt det å være villig til å gi og ta mellom de ulike interessentene.

Når det gjelder kommunikasjonen med de ulike interessentene, mener aktøren at e-post har blitt en: *«styggedom»*. Overbruken av mail fører også til at de har vanskeligheter for å kunne rekke over alle e-postene. De mener det mest effektive er å møtes «face to face», og opplever fysiske møter som det beste i de fleste tilfellene. Som nevnt, har aktøren orienteringsmøter for naboer og interesseorganisasjoner ved større prosjekter. Her avdekker ofte aktøren flere enkeltpersoner som skiller seg ut som enten motstandere eller støttespillere. De prøver derfor tidlig å få en fast

kommunikasjonskanal med disse. Aktøren mener at mye løser seg ved å ha egne nettsider for prosjektene, hvor spørsmål ofte blir besvart. De er likevel med på møter der større eller mindre konflikter kan oppstå, da gjerne rettet mot nøkkelpersoner. Aktøren har opplevd at interessenter har gått både fra å være en motstander til en støttespiller, og omvendt. Aktøren har hatt tilfeller der interessenter har virket usaklige, men som har vist seg å være «*veldig ok personer*», hvis de har klart å samarbeide strukturert sammen mot et felles mål.

Aktøren tror at eiendomsprosjekter kan skille seg fra mange andre type prosjekter, særlig der aktøren er utleier i tillegg. Dette fordi produktet er dyrt, og de sitter med sluttbruker i mange år etter at prosjektet er gjennomført. For aktøren er langsiktighet det viktigste innenfor interessenthåndteringen. Aktøren avslutter med å si at: «*Omdømme betyr utrolig mye, og det får vi av langsiktighet*».

### **Usikkerhet**

Aktøren anser interessentene for å utgjøre en usikkerhet. Både leietakermarkedet og naboer er blant disse usikkerhetene. Aktøren mener det er mindre usikkerhet knyttet til det offentlige som kommune og administrasjonen, da disse instansene er mye mer styrt. På det politiske nivået er usikkerheten straks mye større, da politikerne kan ha forskjellige bakgrunn for de valgene de gjøre.

### **Oppfølging, dokumentering og læring**

Aktøren sier de forsøker å evaluere prosessene i etterkant av prosjektene, for å avdekke forbedringer eller ting som kunne blitt gjort annerledes. Problemet er ofte at de jobber veldig selvstendig på hvert sitt område, og at delprosessene derfor kunne vært mer integrert og samkjørt.

### **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Et problem de opplever innenfor eiendomsbransjen er utviklere som har til hensikt å selge med en gang de har bygget. Ofte har de da opptrådt utilstrekkelig ovenfor leietaker, fordi de ikke har noe videre ansvar.

#### 4.6 Eiendomsutvikler F

Eiendomsutvikler F er blant de største eiendomsselskapene i Trondheim, med en eiendomsporteføljel bestående av over 230.000 m<sup>2</sup>. Selskapet utvikler og forvalter både bolig og næringslokaler i Trondheimsregionen. Boligprosjektene deres utvikles og bygges for salg. I dette selskapet hadde informantene stillingstittel som «Prosjektleder», og hadde lang erfaring innenfor både offentlig og privat sektor.

##### **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Aktøren følger kommunens bestemmelser for hvem som skal kontaktes, men de har også en rekke punkter de må finne ut av på egenhånd. I de første fasene vet aktøren hva som må gjennomgås og gjøres. Størrelsen på prosjektet har ikke innvirkning på graden av fokus på interessentene, da det kan oppstå like store utfordringer for aktøren i mindre prosjekter. Kompleksiteten har derimot en innvirkning. Analyse av interessentene baserer seg på erfaring og aktørens faglige tyngde. De tar ikke i bruk formelle systemer og metodikk, og tror heller ikke dette er vanlig for bransjen. Utfordringer blir likevel satt ned på papir, slik at aktøren kan få en oversikt over usikkerhetene.

##### **Interessentbegreps betydning hos eiendomsutvikleren**

Aktøren er fullt klar over at det er mange å forholde seg til under tidligfasen av et prosjekt, men bruker ikke begrepet «interessent» for å beskrive disse. De hadde heller ingen annen klar definisjon på hvem og hva interessentene består av.

##### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

For å identifisere interessentene ser aktøren på konfliktpotensialet i prosjektet, og hvorvidt et prosjekt vil passe inn i området de ser på. Fokuset legges altså i mye større grad på potensialet for konflikter, enn å identifisere enkeltpersoner som interessenter. Dette begrunnes med at det alltid vil være en utfordring å håndtere for eksempel nabointeressenter. Aktøren mener derfor det vil være trygt å ha det faglige på plass, og ha sett på konfliktområdene, slik at dette kan forsvares. Det er aktørens faglige kompetanse gjennom en erfaringsbasert tilnærming som blir tatt i bruk for denne typen identifisering.

### **Kategorisering av interessenter**

En mulig kategorisering aktøren kunne tenke seg, er å skille mellom markedet og myndighetene. Utvikleren mener disse interessentene må håndteres ulikt. Eiendomsutvikleren har forskjellig framgangsmåte i prosjekter når det gjelder kommunen, kontra naboene. En annen måte for aktøren å kategorisere interessenter på vil være å skille mellom vesentlige interessenter og uvesentlige interessenter. Med dette mener aktøren at det er viktig å klare å kategorisere hvilke interessenter som er vesentlige for det valgte prosjektet, slik at de ikke har fokus på feil interessenter. Der noen interessenter kan være samarbeidspartnere, kan andre være mindre vesentlige for prosjektet.

### **Prioritering av interessenter**

Ved spørsmål om aktøren gjør noen form for prioritering av interessentene, viser de til et eksempel på et boligprosjekt de har hatt.

*«Det var flere momenter som måtte på plass før bygging av boligprosjektet kunne startes. Det ble derfor gjort en identifisering av usikkerhetene og mulig konfliktområder. Det viste seg her at det kunne bli spørsmål om støy knyttet til tomten. Det ble derfor gjort en prioritering om å engasjere en støykonsulent før aktøren påbegynte noe som helst».*

Det var også et ønske fra aktørens side å ta i bruk konsulenter kommunen stolte på. Dette var en viktig prioritering for utvikleren. Der interessenter kan ha politisk innvirkning er det viktig å vise ekstra forsiktighet og forsikre seg at disse ikke blir motstandere.

### **Analysering av interessenter**

Når aktøren identifiserer interessene gjennom å se på konfliktområdene, blir dette også å anse som en risikoanalyse for aktøren. Eiendomsutvikleren forteller at *«Det gjøres uformelle vurderinger, ut fra den faglige tyngden man har. Men det er klart at systemer og metodikk sånn sett bruker ikke vi, og det tror jeg heller ikke er vanlig».*

### **Planlegging av interessenthåndteringen**

Ved å se på konfliktområdene som kan oppstå kan de i større grad forsvare det faglige. Dette gjør også at det er lettere å få kommunen til å bistå gjennom konfliktene. De er opptatt av å ha med folk de kan stole på som samarbeidspartnere i prosjektene.

*«Ja, først og fremst så innhenter vi folk vi selv stoler på, slik at vi har flinke anerkjente folk på vår side. Så for vår del blir vel strategien å hente kvalitet når vi ser etter samarbeidspartnere slik at vi vet at jobben blir gjort skikkelig, og dermed hindre at det i det hele tatt oppstår problemer».*

Dette gjøres for å hindre at det skal oppstå problemer i planprosessen. Det legges særlig vekt på valg av arkitekt, da de vet planprosessen kan gå lettere for seg hvis det er gode løsninger, som er ryddige og ordentlige. Aktøren har eksempel på interessehåndtering ved bruk av arkitekt. Dette gjaldt et prosjekt med høy kompleksitet. Her byttet aktøren arkitekt under prosessen for å finne en bedre løsning for både kommunen og byantikvaren. Ved å implementere dette i interessestrategien, gikk aktøren fra å møte motstand, til å sitte med et veldig velkomment prosjekt. Aktøren prøver hele tiden å kjøre en proaktiv tilnærming i sin strategi. De inviterer til møter hos de interessentene der de vet konfliktområdene ligger. Er dette snakk om naboer, mener de det er viktig å ikke bare sende skriftlig beskjed, men også møte interessenten «face to face».

Hos de offentlige instansene som kommunen prøver aktøren å arrangere faste møter. Dette gjør de utover det som er påkrevd. Grunnen til at de gjør dette, er for at prosjektene skal bli mer forutsigbare. På denne måten slipper de å jobbe i månedsvis med et prosjekt, for så å møte motstand fra det offentlige. Aktøren mener slike møter letter på prosessen, og gjør at kommunen blir nødt til å forplikte seg til å ta avgjørelser underveis. Ifølge utvikleren er kommunen også positivt innstilt til denne fremgangsmetoden. Det hender også at aktøren implementerer innspill fra interessenter inn i prosjektene deres, selv om dette ikke er påkrevd. I slike tilfeller er det ikke bare snakk om å implementere ønsker fra kommunen og det offentlige, men også fra naboer og interesseorganisasjoner. Denne strategien er bundet i at eiendomsutvikleren ønsker å lage et prosjekt som ikke bare er bra for dem, men også for interessenter som naboer.

For aktøren er kommunikasjon et nøkkelord ved interessenthåndtering. De presisere at det er viktig å sitte med et godt prosjekt hvor begrunnelsene for valgene de gjør er gode, slik at man får støttespillere. De mener videre at det er viktig å vise hensyn og være åpen for å inngå kompromisser. En viktig del av håndteringen vil være å kunne skille relevante innspill, fra irrelevante innspill.

## **Usikkerhet**

Aktøren mener det vil være prosjektspesifikt om interessenten representerer en usikkerhet eller ikke. De gjør hele tiden vurderinger for å se hvilke momenter som representerer størst risiko for prosjektet. Aktøren mener at det ikke bare er risikofaktoren som må vektlegges, men også potensialet til å få laget gode prosjekter. Aktøren vil hele tiden ha fokus på å redusere risikoen, og det er også det som er målet med å håndtere interessentene.

## **Oppfølging, dokumentering og læring**

Aktøren mener det vanskelig å gi konkrete eksempler på prosjekter hvor det har vært feil fokus på interessentene.

## **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Aktøren mener det er vanskelig å unngå at det dukker opp uforutsette problemstillinger. De opplever at dette skjer ofte, selv om de har forsøkt å skaffe seg oversikt. Eksempler på dette kan være høringsparter som aktøren ikke har ansett som viktige, men som plutselig engasjerer seg.

### 4.7 Eiendomsutvikler G

Eiendomsutvikler G er et av de største eiendomsselskapene i Norge. Aktøren driver hovedsakelig med utvikling og forvaltning av boliger i det norske markedet, og har sin hovedbase i Oslo. I tillegg til Oslo, har selskapet pågående boligprosjekter i Akershus, Buskerud, Bergen, Trondheim, Stavanger, Tønsberg og Fredrikstad, for å nevne noen. Informanten som ble intervjuet hos eiendomsutvikler G, hadde stillingstittelen «Prosjektdirektør».

## **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Når det gjelder bruken av formelle verktøy forklarer aktøren at dette er noe som benyttes, men kun i deler av prosessen. De benytter formelle verktøy i form av både kvalitative og kvantitative analyser og visualiseringer, men kun mot kunder og konkurrenter. Når det gjelder kartlegging av eventuelt andre interessenter, er dette et arbeid som belager seg på erfaring. Eiendomsutvikleren visste at det hadde blitt benyttet mer akademiske analyser på noen av aktørens største prosjekter på Østlandet, og var derfor noe utvikleren ikke deltok på. Analysen av de kartlagte interessentene baserte seg på uformelle kvalitative analyser, uten særlig akademisk preg.

*«På et ordinært prosjekt så jobber vi ikke med slike verktøy. Da går det mer på referat og notater rundt en problemstilling fra en definert interessent, også loggfører man hva man mener er viktig å få ut av det.»*

I forbindelse med utarbeidelse av interessentstrategier påpekes det at det utføres noe som ligner på en SWOT-analyse, uten at det kalles det. Analysen utføres kvalitativt i grupper, og bærer mer preg av å være et uformelt diskusjonsforum. Utvikleren forteller at strategien bygger på resultatene fra de uformelle analysene som har blitt gjort tidligere. Aktøren mente at dersom de hadde benyttet flere formelle verktøy, ville det mest sannsynlig vært enklere å kartlegge hva som kunne bli potensielle problemområder, slik at de igjen kunne laget en mer effektiv strategi. Som eksempel vises det til et prosjekt hvor aktøren hadde hatt ekstra fokus på grundig interessentkartlegging og analyser i tidligfasen. Gjennom innledende analyser ble det avdekket at prosjektet kunne få utfordringer rundt kulturlandskap og verneverdig bebyggelse. Det ble derfor lagt opp til en strategi hvor byantikvaren og miljøenheten skulle engasjeres tidlig. Her satt utvikleren opp til en møteserie med disse interessentene og andre som ble ansett som viktige, tidlig i prosjektet. Dette var noe som aktøren ikke hadde gjennomført før, og aldri opplevd at kommunen ønsket heller. Denne tilnærmingen ga svært gode resultater, og det hadde gitt økonomiske fordeler. Aktøren forklarte videre at dette prosjektet hadde ført til et større fokus på identifisering og analysering av interessenter. Aktøren fulgte opp dette med å si at:

*«Jeg har allerede tatt det opp med mine prosjektledere om måten vi har håndtert det i dette prosjektet. Vi skal gjøre det så tidlig som mulig i alle prosjekter nå, tidlig fokus på å identifisere de viktigste interessentene, og legge et løp for å håndtere dem».*

Aktøren tror at formelle verktøy knyttet til interessenter er mer utbredt i større bedrifter som for eksempel Statoil og Hydro. Likevel mener utvikleren at det skal være mulig å benytte seg av formelle verktøy, uansett hvor profesjonelle partene er. Det går mer på hvordan informasjonen som tilegnes benyttes. Eiendomsutvikleren avslutter med å si at: *«Jeg tror at eiendomsbransjen er såpass fragmentert og såpass ny i den formen den er nå, at verktøyene er deretter og veldig varierende».* Utvikleren fortalte at de selv liker å tro at de arbeider proaktivt, men at det plutselig kan dukke opp noe som ikke har blitt identifisert som en trussel tidligere.



### **Interessentbegrepets betydning hos eiendomsutvikleren**

Aktøren benytter samme definisjon på en interessent som er brukt i denne oppgaven.

Eiendomsutvikleren påpeker likevel at dette ikke er et begrep som benyttes i særlig stor grad hos dem. Det påpekes riktignok at de ser behovet for å implementere interessentterminologien i deres prosjekter. Dette utdypes med at: *«Det er veldig greit at det settes ord på, for vi har ikke noe sånn felles betegnelse for det hos oss».*

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Aktøren baserer identifiseringen av interessenter i stor grad på erfaringen til de involverte prosjektmedarbeiderne. *«Eiendomsutvikling er local business»*, sier aktøren, og påpeker viktigheten av erfaringen de har fra det lokale markedet. De har som tidligere nevnt, likevel eksperimentert med nye metoder for å avdekke de viktigste interessentene i tidligfasen, og sett at dette kan gi store fordeler senere i prosjektet. Mot sluttbrukere, markedet og konkurrenter forteller de at det benyttes standardiserte formelle verktøy, gjerne både kvalitative og kvantitative metoder. Aktøren sier likevel at *«Jeg har aldri vært med på at vi ikke har klart å identifisere noen som har vært viktige for prosjektet».*

### **Kategorisering av interessenter**

Aktøren forklarer at de ikke benytter noen form for kategorisering av interessentene. Likevel forteller de at det benyttes forskjellige tilnærminger til interessenten, avhengig av om parten er profesjonell eller ikke. De har derfor en viss form for kategorisering, selv om denne tilnærmingen er veldig uformell.

### **Prioritering av interessenter**

I den grad interessenter prioriteres hos aktøren, er det avhengig av påvirkningskraften de potensielt kan ha på prosjektet. *«De interessentene vi tidlig identifiserer som viktig, er de med størst påvirkningskraft, og som kan påvirke prosjektet vesentlig. Har du for eksempel kommunen mot deg, blir det det så mye motkrefter at det blir litt no go».*

### **Analysering av interessentene**

Som nevnt tidligere benyttes det i all hovedsak uformelle metoder og verktøy til å analysere interessentene, bortsett fra sluttbruker, konkurrenter og markedet. Utvikleren sier:

*«Ja, vi bruker en del analyser, men vi går ikke så akademisk til verks. På et ordinært prosjekt, så jobber vi ikke med slike verktøy. Da går det mye mer på referat og notater, tatt fra akkurat en problemstilling fra en definert interessent og loggfører hva man mener er viktig å få ut av det».*

Uformelle kvalitative diskusjoner er en tilnærming som ofte brukes, for å avdekke eventuelle problemstillinger rundt de aktuelle interessentene. Størrelsen og kompleksiteten på prosjektet vil være med på å avgjøre tilnærmingen til denne biten av interessenthåndteringen. Aktøren forteller at desto større prosjekt er, jo mer arbeid vil det bli lagt ned i forbindelse med analysing av interessenter. Kommer man opp på en viss størrelse, vil det også kreve at man benytter mer formaliserte verktøy, men som nevnt tidligere har de ingen prosjekter av den størrelsen i Trondheim. Utvikler G forteller også om et prosjekt bedriften gikk inn i, før informant ble ansatt i selskapet. Bedriften var da relativt ny i byen, og kjøpte et prosjekt som skulle vise seg å bli svært vanskelig å gjennomføre. *«Jeg satt jo da i et annet selskap og fikk vurdert det prosjektet, men så fort at det daværende selskapet jeg jobbet for ikke skulle gå for prosjektet. Jeg visste det på grunn av lokal tilhørighet og kompetanse».*

#### 4.8 Eiendomsutvikler H

Eiendomsaktør H er en av de lokale eiendomsutviklerne i det sentrale Trondheim, og er datterselskap av et større eiendomsselskap. Aktøren arbeider hovedsakelig med forvaltning og utvikling av næringsbygg, og forvalter rundt 50 eiendommer. De er derfor blant en av de mindre aktørene fra undersøkelsen.

- *Intervju ikke gjennomført.*

#### 4.9 Eiendomsutvikler I

Eiendomsutvikler I er blant de største eiendomsaktørene i Midt-Norge. Eiendomsaktøren utvikler og forvalter boliger i hele Midt-Norge, med hovedkontor i Trondheim. Hos denne utvikleren var det to informanter som deltok under intervjuet. Disse hadde stillingstittel som «Leder» og «Kundeansvarlig».

### **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Aktøren benytter seg av både kvantitative og kvalitative analyseverktøy, men de kvalitative er kun rettet mot potensielle kunder. Mot de resterende interessentene benyttes kun kvalitative analyser, enten i form av diskusjonsforum eller enkle risikoanalyser. Analysene rettet mot kunder benyttes til å optimalisere markedsføringer, samt å bestemme boligmixen.

### **Interessentbegrepets betydning hos eiendomsutvikleren**

Aktøren tenker i hovedsak på sluttbruker og potensielle kunder når det dreier seg om begrepet interessent. De benytter det ikke slik det er lagt til grunn i denne oppgaven.

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Når det gjelder identifisering av interessenter, har aktøren en todelt fremgangsmåten. Når det gjelder potensielle kunder eller sluttbrukere, benyttes det en fast metode for å avdekke disse. Dette skjer i form av markedsanalyser, med påfølgende markedsføring. På denne måten vil aktøren først avdekke det potensielle markedet, deretter retter de reklame direkte mot dette. Deretter kan denne type interessenter selv gå inn på nettsidene og registrere seg. Når det kommer til resten av interessentene i prosjektets handlingsmiljø, forteller de at det gjøres en kvalitativ vurdering i oppstartsfasen av hvert prosjekt. De vil da forsøke å avdekke viktige interessenter, både gjennom den erfaringen aktøren besitter, men også gjennom å snakke med andre aktører som har gjennomført lignende prosjekter.

### **Kategorisering av interessenter**

Eiendomsutvikleren har ingen klar inndeling på interessentene, men aktøren påpeker at det gjerne skiller naturlig mellom den profesjonelle interessent og den uprofesjonelle interessent. Med den profesjonelle interessent mente eiendomsutvikleren interessenter som offentlige aktører, mens uprofesjonelle interessenter var rettet mot naboer og interesseorganisasjoner.

### **Prioritering av interessenter**

Aktøren sier de benytter seg av en slags uformell SWOT-analyse, hvor de avdekker hvilke interessenter som vil være vanskeligst å håndtere. Utvikleren forklarer at: «*de som er identifisert som vanskelig, vil vi deretter jobbe direkte opp mot*». Denne prioriteringen gjøres på bakgrunn av eiendomsutviklerens uformelle prosesser, men er også et resultat av informasjon innhentet fra andre

aktører som utbyggere og naboer. Aktøren påpeker at de tror denne prioriteringen er viktig, og begrunner det med følgende utsagn:

*«For oss er det viktig å tidlig engasjere de som kan bli problematisk, og sørge for god informasjon. Da blir støyen forutsigbar, og vi kan tilpasse oss det i forhold til hvordan vi skal fronte prosjektet mot andre aktører som for eksempel kommunen».*

I tillegg til hvor vanskelig de ulike interessentene har potensialet til å være, gjøres det også en slags prioritering på bakgrunn av påvirkningskraft. Dette begrunnes enkelt og greit med at aktøren ønsker å få gjennomført prosjektene sine. Det påpekes også at denne prioriteringen derfor vil være veldig prosjektavhengig. Videre var ble det gjort en prioritering av hvem de skulle samarbeide med, for at de skal kunne beskytte sin egen merkevare.

*«Vi jobber bare med seriøse aktører for å beskytte vår egen merkevare. Vi tror at imaget vårt gjør at vi lettere får gjennomslag for ting fordi vi er de vi er. Akkurat derfor må vi vokte oss for hva vi blir med på, slik at vi ikke skader merkevaren».*

### **Analysering av interessenter**

Som nevnt tidligere benytter eiendomsutvikleren både formelle og uformelle verktøy i analyseringen. De formelle verktøyene er ifølge aktøren i stor grad forbeholdt sluttbrukere og potensielle sluttbrukere. Her benytter de seg blant annet av analyser av interessentlister, for å kunne rette markedsføringen mot riktig kundesegment. De uformelle kvalitative prosesser tas i bruk til å analysere andre interessenter. Nok en gang påpeker de viktigheten av erfaring i forhold til hva man skal forvente fra de forskjellige interessentene. Der det kunne oppstå problemer, var de raske med å samarbeide med aktører de visste andre aktører kunne stole på, og sa:

*«Vi vet at når vi kommer til et område som er litt kontroversielt eller vanskelig, så må vi bruke konsulenter som kommunen stoler på. Gjerne konsulenter som kommunen selv bruker i sine prosjekter. Så valg av støttespillere er et valg vi må ta alvorlig».*

## **Planlegging av interessenthåndteringen**

I forhold til den faktiske håndteringen av interessentene har utvikleren stor tro på tidlig engasjering av de riktige interessentene, kombinert med nok og god informasjon. De forteller at de veldig ofte legger en interessentstrategi på bakgrunn av informasjonen de har hentet inn, og forsøker så ofte det lar seg gjøre å være proaktiv. Fordelen med dette er at de mener det skaper forutsigbarhet. I tillegg påpekes det en slik tilnærming gir en økonomisk fordel.

*«Vi bruker mindre penger enn vi ellers hadde måtte gjøre på å utrede ting, og ikke minst sparer vi tid. Det å avklare problemområder, legger en strategi for så å håndtere det, er i så måte en sentral del av vårt arbeid».*

## **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

På spørsmål om aktøren har forbedringspotensialet innenfor interessenthåndtering, svarer utvikleren: *«Vi kunne sikkert gitt enda mer informasjon, men også sørge for at det er riktig informasjon som gis. Det er viktig at man ikke gir informasjon som kan bidra til å skape usikkerhet».* Samtidig sa aktøren: *«Vi mener det er ekstremt viktig å dra ut å møte folk, spesielt på store prosjekter. Ikke bare møte folk, men mange folk, fordi da tør de å stille de spørsmålene som de snakker om på bakrommet».*

Eiendomsutvikleren forteller at de tror at en god interessenthåndtering gir mange fordeler. Som nevnt tidligere gir det i mange tilfeller bedre prosjektøkonomi. I tillegg påpekes det at fokus på dette arbeidet over lang tid har gitt gode resultater i forhold til omdømmet. *«Vi blir stort sett nedringt av aktører som ønsker å jobbe sammen med oss fordi de vet at vi har en god standing hos kommunen. Vi blir kanskje sett på litt som NRK. Trygg, solid og litt satt, men de stoler på oss».* Det påpekes at dette medfører at eiendomsutvikleren stort sett kan velge og vrake når det kommer til samarbeidsaktører.

### 4.10 Eiendomsutvikler J

Eiendomsutvikler J er et relativt nytt eiendomsselskap som jobber med utvikling og forvaltning av næring. Aktøren har sitt hovedfokus på konverterings og omreguleringsprosjekter. De har sitt hovedkontor i Trondheim, men er aktive i de fleste norske regioner. Informanten hadde stillingstittel «Utviklingsdirektør», og har flere års erfaring innfor eiendomsutvikling fra de store byene i Norge. Informanten opererte nå i Oslo-området.

### **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Aktøren forteller at simulering av interessenter er et verktøy som ofte benyttes i virksomheten. Dette verktøyet kan benyttes blant annet til å utforme forskjellige strategier, basert på interessenters atferd og respons. I tillegg benyttes det aktøren omtaler som en: «*basic stakeholderanalyse*». Dette er også et kvalitativt verktøy, hvor de skaffer oversikt over interessentene, samt deres holdning til prosjektet. Videre fortelles det at informanten tidligere har opplevd å bruke mer omfattende formelle verktøy, men at dette var i regi av en stor offentlig aktør.

### **Interessentbegreps betydning hos eiendomsutvikleren**

Utvikleren påpeker at begrepet interessent er ganske altomfattende. Selv om de har interessenter i form av institusjoner og lovverk, påpekes det at interessenter i første rekke er mennesker. «*Interessenter er jo mennesker uansett om du forholder deg til et statlig organ eller en nabo. En interessent oppfører seg som mennesker, derfor er det i stor grad psykologi og alle de måtene mennesker opptrer på som gjelder*».

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Aktøren forteller at i deres bedrift benyttes en ordinær stakeholderanalyse for å identifisere interessentene.

### **Kategorisering av interessenter**

Utvikleren forklarer at interessentene ikke nødvendigvis må kategoriseres, men hvis de står ovenfor interessenter som representerer en risiko for prosjektet, kan interessentene kategoriseres etter hvilken type risiko de representerer. Det være seg politisk, markeds eller omdømmerisiko.

### **Prioritering av interessenter**

Aktøren forteller at de må prioritere de interessentene som kan stå i veien for fremdrift for prosjektet. Samtidig må de være observante på de som har blitt identifisert som «farlige» interessenter tidligere.

### **Analysering av interessenter**

Det forklares at det benyttes en del analyser, men veldig lite er formalisert. «*Det er sånn at eiendomsutvikling i stor grad går på magefølelse og risikovurdering*». Av uformelle analyser gjøres

det risikoanalyser, og simulering av interessenter og diverse utfallsrom. Aktøren mener at grunnen til at det er vanskelig å benytte formelle verktøy er det psykologiske aspektet, «*det går tilbake på det at det bare er mennesker, man kan ikke kjenne alle menneskene som deltar*». Det påpekes at man likevel må forsøke å identifisere de toneangivende, og hvem det er som egentlig trekker i trådene. «*Det er en skog av folk, hvem er det som roper foran, og hvem trekker i trådene. Det er ikke sikkert man kan gjøre noe med dem, men man kan kanskje tvinge dem i dialog*». I tillegg forteller aktøren at man må forsøke å forstå interessenter og deres motiv.

### **Planlegging av interessenthåndteringen**

Utvikleren forteller at når de har identifisert interessentene og kartlagt deres motiv, må det legges en strategi. Et eksempel som blir dratt frem, er et prosjekt som skulle utvikles i et område bestående av eneboliger. Det ble da kjørt mange uformelle møter, hvor alle kritiske problemstillinger ble adressert med en gang. Likevel utpekte det seg noen kverulanter som var imot alt som ble sagt. Strategien som da ble lagt for å få disse «*med på laget*», var å forsøke å knytte de til prosjektet, og gi dem en følelse av medvirkning. Interessentene det var snakk om i dette eksemplet var naboer og velforeninger. Aktøren kunne fortelle at strategien i dette tilfellet fungerte svært godt.

*«Vi knyttet de helt inn i prosjektet, og ga dem særbehandling for å kalle det det. Det fungerte godt, og de ble veldig entusiastisk. Du merker fort hva som trigger dem. I dette tilfellet var det en som var veldig opptatt av historien, og at den måtte ivaretas. Vi fikk da en historiker på NTNU til å lage teksten, også satte vi det sammen til en liten bok som ble distribuert til alle naboene. I tillegg ga vi han som var så opptatt av dette, ansvaret med å kvalitetssikre boken».*

Aktøren påpeker at forskjellige interessenter krever forskjellige tilnærminger, og forklarer dette med at:

*«Enkelte må håndteres på en helt annen måte. De må bare konfronteres også spør man: Hva er det du vil ha da? Nei, vil ingenting. Ja, okei, men da er vi jo egentlig ferdig med å snakke da. Du vil jo ingenting. Greit det, men da diskuterer ikke vi noe mer».*

En annen vanlig strategi er ifølge aktøren å implementere endringer i prosjektet, for å tilfredsstille interessentene. Dette kan være endringer som ikke er påkrevd fra et juridisk eller politisk ståsted,

men endringer som kan være smarte å gjøre for å dempe støyen. Aktøren påpeker også at det er vanskelig å planlegge hele prosessen på forhånd. «*Det er en kontinuerlig endringsprosess, for man kan ikke bestemme seg 100% på forhånd hvordan en prosess skal kjøres. Responsen man får er avgjørende*».

### **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Aktøren tror den mellommenneskelige dynamikken i behandlingen av interessenter er så avgjørende, at de tror den største forbedringen som kan gjøres er å trene på å jobbe med mennesker. Aktøren påpekte også at man må passe seg for ikke å overanalysere interessentene.

*«Det som er interessant, er at vi gjorde en stakeholderanalyse i det prosjektet. Bare sånn helt enkel. Hvem er det som er med også videre. Her har vi et beslutningstre. Da hadde vi et dataprogram som var utviklet som vi kjørte sånne analyser på. Og det er det bare det offentlige som kan finne på å bruke. Det er veldig ressurskrevende».*

#### 4.11 Eiendomsutvikler K

Denne utvikleren er blant de aller største eiendomsselskapene i Norge. De utvikler og forvalter eiendom i hele Norge, men også i utlandet. De har en enorm eiendomsmasse, og har lang erfaring innenfor eiendomsbransjen. De gjør alt fra utvikling av byggeprosjekter, forvaltning, samt kjøp og salg av eiendom. Informanten hos aktøren hadde stillingstittel som «Regiondirektør».

### **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Hos denne aktøren benyttes en rekke formelle verktøy. I de største prosjektene utføres det større utredninger i forkant, og det benyttes da både kvalitative og kvantitative verktøy. I tillegg har de et eget styringsverktøy, som benyttes i alle prosjekter. Her er det blant annet krav om at man må utføre risikoanalyser som også går på eventuelle interessenter.

### **Interessentbegrepets betydning hos eiendomsutvikleren**

Aktøren har ingen bestemt definisjon for begrepet interessent. Ved spørsmål om hva aktøren legger i ordet interessent, blir følgende svar gitt:



*«Når jeg tenker på interessenter, så er det i tillegg til sluttbruker og kunder en hel skog av folk å ta hensyn til, helt fra starten av. Du har alle konsulentene, naboer, du har kommunen, og i neste runde har man forvaltningen og alle leverandørene til prosjektet».*

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Aktøren forteller at arbeidet tilknyttet identifiseringen av interessenter utføres gjennom et internt system:

*«Gjennom en egen portal har vi et styringsverktøy, med lister og modeller som viser hva vi må gjennom i hvert enkelt prosjekt. Der inne ligger det ikke noen spesifikk fane som heter interessenthåndtering eller kartlegging, men gjennom disse prosessene skal vi gjennom alt det der».*

Utvikleren sier at dette styringsverktøyet ofte kombineres med erfaringen de sitter med. De påpeker likevel at nyansatte ofte gjør en bedre jobb fordi de følger styringsverktøyet, og ikke har *«vendt seg til å gjøre ting på sin egen måte»*. Videre forteller aktøren at den største utfordringen ligger i å begrense omfanget, med andre ord å finne ut hvem de viktigste interessentene er. *«Det finnes rett og slett hverken tid eller ressurser til å hensynte alles behov»*.

### **Prioritering av interessenter**

Det fremkom ikke av undersøkelsen om eiendomsutvikleren utførte noen form for prioritering av interessentene.

### **Analysering av interessenter**

Aktøren har tidligere benyttet seg av SWOT-analyser. Dette er noe som i utgangspunktet ikke inngår i deres interne rutiner. Likevel gjør de en overordnet kvalitativ analyse, hvor de største faremomentene blir utpekt. I senere tid har aktøren gjort en utredning bestående av både mulighetsstudium, kombinert med behovsutredning på noen av sine største prosjekter. I dette arbeidet har mange av de underliggende problemene blitt adressert, og aktøren har fått kartlagt hvilke interessenter som blir berørt. Aktøren forteller at dette er en veldig nyttig måte å jobbe på, og det er et ønske internt hos aktøren om å gjøre dette på flere prosjekter.

### **Planlegging av interessenthåndteringen**

Eiendomsutvikleren tror det er en ting som er viktigere enn noe annet når det kommer til håndtering av interessenter, nemlig dialog. «*Det er ene og alene dialog. Dialog, dialog, dialog*». Samtidig påpekes det at denne dialogen må kombineres med faglig tyngde. «*Uten den faglige tyngden blir man raskt avslørt*» tilføyer aktøren.

### **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Aktøren blir også stilt spørsmål om de tror de har et forbedringspotensial innenfor interessenthåndtering. Følgende svar ble da gitt:

*«Ja, det er det alltid. Man kan alltid bli bedre på å finne en best mulig sammensetning av de aktørene som skal være med i prosjektet. I tillegg på det å ha åpenhet, gå bredt ut og la flest mulig komme til ordet i tidligfasen. Det siste der er en utfordring, men utrolig viktig. Samtidig er det også viktig å vite når man skal snevre inn».*

#### 4.12 Eiendomsutvikler L

Utvikler L er blant de største eiendomsselskapene i Skandinavia. Eiendomsutvikleren jobber innenfor alle ulike spektrere av eiendom, og er også en av de største entreprenørene i Norge. Selskapet er børsnotert med en omsetning på over 20 milliarder kroner. Eiendomsvirksomheten driver med utvikling av bolig, gjennom utvikling av tomter og eksisterende eiendommer. Informantene som ble intervjuet hadde titlene «Prosjektleder» og «Prosjektansvarlig».

### **Graden av formelle prosesser og verktøy brukt i interessenthåndteringen**

Aktøren benytter seg av både kvalitative og kvantitative verktøy. Utvikleren kan fortelle at de kvantitative analysene i utgangspunktet kun benyttes mot kunder eller potensielle kunder. Analysene brukes da til å avdekke betalingsvilligheten til bestemte kundegrupper, som igjen kan hjelpe bedriften med å velge den optimale boligmiksen. Mot de andre interessentene i prosjektets handlingsmiljø, benyttes som regel kvalitative verktøy. Dette kan være analyser som har store likheter med SWOT og risikoanalyser.

### **Interessentbegrepets betydning hos eiendomsutvikleren**

Aktøren forklarer at når de snakker om interessenter, er det hovedsakelig kunder eller potensielle kunder de tenker på. De påpeker riktig nok at i firmaets svenske avdeling, benyttes en definisjon på ordet som sammenfaller bedre med den som er lagt til grunn i denne rapporten. Denne definisjonen som et samlebegrep om alle interessentene, benyttes likevel ikke hos dem.

### **Eiendomsutviklerens identifisering av interessenter**

Aktøren forteller at identifiseringen av interessentene baserer seg mye på faste rutiner. De fortsetter med å si at: «Ofte kjøper vi en tomt, og må da gjennom en reguleringsprosess først. Da vil det være faste prosedyrer med byantikvar, skolekrets, barnas representant og masse slikt». På spørsmål om disse rutinenene varierer etter størrelsen på prosjektet, svarer utvikleren at det som oftest er likt, men at de opplever forskjeller på hvordan de ulike kommunene håndterer prosessene.

### **Kategorisering av interessenter**

Det kom ikke fram av intervjuene fra undersøkelsen om aktøren hadde en egen kategorisering av interessentene.

### **Prioritering av interessenter**

På spørsmål om hva som avgjorde tilnærmingen til interessenter i tidligfasen, forteller eiendomsutvikleren at fremdrift er en viktig faktor. Videre forteller de at dersom noen interessenter kan stå i veien for at prosjektet beveger seg til neste fase, er det naturlig at disse får ekstra oppmerksomhet.

### **Analysering av interessenter**

Aktøren forteller at de gjennom deres styringssystem er pålagt å utføre diverse analyser i de ulike prosjektfasene. En av disse analysene er en risikoanalyse, hvor de i tillegg til å kartlegge risikoen, skal kartlegge hvordan risikoen har endret seg fra sist analyse. Aktøren forteller videre at «det kan gå på at det er en risiko i forhold til å få det godkjent hos kommunen, eller det kan være hissige naboer som også har være ute i avisen». De forteller videre at dette er et fast analyseløp som inngår i alle prosjekter, og som kan minne om en SWOT-analyse.

## Planlegging av interessenthåndteringen

Når det gjelder den faktiske håndteringen av interessentene, forteller aktøren at de foretrekker en proaktiv tilnærming. De vil da forsøke å løse problemer før de oppstår, og risikoanalysen er i så måte et viktig verktøy. De påpeker også viktigheten av tett dialog selv om det ikke finnes noen åpenbare problemområder.

*«Det er veldig stor forskjell mellom kommunene. Enkelte har veldig liten peiling på hva de holder på med, mens andre er proff. Det som er viktig da er å bli kjent med de, og sørge for å ha en tett dialog slik at de også blir trygg på oss».*

Rundt temaet vanskelige naboer, forteller aktøren at de forsøker å svare opp på alt av brev, men at de føler naboer blir godt nok ivaretatt av loven. *«Det er åpent for alle å klage på en byggesak, men vi må bare kjøre de prosedyrene som norsk lovgivning gir oss, og vi gjør ikke noe annet opp mot det».* Samtidig forteller de også at de i enkelte prosjekter tar kontakt med borettslag, grendelag eller velforeninger i nabolaget for å gi informasjon utover vanlig prosedyre.

En strategi som aktivt benyttes, er implementering av endringer som ikke er påkrevd. Dette kan være forslag fra nærmiljøet på hva de ønsker, eller innspill på utformingen av prosjekter. Aktøren påpeker at dette ikke bare er en strategi for å sikre aksept, men også noe som gjøres for deres egen del. *«Det er interessant for oss, og plutselig kommer det inn noen forslag som vi kan bruke, og som vi kanskje ikke hadde tenkt på tidligere».*

Videre blir aktøren spurt hva de mener er det viktigste innenfor interessenthåndtering, og velger da å gi et todelt svar: *«Mot sluttbruker er det nok viktig med gode verktøy og god kommunikasjon. Sluttbrukeren får aldri nok informasjon. Opp mot de andre aktørene rundt prosjektet er det utrolig viktig med rutine, og at de som jobber i den fasen vet hva som kreves».*

Aktøren forteller videre om en ting som har gjort arbeidet med interessenthåndtering mye lettere. De har et CRM-system, som gjør det enkelt å kommunisere, samt å sikre god og oversiktlig tilgang på informasjon. *«Tidligere var det mye gullapper, men nå kan vi dele all informasjonen mellom aktørene som trenger det i åpne rom».*

### **Oppfølging, dokumentering og læring**

En viktig del av det nye CRM-systemet som ble nevnt tidligere, er muligheten til å lagre og dele dokumentasjon effektivt. Utvikleren forteller at: «*Dette systemet har gitt oss bedre forutsetninger for å kunne dra læring av feil som er gjort i tidligere prosjekter*».

### **Fordeler/forbedringer ved interessenthåndtering**

Aktøren forteller at de gjerne skulle brukt mere tid på analyse og utvelgelse av underentreprenører. Det blir nevnt at de tidligere har opplevd at enkelte går konkurs midt under et prosjekt. Det påpekes videre at det som hindrer dem fra å gjøre dette, er mangel på tilgjengelig tid.



## 5 Diskusjon og drøfting

Her vil resultatene fra forrige kapittel bli drøftet og diskutert, i lys av gjeldende problemstilling og forskningsspørsmål, knyttet til allerede eksisterende teori om teamet. De empiriske funnene fra undersøkelsen er presentert i resultatkapittelet, i form av sammendrag fra de semistrukturerte kvalitative intervjuene som ble gjennomført.

Det vil først bli presentert drøftinger knyttet til avgrensninger av interessentbegrepet. Dette blir gjort fordi forfatterne følte det var nødvendig å avklare hva aktørene la i interessentbegrepets betydning, som kunne gi en indikasjon på hvor kjent begrepet var. Videre blir bruken av formelle prosesser og verktøy diskutert. Som beskrevet i forskningsspørsmål én, er det ønskelig å avdekke i hvilken grad disse blir benyttet i eiendomsbransjen. Deretter vil det diskuteres hvorvidt det benyttes uformelle prosesser og verktøy, og hvorfor en slik tilnærming eventuelt benyttes. Det vil også diskuteres hvilke fordeler eiendomsutviklerne opplever at interessenthåndtering kan gi. Avslutningsvis blir det en rask gjennomgang av den opplevde usikkerheten interessentene utgjør for aktørene.

Eiendomsutviklerne som ble intervjuet i undersøkelsen driver alle med en form for utvikling av eiendom. Dette være seg bolig, næring eller begge deler. Etersom interessenthåndteringsmodellene kan benyttes på alle eiendomsprosjekter, og ikke er forbeholdt bolig eller næring, vil diskusjonen ikke sees i lys av hvilket segment utvikleren jobber innenfor. Rapporten er forøvrig ute etter å se hvordan interessenthåndteringen gjennomføres i bransjen, ikke hvilken tilnærming som er best.

## 5.1 Bruk av interessentbegrepet

Interessentdefinisjonen som er lagt til grunn i denne rapporten, avdekker at interessenter ikke bare omhandler investorer, kunder og potensielle sluttbrukere. Definisjonen er bredere, og gjelder alle som kan påvirke, eller bli påvirket av prosjektet (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Hvis eiendomsutviklerne fra undersøkelsen kun gjennomfører interessenthåndtering med fokuset rettet mot interessenter som sluttbruker og investorer, ville det derfor ikke være snakk om samme interessenthåndtering som er lagt til grunn her. Identifisering og analysering av hvem som kan være potensielle interessenter er en stor del av interessenthåndteringen (Caputo, 2013). Det er derfor interessant å se hvor bredt begrepet blir brukt i eiendomsbransjen, og om det brukes på samme måte.

Da intervjuguiden til undersøkelsen ble sendt ut til eiendomsutviklerne, ble også definisjonen for interessent lagt ved. Som nevnt tidligere, finnes det flere synonymer med interessentbegrepet (Littau et al., 2010). En del av problematikken kunne være at eiendomsutviklerne benyttet seg av samme definisjon, men hadde et annet ord for begrepet. Et annet problem som kunne oppstå var at informantene ikke forstod, eller ikke svarte riktig på spørsmålene knyttet til interessenter og interessenthåndtering, fordi de ikke benyttet seg av interessentbegrepet.

Basert på funnene fra undersøkelsen, var det fem av eiendomsutviklerne som benyttet interessentbegrepet på samme måte som i rapporten. Det var altså et flertall av informantene som ikke hadde samme forståelse for begrepet. I de neste avsnittene vil de aktørene som hadde lignende forståelse for begrepet «interessent» bli drøftet. Videre gjøres det en drøfting av de som ikke benyttet seg av begrepet, eller som hadde en annen forståelse av begrepet. Dette gjøres for å fremstille hvor ulikt begrepet brukes, og hvor ukjent begrepet kan være i eiendomsbransjen.

Eiendomsutvikler B var godt innforstått med begrepet, og definerte deres interessenter som: *«Alle som har med prosjektet å gjøre, og som ligger rundt prosjektet. De som har ulike innfallsvinkler og funksjoner for prosjektet»*. Definisjonen er bred, dekker mange interessenter, og har mange likhetstrekk med Berland, Klakegg og Seflands (2014) definisjon. Det er derfor rimelig å anta utviklerens definisjon av begrepet sammenfaller med definisjonen som er benyttet i denne rapporten. Informanten hos eiendomsutvikler G brukte også den samme definisjon om interessenter som Berland, Klakegg og Sefland (2014), selv om det ble påpekt at dette ikke var et begrep som ble



benyttet i særlig stor grad i virksomheten. Informanten utdypet dette med å si: «*Det er veldig greit at det settes ord på, for vi har ikke noe sånn felles betegnelse for det hos oss*». Det samme gjaldt for eiendomsutvikler A, som sa de ikke benyttet seg av begrepet interessent. De definerte likevel deres «*interessenter*» som: «*De partene de må forholde seg til, og de som er interessert i det aktøren skal bruke eiendommen til*». Selv om eiendomsutvikler G og A ikke benyttet seg av begrepet i praksis, er det likevel store likheter mellom deres definisjon og definisjonen til Berland, Klakegg og Sefland (2014). Dette kan være en indikasjon på at aktøren er klar over interessentene sine, selv om det akademiske begrepet ikke tas i bruk.

Eiendomsutvikler J var godt innforstått med begrepet. Aktøren mente at det var et meget altomfattende begrep, og utdypet dette med å si: «*Interessenter er jo mennesker uansett om du forholder deg til et statlig organ eller en nabo. En interessent oppfører seg som mennesker, derfor er det i stor grad psykologi og alle de måtene mennesker opptrer på som gjelder*». Dette peker samtidig mot at utvikleren var innforstått med det Freeman et al., (2010) sier om at interessenter bare er vanlige mennesker. For eiendomsutvikler K var begrepet også veldig bredt, og dekket alt fra sluttbrukere, naboer, leverandører til det kommunale. De overnevnte eiendomsutviklerne var altså bedre kjent med begrepet og dets betydning. Dette betyr nødvendigvis ikke at disse eiendomsutviklerne er bedre på selve interessenthåndteringen.

Eiendomsutvikler C hadde ikke hørt interessentbegrepet bli brukt i eiendomsbransjen, og de brukte det heller ikke selv. I aktørens øyne ville ordets betydning bare blitt brukt om sluttbruker eller kunde, noe som minner mer om den foreldede definisjonen av interessent (Freeman, 1984). Hvis eiendomsutvikler C kun snakker om sluttbruker når fokuset er på interessenthåndtering, vil det altså ikke omhandle håndtering av interessenter, slik denne rapporten ønsker å avdekke. Eiendomsutvikler D hadde også en lignende tilnærming til begrepet, og sa at interessenter er de som kan: «*fylle næringslokalene vi bygger, eller som kan bistå oss slik at lokalene blir fylt*». Betydningen deres for begrepet er derfor sterkt knyttet sluttbrukere eller leietaker. Det er viktig å påpeke at dette ikke nødvendigvis betyr at hensynet og fokuset til andre interessenter, ikke blir ivaretatt av disse utviklerne. Det kan likevel gi en pekepinn på tankegangen til utviklerne.

For eiendomsaktør E var ikke «*interessent*» et begrep de tok i bruk i sine strategier, og utdypet det med at det heller ikke var et eget fokus på det begrepet. Som de de to overnevnte

eiendomsutviklerne, sa eiendomsutvikler E at de ville brukt interessentbegrepet for å beskrive sluttbruker og potensielle kunder. Det samme var tilfellet for både eiendomsutvikler I og L. Gjennom intervjuet med eiendomsaktør F kom det fram at de var fullt klar over at det var mange å forholde seg til i tidligfasen av et prosjekt. De hadde likevel ikke et fast begrep som ble benyttet for å beskrive sine interesser. Som nevnt, var det altså et flertall av utviklerne, som ikke benyttet seg av begrepet på samme måte som i rapporten.

Det er mye som peker mot at den foreldede definisjonen for interessentbegrepet som fremkommer av Freeman (1984), er mer utbredt. Denne definisjonen er som nevnt ikke like dekkende, og tar bare hensyn til et fåtall av interessentene. Det vil være viktig å påpeke at dette kun besvarer hva aktørene legger, eller ikke legger i begrepet. Dette forteller riktignok ingenting om hvor fokuset ligger i den faktiske håndteringen, og om utviklerne har fokus på håndtering av alle interessentene som omtales av Berland, Klakegg og Sefland (2014). Funnene er likevel med på å illustrere at interessentbegrepet ikke er like kjent blant eiendomsutviklerne som ble intervjuet. Det er derfor lett å forstå at interessentbegrepet i seg selv kan være noe uklart, da det i tillegg finnes mange ulike navn på begrepet (Littau et al., 2010).

## 5.2 Bruk av formelle prosesser og verktøy

Gjennom undersøkelsene ble det avdekket hvilke prosesser og verktøy virksomhetene som ble intervjuet benytter seg av i interessenthåndteringen. Det ble observert et klart skille i tilnærmingen og ressursbruken, mellom håndteringen av de forskjellige aktørene i prosjektets handlingsmiljø. Mot potensielle kunder og sluttbrukere ble det tidlig i prosessen benyttet både kvalitative og kvantitative verktøy, i varierende grad av formalitet. Mest vanlig var kvantitative formelle verktøy. Eksempler på verktøy som ble benyttet var analyser av betalingsvillighet i markedet, markedsundersøkelser og prisutvikling for områder. Mot de resterende interessentene i prosjektets handlingsmiljø, ble det observert en annen trend. Svært få av utviklerne benyttet noen som helst form for formelle verktøy. Av verktøyene som ble observert var SWOT-analyser, visualiseringsverktøy, risikoanalyser og interessentsimuleringer.

Hvis vi derimot ser på hvilke prosesser virksomhetene er gjennom, ser vi klare likhetstrekk til de modellene vi har presentert i teorikapitlet. For å kunne drøfte eventuelle likheter og forskjeller, vil vi presentere resultatene opp mot det litteraturen beskriver. For å gjøre dette benyttes både Berland,

Klakegg og Seflands (2014) modell, Leikvam og Olsson (2014) sin modell, samt Caputos (2013) modell som er tilpasset eiendomsprosjekter. For å gi en mest mulig systematisk gjennomgang vil vi benytte oss av stegene to til fem i Berland, Klakegg og Seflands (2014) modell, da innholdet i disse stegene er tilnærmet lik Caputo (2013), samt Leikvam og Olssons (2014) modell. Heretter vil denne fremstillingen omtales som «interessenthåndteringsmodellen».

## 1. Identifisering

Som beskrevet i de tre modellene, er noe av det første man må gjøre å identifisere interessenten som befinner seg i prosjektets handlingsmiljø. Grunnen til dette oppsummeres godt av Jan Terje Karlsen «*En forståelse av prosjektets interne aktiviteter og prosesser krever innsikt og kunnskap om konteksten som omgir prosjektet*» (Karlsen, 2013 s. 271). Som beskrevet i Berland, Klakegg og Seflands (2014) modell, må man ikke bare identifisere interessentene, men også evne å se hvordan interessentene hører sammen i enten grupper eller nettverk.

Det ble gjennom undersøkelsen avdekket en rekke forskjellige måter å gjøre dette på. Som nevnt tidligere ble det ikke benyttet særlig mange verktøy, men de fleste aktørene var gjennom identifiseringsprosessen. For å skaffe seg oversikt over interessentene benyttet for eksempel eiendomsutvikler D et visualiseringsverktøy. De bruker da et stort kart som viser den aktuelle tomten. Videre markerer de på kartet alle aktørene som må tas hensyn til, samt eventuelle konkurrenter, motstridende eller sammenfallende interesser og andre problematiske forhold. Dette er et verktøy som gir god oversikt, og det visuelle elementet kan gjøre det lettere å se eventuelle sammenhenger. Dette er et verktøy også eiendomsutvikler A benytter seg av, men det påpekes at identifiseringsfasen i stor grad baserer seg på erfaring. Eiendomsutvikler F hadde en annen tilnærming, og benyttet erfaringen sin til å se på prosjektets konfliktpotensial. Gjennom å vurdere hva som kan være problematisk med et prosjekt, drar de deretter linjen videre, og ser på hvem som vil være involvert i dette problemet. Eiendomsutvikler A sier de benytter seg av uformelle informasjonskanaler som Google og Brønnøysundregisteret. Dette gjør de for å avdekke andre interessenter, enn det som fremgår av adresseliste til kommunen. Det samme gjelder for eiendomsutvikler B, som også benytter Google som et uformelt verktøy. Selv om mange av interessentene fremkommer av adresselisten til Trondheim Kommune (2016), ser det altså ut til at internett blir brukt i tillegg.

Felles for alle utviklerne, er at de i stor grad benyttet erfaring til å identifisere interessentene. Dette støttes opp av en uttalelse fra eiendomsutvikler C: «80% av aktørene vet vi som sagt om, så da setter vi bare opp et kontaktskjema. Det utføres ikke SWOT-analyse eller noe sånt, dette er noe vi vet om». Verktøy er ikke særlig utbredt i arbeidet med å identifisere, og det kan virke som om interessentidentifiseringen ikke er et eget tema, men heller en del av hver enkel fagdisiplin.

Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) er hovedmålet med denne fasen å identifisere prosjektets interessenter. Dette har vi avdekket at eiendomsutviklerne i stor grad klarer. Eiendomsutvikler G forteller for eksempel: «Jeg har aldri vært med på at vi ikke har klart å identifisere noen som har vært viktige for prosjektet». Likevel ser vi at aktørene har en meget uformell tilnærming til dette arbeidet. Berland, Klakegg og Sefland (2014) mener for eksempel at etter man har vært gjennom denne fasen, bør man ha utarbeidet både en interessentliste, samt et nettverkskart som viser sammenhengen mellom de forskjellige interessentene. I Caputos (2013) modell påpekes det at det bør utføres en analyse av både prosjektet og miljøet rundt, for å forsikre seg om at alle aktørene er tatt høyde for. Selv om det er en bevissthet rundt identifisering av interessenter, kan det virke som om dette i stor grad baserer seg på erfaring. Faren med dette er at erfaring kan virke som en sovepute. En mer utbredt bruk av formelle verktøy, kan gjøre at man tidligere blir klar over eventuelle problematiske forhold.

Det ble riktignok avdekket at samtlige aktører gjør en veldig god jobb med å identifisere potensielle sluttbrukere, altså kunder. Dette er viktig fordi de også er en interessent. Resultatene viste en klar trend mot at verktøyene og metodikken som ble benyttet mot denne interessentgruppen var mer formelle og strukturerte, enn hva som ble tatt i bruk mot andre aktører i handlingsmiljøet. Forskjellen er så stor, at det nesten kan karakteriseres som en to-delning, hvor man på den ene siden bedriver interessenthåndtering slik det beskrives i teorien, mens man på den andre siden har en mer uformell tilnærming. Dette er en oppfatning som støttes opp av blant annet et utsagn fra eiendomsutvikler C: «For oss er sluttbruker den viktigste interessenten».

Det fremkommer av litteraturen at en kategorisering av interessenter kan gjennomføres for å skille hvor stor påvirkningskraften til interessenten kan være, og hvor stor deres interesse i prosjektet er (Pinto, 1998). Dette er noe som skal gjøres som en del av interessentidentifiseringen. I teorikapitlet

ble to ulike metoder presentert. Pinto (1998) mente det kunne være stor variasjon mellom interessentkategorisering i bransjen og i teorien, noe funnene også avdekket. Selv om det ble funnet mange likhetstrekk med litteraturen, var kategoriseringen i stor grad preget av å være uformell.

Ifølge eiendomsutvikler B var ikke kategoriseringen av deres interesser veldig formell. Naboer utpekte seg likevel som en interessent som skilte seg ut. Dette er fordi naboene gjerne hadde en ikke-profesjonell tilnærming til prosjekter. En mulig tilnærming for å kategorisere var derfor å sette naboer som ikke-profesjonell interesser, og offentlige instanser som profesjonell.

Eiendomsutvikler I påpekte også at uprofesjonelle interesser ofte var å anse som naboer og interesseorganisasjoner, mens de profesjonelle interessentene ofte var offentlige aktører. Denne kategoriseringen har likhetstrekk med Pintos (1998) primær og sekundær kategorisering. Her er primære interessentene de som er direkte knyttet til prosjektet på flere nivåer, og som deltar i prosjektet. Et eksempel som blir gitt av Pinto (1998) er nettopp offentlige instanser. Sekundære interesser vil være interesser som ikke er direkte knyttet til prosjektet, men som likevel kan bli påvirket eller påvirke. Her nevnes lokalsamfunnet som eksempel (Pinto, 1998). Dette tyder på at både eiendomsutvikler B og I er klar over at interessentgruppene er forskjellige, og at de derfor bør kategoriseres ulikt. Den samme tilnærmingen til kategorisering praktiseres også av eiendomsutvikler G.

Det ble også funnet likhetstrekk med Karlsens (2013) «eksterne og interne interesser» hos noen av de samme utviklerne. Her vil de interne interessentene være mer kontrollerbare, og er interesser som er knyttet til prosjektet. Offentlige instanser som utviklerne jobber med, vil derfor være av en slik art. Dette stemmer overens med eiendomsutvikler B sin påstand om at det var nettopp disse aktørene de hadde mer kontroll over.

Eiendomsutvikler F kategoriserte interesser ved å skille mellom vesentlige interesser og uvesentlige interesser. Dette gjorde de slik at de ikke skulle ha fokus på feil interesser. Denne metoden ligner også noe på Pintos (1998) modell om primære og sekundære fordeling av interesser. Her vil de sekundære interessentene være mindre vesentlige, enn primære interesser. Det gjelder derfor å skille mellom disse, fordi sekundære interesser ikke nødvendigvis vil kunne påvirke prosjektet i å bli vellykket (Pinto, 1998). Det samme gjelder da for eiendomsutvikler F, i form av at de forsøker å se hvem som kan påvirke prosjektet, ved å plassere

disse som vesentlige interessenter. Utvikleren mente likevel at dette ble gjennomført gjennom faglig tyngde og erfaring. Utover dette hadde flertallet av aktørene ingen form for kategorisering av identifiserte interessenter som samsvarte med Karlsen (2013) og Pinto (1998).

## 2. Analysering

Det neste steget i interessenthåndteringsmodellen, er analysering. I Berland, Klakegg og Seflands (2014) modell handler dette steget om å forstå interessentene, mens Caputos (2013) modell omtaler trinn to som å vurdere interessentens behov og interesser. I Leikvam og Olssons (2014) modell skal man i dette steget kartlegge interessentens interesser i forhold til prosjektet. Ordlyden er forskjellig, men grunntanken den samme. Gjennom å analysere interessentene danner man et kunnskapsgrunnlag, som senere benyttes til å utarbeide en strategi for prosjektet (Karlsen, 2013).

Undersøkelsen avdekket, som i forrige steg av interessenthåndteringsmodellen, at virksomhetene utfører også denne prosessen, men med en mer uformell tilnærming. Dette steget er ifølge teorien det steget hvor man kunne forvente å finne formelle verktøy. Dette fordi både Berland, Klakegg og Sefland (2014), Leikvam og Olsson (2014) og Karlsen (2013) foreslår at man kan sette opp en interessematrise, SWOT-analyser og analyse av interessenters holdninger til prosjektet. Det samme gjør også Caputo (2013). Resultatene viser at virksomhetene har en todelt tilnærming til prosessene rundt analyse av interessentene. Når det gjelder potensielle sluttbrukere og kunder, benyttes gjerne formelle kvantitative verktøy, som tar sikte på å avdekke en rekke forhold rundt interessenten. Eksempler på analyser som ble benyttet mot dette segmentet av interessenter er: Analyse av betalingsvillighet og markedsundersøkelser. Eiendomsutvikler I benyttet for eksempel interessentlister hvor personer som ønsket å motta informasjon om prosjekter kunne skrive seg opp. Informasjonen de fikk fra disse listene ble videre analysert, og blant annet benyttet til å bestemme hvilke bydeler man skulle rette ekstra markedsføring imot. Enkelte aktører fortalte også at de brukte meglere som en del av markedsanalysen, mens andre mente at de hadde like god kompetanse i egen virksomhet.

For de resterende interessentene i prosjektets handlingsmiljø derimot, benyttes gjerne uformelle kvalitative verktøy. Eiendomsutvikler F forteller at: «*Det gjøres uformelle vurderinger, ut fra den*

*faglige tyngden man har. Men det er klart at systemer og metodikk sånn sett bruker ikke vi, og det tror jeg heller ikke er vanlig». Dette er et utsagn som støttes opp av eiendomsutvikler G:*

*«Ja, vi bruker en del analyser, men vi går ikke så akademisk til verks. På et ordinært prosjekt, så jobber vi ikke med slike verktøy. Da går det mye mer på referat og notater, tatt fra akkurat en problemstilling fra en definert interessent og loggfører hva man mener er viktig å få ut av det».*

Eiendomsutvikler J forteller at det eneste som benyttes er primitive analyser. Dette forklares videre med at: *«det går tilbake på det at det bare er mennesker, man kan ikke kjenne alle menneskene som deltar».* Eiendomsutvikler D var den eneste av aktørene som ble intervjuet som benyttet seg av visualiseringsverktøy som en del av analyseringen. *«Vi bruker også kart, og markerer hvor vi selv har interesser, og kartla naboskapet. Kvikkleireforhold har også blitt markert, samt kommunale planer. Vi har også sett på kommunal utbyggingsstrategi».*

Målet med analysefasen er ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) å analysere interessenters påvirkningskraft og interesse for prosjektet, samt hvilken effekt prosjektet vil ha på interessenten. Dette vil i sin tur føre til at både effekt og responsusikkerheten synker. Det kan virke som om det viktigste hjelpemidlet for å analysere dette, er prosjektteamets iboende kompetanse, samt erfaring fra lignende prosjekter. I stedet for å benytte seg av de vanligste verktøyene som er beskrevet i teorien, benyttes uformelle diskusjoner. Det benyttes riktignok formelle verktøy mot potensielle sluttbrukere og kunder, men som Freeman et al., (2010) beskriver, er selve kjernen av interessentteori evnen til å kjøre disse prosessene bredere enn bare sluttbruker.

### **3. Planlegging**

Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) er målet med dette steget i modellen, å kartlegge når og hvordan de forskjellige interessentene skal håndteres. Med andre ord skal det utarbeides en interessentstrategi. Dette arbeidet skal basere seg på analysene som ble utført i forrige steg (Karlsen, 2013). Eksempler på strategier som kan velges er samarbeid, eller å involvere en interessent i prosjektet. Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) er det vanlig at det utarbeides forskjellige strategier til forskjellige faser av prosjektet. I motsetning til de andre fasene i interessenthåndteringsmodellen, vil man i denne fasen ikke benytte noen formelle verktøy, men

heller teknikker som gruppediskusjoner og workshops (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). De forteller også om viktigheten av å jobbe proaktivt med slike strategier. Som et resultat av dette arbeidet skal det utarbeides et strategidokument.

Eiendomsutvikler A fortalte at i hvor stor grad man benytter seg av interessentstrategier, handler om prosjektets kompleksitet. Eiendomsutvikler B fortalte på sin side at det legges en strategi tidlig. «Strategien legger vi allerede i det øyeblikket vi sitter og vurderer tomten». Videre fortalte den samme utvikleren: «Vi tenker jo strategisk når vi legger fram forslag til reguleringsplanen for eksempel. Da må vi tilpasse prosjektet mot nabolaget. Vi lager ikke noe strategidokument, det går mer på situasjonen». Eiendomsutvikler G fortalte at strategien bygger på de uformelle analysene som har blitt gjort tidligere, og at man gjennom diskusjon staker ut kursen videre. Den samme eiendomsutvikleren kunne vise til et konkret prosjekt eksempel, hvor denne arbeidsmetodikken ga svært gode resultater.

Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) skal man i løpet av planleggingsfasen også legge forskjellige strategier til ulike faser av prosjektet. Dette fant vi ikke spor av at noen av utviklerne gjorde. Det ble gitt inntrykk av at man i stedet for å legge strategier for prosjektets forskjellige faser, la strategier for hvordan man skulle håndtere hvert enkelt problem innenfor de forskjellige fagfeltene. Selv om de fleste aktørene fortalte at de så på sin strategiske tilnærming som proaktiv, fant vi mange eksempler på reaktive strategier. Eiendomsutvikler G fortalte at de likte å tro at de var mest proaktiv, men at det plutselig kunne dukke opp noe som ikke var identifisert som en mulig trussel tidligere. Vi tror at noe av grunnen til dette kan være det menneskelige aspektet. Eiendomsutvikler J fortalte at det ble benyttet interessentsimuleringer som en del av analysen. Videre forteller utvikleren: «Det er en kontinuerlig endringsprosess, for man kan ikke bestemme seg 100% på forhånd hvordan en prosess skal kjøres. Responsen man får er avgjørende». Dermed kan det virke som om utviklerne i større grad enn hva teorien beskriver, benytter seg av reaktive prosesser. Det har heller ikke blitt observert praktisering av strategidokumenter rettet mot interessentene, noe som reflekterer den uformelle tilnærmingen som tidligere har blitt beskrevet. Det kan tenkes at dette er en bransjetilpasning som har blitt gjort, for å tilpasse seg det menneskelige aspektet, og det dynamiske handlingsmiljøet rundt prosjektene.



For forskerne virker det derfor som om denne fasen av interessenthåndteringen er den som utføres med færrest fellestrekk fra den presenterte teorien. De fleste svarer at de går gjennom kvalitative prosesser hvor de planlegger og utarbeider interessentstrategier, men i praksis virker det som om reaktive prosesser er den dominerende tilnærmingen. Som enkelte av utviklerne fortalte ville en høyere grad av kompleksitet i prosjektet kunne føre til større vektlegging av dette temaet. Det undersøkelsen viste var at selv i tilfeller hvor det aktivt ble benyttet slike strategier, var tilnærmingen til dette arbeidet svært lite formelt. Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) burde man utarbeide både fasebeskrivelser og et strategidokument. Dette ble ikke avdekket hos noen av utviklerne. Hvorfor utviklerne har valgt en slik tilnærming, vil senere bli diskutert.

#### **4. Engasjering**

Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) skal man i denne fasen utføre den faktiske engasjeringen av interessentene. Deretter skal man analysere den nye informasjonen man har innhentet, og oppdatere interessentprofiler og statistikker. Dette steget finner man ikke igjen i Caputos (2013) modell, og heller ikke i Leikvam og Olssons (2014) modell. Disse to modellene er riktignok utarbeidet slik at nettopp engasjeringen skal kunne gjennomføres. Steget blir diskutert, ettersom prosessen er en sentral del av interessenthåndteringen. Formålet med denne fasen er ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) å gjøre prosjektet så suksessfullt som mulig både for prosjekteier, men også for så mange andre interessenter som mulig. De forteller også at en naturlig del av engasjeringen er å lytte til hva interessentene faktisk sier, søke kompromisser og generell problemløsning. Grunnen til at dette er viktig er ifølge Caputo (2013) at interessentene rundt prosjektet kan bli frustrert dersom de ikke får være med på å påvirke planleggingen og implementeringen av prosjektet. Som nevnt i teorien, stilles det en del krav i forbindelse med eiendomsprosjekter til hvem som skal kontaktes, og hvordan dette gjøres. Ettersom dette er noe man ikke kommer utenom, vil den lovpålagte engasjeringen, jf. pbl. og Adresseliste for plansaker (2016), ikke inngå i den videre diskusjonen. I stedet vil det fokuseres på engasjeringen som går utover det som er pålagt.

I dette steget viser resultatene at trenden fra de foregående stegene fortsetter. Utviklerne, med et par unntak, engasjerer interessentene og søker både dialog og forhandlinger. Den uformelle tilnærmingen preger fortsatt arbeidet, og vi fant ingen spor av hverken interessentprofilene eller statistikken som omtales av Berland, Klakegg og Sefland (2014).

Berland, Klakegg og Sefland (2014) påpeker også at dersom prosjektet har en viss grad av fleksibilitet, bør man invitere interessentene til dialog. I denne dialogen vil de ha reel påvirkningsmulighet, og dersom man unngår dialog, vil man kunne gå glipp av muligheter. Vi så flere utviklere som aktivt søkte dialog med interessentene, for å benytte seg av mulighetene dette kunne gi. Eiendomsutvikler L fortalte at denne typen engasjering ble gjort fordi: *«Det er interessant for oss, og plutselig kommer det inn noen forslag som vi kan bruke, og som vi kanskje ikke hadde tenkt på tidligere»*. Det beste eksemplet var det utvikler G som kom med. De hadde jobbet med et prosjekt hvor de tidlig tok kontakt med en offentlig interessent, for sammen forsøke å løse en utfordring. Gjennom samarbeidet ble muligheter utnyttet, og prosjektet endte opp som en kjempesuksess. Det som gjorde dette mulig var at prosjektet hadde fleksibilitet, og det ble derfor ikke en falsk dialog (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Denne tilnærmingen samsvarer også med Caputos (2013) modell, hvor trinn fire fokuserer på å presentere forskjellige løsninger til interessentene.

Av alle aktørene som ble intervjuet, var det bare en som uttrykte at engasjering av interessenter ikke var noe fokus hos dem. Dette var eiendomsutvikler C. Hos resten av utviklerne ser vi tydelig at dette er en prosess de er gjennom, og har fokus på. Eiendomsutvikler I er tydelig på viktigheten av å engasjere interessentene, *«Vi mener det er ekstremt viktig å dra ut å møte folk, spesielt på store prosjekter. Ikke bare møte folk, men mange folk, fordi da tør de å stille de spørsmålene som de snakker om på bakrommet»*. Riktignok må det påpekes at arbeidet som gjøres, er langt mer uformelt enn det som fremkommer av de tre interessenthåndteringsmodellene som blir benyttet i denne rapporten. Det virker heller ikke som om noen av aktørene har bevissthet rundt at det eksisterer mer formelle tilnærminger.

### 5.3 Bruk av uformelle prosesser og verktøy

Vi har nå sett på hvilke formelle prosesser og verktøy som benyttes av eiendomsutviklerne som var med i denne undersøkelsen. Resultatene viser at en uformell tilnærming uten bruk av formelle verktøy er mest brukt. Likevel ble det observert at utviklerne i praksis benytter seg av de samme prosessene som står beskrevet i teorien. I dette kapitlet vil det bli diskutert hva disse uformelle prosessene som benyttes består av, og hvorfor utviklerne benytter seg av disse i stedet for formelle prosesser og verktøy.

Diskusjonen vil, som i forrige kapittel, bli presentert gjennom en systematisk gjennomgang av interessenthåndteringsmodellen. Denne modellen vil ta utgangspunkt i trinn 2-5 i Berland, Klakegg og Seflands (2014) modell. For hvert steg av modellen, vil det bli diskutert hvilke prosesser, metoder og verktøy utviklerne benytter seg av i stedet for det som beskrives i teorien. Det vil også bli diskutert hvorfor utviklerne velger den tilnærmingen de gjør.

## 1. Identifisering

Som nevnt tidligere er formålet med denne fasen å identifisere interessentene (Berland, Klakegg og Sefland, 2014). Teorien forteller også at i løpet av denne fasen burde det utarbeides både en interessentliste, som inneholder informasjon om hvordan interessenten blir påvirket av prosjektet, samt et nettverkskart som viser hvordan interessentene hører sammen. Gjennom undersøkelsen ble det avdekket at utviklerne hadde en uformell tilnærming til denne prosessen. Det ble observert at utviklerne i stor grad klarte å identifisere interessentene, uten at dette fremkom som noe spesifikt innsatsområde. Dette er en tilnærming som støttes opp av eiendomsutvikler E: *«Vi har ikke definert det som en gruppe som har sin egen rutine. Vi kommer borti dem innenfor de forskjellige arbeidsoppgavene underveis, med egen bedømmelse»*. Intervjuene avslørte også at det viktigste verktøyet som blir benyttet i dette arbeidet er utviklerens egen erfaring. Dette var noe stort sett samtlige utviklere pekte på.

Det kan altså virke som om interessentidentifiseringen hos de fleste aktørene foregår ved at det gjøres en faglig vurdering basert på utviklernes erfaring. Som nevnt tidligere kan dette føre til problemer som kunne vært unngått dersom man gjennom denne tilnærmingen ikke klarer å identifisere alle interessentene. Som Leikvam og Olsson (2014) sier, vil et hvert prosjekt være unikt. Det vil derfor alltid være ulike interesser for hvert prosjekt. Det interessante spørsmålet blir da, hvorfor benyttes denne uformelle tilnærmingen?

Gjennom intervjuene ble det fra flere av utviklerne påpekt at eiendomsutvikling var *«local business»*. Eiendomsutvikler C utdyper: *«Det er derfor vi har lokalkontor rundt om kring. Sånn som meg, jeg vet jo hvem som er her»*. Utvikler G forteller også om et prosjekt virksomheten gikk inn i, før informanten ble ansatt i selskapet. Selskapet var da relativt nytt i byen, og kjøpte et prosjekt som skulle vise seg å bli svært vanskelig å gjennomføre. *«Jeg satt jo da i et annet selskap og fikk vurdert det prosjektet,*

*men så fort at det daværende selskapet jeg jobbet for ikke skulle gå for prosjektet. Jeg visste det på grunn av lokal tilhørighet og kompetanse». Dette er utsagn som kan tolkes dithen at bred erfaring fra bransjen ofte er nok for å identifisere prosjektets interessenter. Det er likevel viktig å huske på at formålet med identifiseringen er ikke bare å kartlegge hvem interessentene er, men også å forstå hvordan interessenten blir påvirket av prosjektet (Berland, Klakegg og Sefland, 2014).*

Eiendomsutvikler G fortalte også: *«Jeg har aldri vært med på at vi ikke har klart å identifisere noen som er viktige for prosjektet».* Det er derfor mulig at utviklerne velger en uformell tilnærming, hvor interessentene identifiseres ved hjelp av erfaring, fordi dette oppleves som tilstrekkelig.

En annen trend som ble observert, var at i de selskapene hvor informantene hadde kunnskaper om interessenthåndtering, var det et større fokus på temaet. For forskerne fremstod det spesielt som om informantene hos eiendomsutvikler B, F, G, J og K hadde kunnskaper om temaet. Disse selskapene hadde også en bevisst tilnærming til tematikken. Det kan derfor tenkes at årsaken til den uformelle tilnærmingen skyldes manglede kunnskap om interessenthåndtering, og fordelene dette kan gi. Dette reflekteres også i intervjuene, hvor flere av aktørene påpeker at interessenthåndtering ikke er noen egen tematikk. Ifølge Littau, Jujagiri og Adlbrecht (2010) har det de siste årene blitt satt mer fokus på interessenthåndtering. Cleland og Bidanda (2009) påpeker også at dette er et tema som kommer til å bli viktigere og viktigere de neste årene. Hos eiendomsutvikler G skal det etter hvert utvikles et nytt styringssystem, og informanten tror at det da vil settes større fokus på interessenthåndtering.

*«Nettopp fordi vi ser at det betaler seg. Tiden det tar med en tidlig identifikasjon av interessenter, tar ikke lang tid, men gir enorme resultater. Spesielt hvis man da avdekker interessenter man må ivareta mer enn andre».*

Tidligere i kapittelet ble det avdekket at svært få av eiendomsutviklere foretok en kategorisering av sine interessenter, etter at de var identifisert. Eiendomsutvikler A mente at slike kategoriseringer av interessentene ikke var mulig, fordi aktøren hele tiden måtte behandle interessentene forskjellige. Formålet med kategoriseringen er å kartlegge hvem som har påvirkningskraft, og hvem som er interessert i prosjektet (Pinto, 1998). Som følge av dette måtte aktøren vite hvordan de skulle behandles, fordi interessentene kunne påvirke prosjektet på ulike måter. Aktør A sa de heller så på interessenten som ulike parter de må forholde seg til. De brukte naboer som eksempel, og sa de måtte bli behandlet forskjellig, og kunne utgjøre ulike interessenter. *«En nabo som kun er nabo til et*

*prosjekt må behandles på en måte. En nabo som derimot får et fortau gjennom hekken sin på grunn av prosjektet, må behandles på en annen måte».* De mente derfor det ble vanskelig å gjøre en kategorisering av interessentene, og at situasjonene heller var temaavhengig. Dette kan peke mot at de forstår at interessentene bare er mennesker som må behandles forskjellig, som stemmer med Freeman et al., (2010) sin interessenteori.

Eiendomsutvikler C hadde heller ingen form for kategorisering, men sa at de: «*Samler interessentene i en pool, også ser vi derifra hva som er den store usikkerheten*». Eiendomsutvikler J gjorde noe av det samme, ved å se på hvilken type risiko interessentene kunne utgjøre. Disse fremgangsmåtene var derfor ulike fra tilnærmingene til Karlsen (2013) og Pinto (1998). Basert på erfaring, var det flere utviklere som mente de visste hvem interessentene var, og da hvem som ville bli påvirket.

Eiendomsutvikler C sa: «*80% av aktørene vet vi som sagt om*». Eiendomsutviklerne trengte derfor ingen kategorisering for å se hvilke interessenter de måtte prioritere. Det er mulig aktørene ser på kategorisering som både ekstraarbeid og unødvendig bruk av ressurser. Likevel tror forfatterne at det er lett å gå i en fallgrube ved å ikke gjennomføre en kategorisering.

Poenget med kategoriseringen av interessentene er å kunne se hvilke interessenter man må ta ekstra høyde for, slik at aktørene videre kan legge strategier for å kjøre prosjektet i riktig retning. Det kreves derfor at utvikleren har fokuset rettet mot de interessentene som har legitime grunner, for å si at de blir påvirket av prosjektet. Dette er fordi de har muligheten til å stoppe eller hindre prosjektet (Karlsen, 2013). Ved at utvikleren sier de vet hvem interessentene i prosjektet er, ser utviklerne bort fra det faktum at hvert prosjekt er unikt (Leikvam og Olsson, 2014). Det vil ikke alltid være de samme interessentene som blir påvirket, og det er derfor viktig å finne nøkkelinteressentene, slik at de kan håndteres (Berland, Klakegg og Sefland, 2014).

## **2. Analysering**

Analysering av interessenter utføres slik at det skal foreligge et grunnlag til utarbeidelse av en interessentstrategi (Karlsen, 2013). Det ble i forrige kapittel avdekket at eiendomsutviklerne i denne undersøkelsen går gjennom dette steget, men ikke med den grad av formalitet som beskrives i teorien. De er riktignok flinke til å analysere potensielle sluttbrukere, altså kunden, men dette er ikke det interessentsegmentet som står mest sentralt i interessenthåndtering. Som Freeman et al., (2010)

påpeker, er selve kjernen av interessenthåndtering nettopp alle de andre aktørene som omgir et prosjekt. Dersom tilnærmingen som er beskrevet i teorien ikke benyttes i særlig stor grad, hvordan utføres denne prosessen da?

Noe som gikk igjen hos de fleste aktører var at de hadde uformelle diskusjoner rundt aktuelle problemstillinger, og analyserte i så måte de involverte interessentene. Denne tilnærmingen gjenspeiles av et utsagn fra eiendomsutvikler F, «*Det gjøres uformelle vurderinger, ut fra den faglige tyngden man har. Men det er klart at systemer og metodikk sånn sett bruker ikke vi, og det tror jeg heller ikke er vanlig*». Både Berland, Klakegg og Sefland (2014), Leikvam og Olsson (2014) og Karlsen (2013) mener at et verktøy som burde benyttes i denne fasen er en interessentmatrise. Dette fant vi ikke spor av hos noen av utviklerne. Det ble riktignok observert en annen interessant trend. Når det gjelder analyse, virket det som alle utviklerne var veldig nøye med hvilke aktører de samarbeider med. Altså ble det utført grundige aktørvurderinger. Som Leikvam og Olsson (2014) presiserer, er denne prosessen i kombinasjon med en god interessentanalyse, avgjørende for å bygge en god prosjektorganisasjon. «*Deler av prosjektorganisasjonen vil da kunne besvare de største utfordringene som er fremkommet i interessentanalysen*» (Leikvam og Olsson, 2014 s. 66). Dette er ikke i tråd med hva Karlsen (2013) sier, som mener at det å samarbeide med interessenter ofte blir nedprioritert. Flere av aktørene fra intervjuene dro dette frem som et viktig tema. Eiendomsutvikler I sa følgende: «*Vi jobber bare med seriøse aktører for å beskytte vår egen merkevare. Vi tror at imaget vårt gjør at vi lettere får gjennomslag for ting fordi vi er de vi er. Akkurat derfor må vi vokte oss for hva vi blir med på, slik at vi ikke skader merkevaren*». Flere andre påpekte også viktigheten av å ha med de riktige samarbeidspartene, spesielt hvis prosjektet var forespeilet å kunne by på vanskeligheter. Videre fortalte den samme aktøren at:

«*Vi vet at når vi kommer til et område som er litt kontroversielt eller vanskelig, så må vi bruke konsulenter som kommunen stoler på. Gjerne konsulenter som kommunen selv bruker i sine prosjekter. Så valg av støttespillere er et valg vi må ta alvorlig*».

Det kan dermed virke som om utviklerne har et annet fokus på analyseringen, kontra det som beskrives av Berland, Klakegg og Sefland (2014). I stedet for å benytte seg av grundige analyseringer av hver enkelt interessent, benyttes mer tematiske diskusjoner. Gjennom disse diskusjonene blir det avdekket hva som kan bli problematisk i prosjektgjennomføringen. Videre analyseres

samarbeidsparter eller konsulenter opp mot hvor skikket de er til å håndtere den aktuelle problemstillingen. Dermed bygges en prosjektorganisasjon som er godt rustet til å håndtere utfordringene som er identifisert (Leikvam og Olsson, 2014). Noe av grunnen til at en slik tilnærming velges, kan være at det oppleves som komplekst å analysere menneskelige reaksjoner til et prosjekt. Karlsen (2013) beskriver problemstillingen slik:

*«Antallet og fordelingen av de involverte parter kan drastisk øke kompleksiteten og usikkerheten i prosjektet. Aktørene i handlingsmiljøet har hver sin interesse å ivareta, og konfliktpotensialet kan følgelig bli høyt. Hvordan hver enkelt vil handle, kan derfor bli svært komplekst, overraskende og vanskelig å få oversikt over» (Karlsen, 2013 s. 273).*

Dette er et problem også eiendomsutvikler J omtaler *«Det benyttes på en måte ganske primitive analyser, for det finnes egentlig ikke noe svar på det. Da går vi jo tilbake på det med at det er jo bare mennesker. Man kan ikke kjenne alle 400 mennesker som deltar»*. Dermed kan det virke som om utviklerne forsøker å avdekke hva som er hovedproblemstillingene, og ikke innstillingen til hver enkelt interessent. Videre analyseres samarbeidsaktører, for å best mulig kunne håndtere de aktuelle problemene.

En annen mulig forklaring på hvorfor utviklerne velger denne tilnærmingen, er manglende kunnskap om temaet, og at de derfor ikke ser de potensielle fordelene dette arbeidet kan gi. Dette støttes opp av eiendomsutvikler G, som kommer med følgende uttalelse: *«Jeg tror at eiendomsbransjen er såpass fragmentert og såpass ny i den formen den er nå, at verktøyene er deretter og veldig varierende»*. Dermed kan det være at mer kunnskap om interessenthåndtering ville bidratt til å formalisere tilnærmingen til analysen, og introdusert noen av verktøyene som omtales i teorien.

### **3. Planlegging**

I forrige kapittel ble det avklart at dette var den prosessen hvor praksis beveget seg lengst unna teorien. Formålet med denne fasen, er ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) å planlegge når og hvordan de forskjellige interessentene skal håndteres. Videre skal det utarbeides konkrete mål for håndteringen, og budskap som skal kommuniseres. Dette skal videre dokumenteres gjennom et strategidokument. Undersøkelsen avdekket at ingen av aktørene benyttet seg av strategidokumenter

rettet spesifikt mot interessentene. Flere av aktørene oppfattet sin egen tilnærming til prosessen som proaktiv, men i virkeligheten virket det som om en reaktiv tilnærming var dominerende. Ettersom det er lite trolig at utviklerne går inn i prosjekter uten noen som helst form for planlagt strategi, også mot interessentene, må denne jobben gjøres gjennom andre prosesser enn det som fremkommer av teorien. Eiendomsutvikler A svarer følgende på spørsmål om det utarbeides noen interessentstrategi: *«Det høres så formelt ut, så jeg tror nesten jeg må si nei. Men vi bruker jo mye tid på å diskutere hvordan vi skal møte de ulike kravene, og hvordan vi skal avdekke dem».*

Eiendomsutvikler B forteller videre at spesielt mot det offentlige benyttes det reaktive prosesser, *«Det er en prosess som blir håndtert etter som det kommer. Så legger vi selvfølgelig en del delstrategier underveis for hvordan vi skal svare på ting til de ulike etatene».* Noe som blir dratt frem fra flere av utviklerne, er nok en gang temaet samarbeidspartnere. Som nevnt i forrige steg, var eiendomsutviklerne svært nøye med hvem de ønsket å samarbeide med. Det kan virke som om valg av samarbeidspartner også inngår som en del av den strategiske tilnærmingen. På spørsmål om det ble utarbeidet noen interessentstrategi, svarte eiendomsutvikler F:

*«Ja, først og fremst så innhenter vi folk vi selv stoler på, slik at vi har flinke anerkjente folk på vår side. Så for vår del blir vel strategien å hente kvalitet når vi ser etter samarbeidspartnere slik at vi vet at jobben blir gjort skikkelig, og dermed hindre at det i det hele tatt oppstår problemer».*

Det viser seg altså at tilnærmingen som er vanligst blant eiendomsutviklerne i denne undersøkelsen, baserer seg på reaktive prosesser. Prosessen som beskrives av både Berland, Klakegg og Sefland (2014), Leikvam og Olsson (2014) og Caputo (2013) legger vekt på at det skal planlegges hvordan interessentene skal håndteres, og når de skal engasjeres. I praksis virker det som om denne planleggingen først skjer i form av reaktive prosesser. Grunnen til at denne tilnærmingen velges, tror vi er delt. En av grunnene kan være at dette er en naturlig konsekvens av arbeidet som har blitt gjort i forrige steg. Som Karlsen (2013) påpeker, skal strategien legges på bakgrunn av analysene som blir gjort. Dette blir vanskelig dersom arbeidet med analysene ikke vektlegges. Det som er blitt avdekket gjennom undersøkelsen, er at virksomhetene i praksis har svært lite grunnlag med seg fra analysefasen, for å utarbeide en strategi. Dette er noe som reflekteres gjennom tilbakemeldingene som ble gitt i intervjuet, hvor flere av utviklerne fortalte at strategien i stor grad handlet om reaktive prosesser.



Det er likevel viktig å huske at samarbeidspartnere også er interessenter (Karlsen,2013). Dermed vil fokuset på å velge riktige samarbeidspartnere også være en form for strategisk planlegging. Som i forrige steg ser vi dermed at utviklerne vrir fokus fra de resterende aktørene i prosjektets handlingsmiljø, og over på samarbeidspartnere. At interessenthåndtering ikke behandles som en egen tematikk hos utviklerne, kan også være noe av forklaringen på hvorfor det ikke legges proaktive strategier rettet mot de andre interessentene. Det blir da rimelig å tro at interessenthåndtering kan inngå som en del av den ordinære strategiske planleggingen, uten at det eksisterer et bevisst fokus på dette. Det må påpekes at dette er ikke noe denne undersøkelsen har muligheter til å si noe om, da intervjuene ikke ga informasjon om dette. Det vil likevel være naturlig å se for seg at en slik tilnærming benyttes.

Den siste forklaringen som skal diskuteres, går på eiendomsutviklernes kompetanse. Det er rimelig å anta at det manglede fokuset på temaet, kan skyldes manglede kunnskap. Eksempelet er nevnt tidligere, men eiendomsutvikler G fortalte om et prosjekt hvor de benyttet seg av en planlagt interessentstrategi. Kombinasjonen av både tidlig identifikasjon, analyse og proaktiv strategi, førte til svært gode resultater. Dette var ikke noe som var vanlig hos utvikleren, men ble prøvd ut etter forslag fra en prosjektleder. Strategien som ble lagt, var tidlig engasjering, oppfølgingsmøter og medvirkning. Resultatet ble at både den offentlige interessenten og utvikleren selv ble svært fornøyd med resultatet. På spørsmål om hva som er det viktigste elementet for å sikre en god håndtering av interessentene, svarer denne utvikleren: «*Tidlig fokus på å identifisere de viktigste interessentene. Og legge et løp for å håndtere dem, som legges på øverste nivå i prosjektet, slik at du sørger for at det blir gjennomført*». Dette tyder på at aktøren som har prøvd en tilnærming mer lik den som omtales i teorien, har sett fordelene. Videre kan dette også tolkes som at de andre aktørene ikke velger denne tilnærmingen, fordi de ikke er klar over fordelene det kan gi.

#### **4. Engasjere**

Som Berland, Klakegg og Sefland (2014) forteller, er formålet med denne fasen å sørge for at prosjektet blir suksessfullt, både for prosjekteier, men også for så mange av interessentene som mulig. I forrige kapittel så vi at de fleste utviklerne var dyktige på det som ifølge teorien fremstår som kjernen av denne prosessen. Nemlig vilje til diskusjon og kompromisser. Dette er viktig, da enkelte av interessentene kan opptre som barrierer for prosjektet (Berland, Klakegg og Sefland 2014). Dermed

så vi at gjennom å være fleksibel, og ofte tilby interessenten muligheten til å være med på å påvirke prosjektet, tilfredsstilles mange av interessentene i prosjektets handlingsmiljø. Det være seg både interessenter som naboer, lag, foreninger og offentlige interessenter. Alle eiendomsutviklerne, med unntak av utvikler C, fortalte at det var vanlig å inngå kompromisser om endringer i prosjektet, for å tilfredsstille interessenter. Dette ble gjort selv om eiendomsutviklerne hadde den oppfatningen at prosjektet kunne blitt gjennomført, selv uten disse endringene. Dette viser at utviklerne ofte er opptatt av å også tilfredsstille interessentene.

Det som nå skal diskuteres, er hvilke forskjeller som ble observert mellom tilnærmingen som benyttes, og den som beskrives av Berland, Klakegg og Sefland (2014). Mest åpenbart var mangelen på analyse og statistikker. Berland, Klakegg og Sefland (2014) forteller at etterhvert som engasjeringen foregår, skal informasjonen analyseres, og interessentprofiler skal oppdateres. Dette ble det ikke observert hos noen av utviklerne i undersøkelsen. Selv om utviklerne var dyktige på den faktiske engasjeringen, ser vi at tilnærmingen totalt mangler det formelle preget, som Berland, Klakegg og Sefland (2014) beskriver. Hvorfor utviklerne ikke har fokus på videre analyse og statistikk vil nå bli diskutert.

En av grunnene til at denne tilnærmingen velges, kan være at teorien overkompliserer. Ingen av eiendomsutviklerne som har blitt intervjuet, har gitt uttrykk for at interessentinformasjon blir bearbeidet på denne måten. Videre er det mulig å se for seg at kompleksiteten til prosjektene ikke er høy nok til at denne informasjonen etterspørres. Under intervjuet med eiendomsutvikler G, påpekte informanten at virksomheten benytter seg av formelle verktøy under analysefasen i større prosjekter på Østlandet. Uten at dette ble spurt om under intervjuet, er det mulig å tenke seg til at en mer formell tilnærming til engasjeringen da også benyttes i virksomhetens større prosjekter.

En annen grunn kan være knappe ressurser. Både eiendomsutvikler I og J påpekte at de har begrensede ressurser på prosjektene sine, og må derfor arbeide så effektivt som mulig. Det er dermed lett å se for seg at statistikk over interessentengasjeringen ikke prioriteres i første rekke. Etersom eiendomsutviklerne ikke virker å se fordelene dette arbeidet kan gi, har de ingen insentiver for å rette fokus mot dette i fremtidige prosjekter. Videre fortalte eiendomsutvikler J at informanten tidligere hadde jobbet hos en større offentlig aktør. Statistikk og dybdeanalyser ble her utført i en

skala informanten aldri hadde sett siden. Informanten mente at grunnen til dette var et oppblåst budsjett.

*«Det som er interessant, er at vi gjorde en stakeholderanalyse i det prosjektet. Bare sånn helt enkel. Hvem er det som er med også videre. Her har vi et beslutningstre. Da hadde vi et dataprogram som var utviklet som vi kjørte sånne analyser på. Og det er det bare det offentlige som kan finne på å bruke. Det er veldig ressurskrevende».*

#### 5.4 Fordeler ved interessenthåndtering

Det tredje forskningsspørsmålet ønsker å avdekke om eiendomsutviklerne opplever fordeler gjennom interessenthåndteringen. Berland, Klakegg og Sefland (2014) sier det vil være smart å ta hensyn til interessentene, fordi en god interessenthåndtering skal gjøre at et prosjekt generelt går bedre for seg. Ifølge Leikvam og Olsson (2014) viser flere studier at for lite hensyn til interessentene har ført til at prosjekter opplever problemer. Hvilke fordeler mener eiendomsutviklere en god håndtering gir, og hva har de gjort for å oppnå disse fordelene? Forøvrig har forskningsspørsmålet også avdekket hva utviklere som ikke har hatt stort fokus knyttet til håndtering, opplever av vanskeligheter. Det er rimelig å tro at fordelene ved interessenthåndtering kommer av flere grunner. Ifølge Karlsen (2013) vil relasjonene eiendomsutvikleren har med sine interessenter spille inn. Hvilken tilnærming utvikleren har til sine interessenter, samt grunntanken om å drive god business (Freeman et al., 2010) vil trolig også ha en påvirkning. Ifølge Cleland og Bidanda (2009) vil det å håndtere alle interessentene være en kompleks oppgave, som ikke blir enklere av at menneskers følelser er uforutsigbare. Det vil trolig være en fordel for eiendomsutviklerne å forstå at det er snakk om vanlige mennesker i interessentkonfliktene. Da undersøkelsen ikke har basert seg på casestudier, er det ikke blitt gjort konkrete sammenligninger med prosjekter som har gjennomført interessenthåndtering. Det har altså ikke blitt undersøkt om én fremgangsmåte var bedre enn en annen, men heller om utviklere opplever fordeler der fokuset har vært rettet mot interessentene. For denne rapporten blir det vanskelig å generalisere de tiltakene som har gitt aktørene fordeler ved gjennomføring av en interessenthåndtering. Eksemplene som blir nevnt, er likevel med på å gi en indikasjon på hvilke fordeler som kan komme av utviklerens interessenthåndtering.

Caputo (2013) sier at tanken bak analysing av interessentene, og det å ta høyde for deres behov, er med på å gi aksept for gjennomføring av prosjekter. Dette var en fordel som gikk igjen hos mange av

eiendomsutviklerne. Ved å ha fokus på interessenter kunne dette hjelpe aktørens omdømme, og hvordan de ble oppfattet av andre aktører og interessenter. Dette sørget også for at det var lettere for disse utviklerne å få aksept hos egne interessenter. Eiendomsutvikler I sa de ble: «[...] *nedringt av aktører som ønsker å jobbe sammen med oss, fordi de vet at vi har en god standing hos kommunen. Vi blir kanskje sett på litt som NRK. Trygg, solid og litt satt, men de stoler på oss*». Ifølge eiendomsutvikler B fikk de «*mye gratis*» ved å vise at de tenkte på interessentene sine. Et godt omdømme ga også fordeler for eiendomsutvikler D, som mente de: «*ikke har opplevd å få en saksbehandler som er helt vrang*». Det gode omdømmet og tilliten som følge av et fokus på interessenten, gjorde det lettere å gjennomføre prosjektene. En interessenthåndtering er ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) med på å skape nettopp tillit mellom utvikleren og interessenten. Det sistnevnte utsagnet var spesielt interessant, da det kom fram at saksbehandlere var et av de største problemene knyttet til eiendomsutvikler C sine interessentkonflikter. Denne utvikleren var en aktør som forfatterne av rapporten, oppfattet å ha mindre fokus på interessenthåndtering.

Som nevnt i teorikapittelet, kan ulike relasjoner til interessentene i prosjekter gi ulike fordeler. Der graden av samarbeid er høy, vil dialogen mellom partene også være bedre, og det blir lettere å påvirke og styre interessentene (Karlsen, 2013). Ikke alle interessenter kan behandles likt, fordi forholdene vil variere. Dette kommer også fram etter intervjuet med eiendomsutvikler A. Her var det gjerne en direkte relasjon med interessentene som var direkte berørt av et prosjekt, hvor det ble holdt en god dialog. Eiendomsutvikler A viste her til et konkret eksempel fra et prosjekt hvor de hadde fokus rettet mot en nabo, og tatt hensyn til tomten hans. Her jobbet utvikleren for å få redusert en bussholdeplass som tok deler av tomten. Ved å få redusert området, ble naboen svært fornøyd av resultatet. Utvikleren opplevde at de gjennom dette hadde spart både tid og krefter. Hos andre interessenter som de ikke mente ble påvirket i like stor grad, holdt det gjerne med å sende ut informasjonsbrev. Her var derfor graden av samarbeid betydelig lavere. Karlsen (2013) sier at man ved en lavere grad av samarbeid kan «[...] *hindre uønskede ytre forstyrrelser fra omgivelsene*» (Karlsen, 2013 s. 281). Likevel mente aktøren de ofte hadde tilfeller der informanten ikke forstod innholdet i informasjonsbrevene, og derfor ikke visste når de skulle agere. Her virket det som et lavere fokus på interessenter derfor kunne føre til forsinkelser og komplikasjoner.

Hos flere av eiendomsutviklerne handlet en del av interessenthåndteringen om å gjennomføre uformelle informasjonsmøter direkte med interessentene. Dette var blant annet med på å dempe

agresjon og eventuell motstand senere i prosjektet. Eiendomsutvikler B mente det var viktig å behandle innspill fra naboer med respekt for å unngå å bli uvenner med nabolaget. Eiendomsutvikler L viste til sin strategi hvor implementering av endringer og forslag som kom fra interessenter, kunne bli brukt i prosjektene. Dette til tross for at det ikke var noe krav om denne implementeringen. Aktøren mente at fokuset på innspill fra nærmiljøet, kunne gi dem forslag til prosjektet som de ikke hadde tenkt på tidligere. Kommunikasjon var derfor et viktig moment knyttet til interessentene, som pekte mot en høy grad av samarbeid mellom eiendomsutvikleren og interessentene. Dette være seg en *direkte* eller *integreert relasjon* (Karlsen, 2013). Selv om utvikleren og nærmiljøet ikke hadde de samme målene for prosjektet, kunne altså innspillene fra interessentene være til hjelp for aktøren. De og andre aktører nevnte særlig at det aldri kunne bli gitt nok informasjon til interessenter som sluttbruker og naboer, og at dialog derfor var viktig. Dette peker mot at mange av aktørene er innforstått med at en høy grad av samarbeid med en god dialog, ville skape fordeler for selve prosjektet. Dette stemmer overens med Karlsen (2013) teori om at fordelene kommer som følge av en høyere grad av samarbeid.

Eiendomsutvikler C sa på sin side at forslag fra interessenter ikke ble implementert i deres prosjekter, som ifølge Caputo (2013) kan føre til frustrasjon og misnøye hos interessentene. Utvikleren nevnte videre at de også kunne hatt et bedre samarbeid med kommunen. Eiendomsutvikler C hadde blitt et helt år forsinket grunnet interessentkonflikter med kommune og saksbehandler. Det kan ikke konstateres at dette var som følge av dårlig interessenthåndtering, men mye tyder på at lav grad av samarbeid var en av årsakene. Ifølge Karlsen (2013) ville høyere grad av samarbeid gjort det mulig å ta raskere beslutninger, og gitt større muligheter for å påvirke interessenten. Et større fokus på saksbehandler og kommune kunne derfor vært med på redusere eiendomsutvikler C sine prosjektforsinkelser.

En viktig del av tankegangen omhandlende interessenteori, er det å forstå at det i bunn og grunn dreier seg om mennesker (Freeman et al., 2010). Dette er noe eiendomsutvikler J også mente, da de sa at: «*Interessenter er jo mennesker uansett om du forholder deg til et statlig organ eller en nabo. En interessent oppfører seg som mennesker, derfor er det i stor grad psykologi og alle de måtene mennesker opptrer på som gjelder*». De mente derfor at man måtte forsøke å forstå interessentene og deres motiv, og huske at de bare var mennesker. Dette stemmer også overens med Cleland og Bidanda (2009) sin teori om at prosjektledere må utvikle sine mellommenneskelige egenskaper

innenfor interessenthåndteringen. Utvikler J pekte på viktigheten av å få interessentene i dialog, selv om det ikke var sikkert at dialogen ville påvirke interessentenes meninger om prosjektet. De prøvde uansett å opprette en *direkte relasjon*, som skulle gi bedre kommunikasjon, slik at det ga en større mulighet for å kunne påvirke interessentene (Karlsen, 2013). Ved at eiendomsutvikler J er innforstått med at interessenter er vanlige mennesker, og klarer å etablere en dialog, har de klart å legge interessentstrategier direkte rettet mot enkeltpersoner. Dette ble gjort ved å legge interessentstrategier som knyttet interessentene til prosjektet, og ga dem følelsen av å medvirke. Denne type strategi har ført til at de har klart å snu motstandere i et prosjekt til å bli støttespillere, noe som absolutt kan bli ansett som en fordel.

Å ha en proaktiv tilnærming til interessentene, ved tidlig å avdekke interessentene, har også vist seg å gi fordeler i eiendomsutviklingsprosjekter. I planleggingsfasen er en proaktiv tilnærming å foretrekke, ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014), da det anbefales at man legger en strategi for interessentene sine. Dette var særlig noe eiendomsutvikler G hadde erfart. Aktøren kunne vise til et konkret eksempel der de hadde hatt ekstra fokus på en grundig interessenthåndtering, som hadde gitt dem svært gode resultater. Aktøren hadde tidlig i prosjektet avdekket hvilke interessenter som kunne bli en utfordring gjennom interessentkartlegging og analyser. På bakgrunn av disse funnene hadde aktøren frivillige møteserier med interessentene, og hadde som effekt av dette hatt et veldig godt samarbeid. Karlsen (2013) sier at en *integrert relasjon*, er der det er høy grad av samarbeid, og er med på å kunne gi reduserte kostnader. Den gode håndteringen til eiendomsutvikler G hadde ført til nettopp økonomiske fordeler, og prosjektets gode resultater var derfor mye på grunn av en grundig interessenthåndtering. Eiendomsutvikler G opplevde her direkte fordeler av å ha fokus på interessenthåndtering, gjennom hele tidligfasen til prosjektet. Dette stemmer også overens med Caputo (2013) sin påstand om at interessenthåndtering rett og slett er med på å gjøre at et prosjekt blir vellykket.

Det var svært få utviklere som så fordelene ved å loggføre og dokumentere det som ble gjort av interessenthåndtering. Ifølge Berland, Klakegg og Sefland (2014) vil arbeidet med å dokumentere interessentene være svært viktig. Dette kan hjelpe både for videre læring, og hindre klager og søksmål senere i prosjekter. Eiendomsutvikler L var den eneste som påpekte at de hadde systemer som gjorde det mulig å lagre og dele dokumentasjonen effektivt. De sa: «*Dette systemet har gitt oss bedre forutsetninger for å kunne dra læring av feil som er gjort i tidligere prosjekter.*», mens aktør B

nevnte at de prøvde å evaluere prosessene i etterkant for å lære av feil og avdekke forbedringer. Utover dette mente de fleste aktørene det var vanskelig å lære av de feilene de hadde gjort tidligere, da disse feilene ble rettet på underveis i prosjektet. Av den grunn kan det virke som at mange av feilene ikke ble dokumentert underveis. Forfatterne av rapporten tror mange av eiendomsutvikleren derfor ikke så fordelene ved dokumenteringen. De går her glipp av videre læring av feil som blir gjort. Dette kan føre til at eiendomsutvikleren gjentar de samme feilene i neste prosjekt. Ved å loggføre alt som gjøres, kan de også hindre at det oppstår juridiske konflikter og forsinkelser, ved å vise til loggført dokumentasjon. Hvis dette baserer seg på erfaring, vil det trolig oppstå problemer når en eiendomsutvikler slutter. En konsekvens kan være at stedfortrederen må starte fra *scratch*, fordi det ikke finnes noen dokumenterte tiltak som ble gjennomført av tidligere utvikler.

Basert på funnene fra undersøkelsen tyder mye på at eiendomsutviklerne opplever fordeler etter enkeltkonflikter i prosjekter og på en generell basis, ved å ha fokus på interessenthåndtering. Mye peker på at en høy grad av samarbeid og åpenhet gir et godt renommé, som videre fører til at eiendomsutviklere opplever fordeler som tillit i prosjektene. Dette gjør det lettere for utvikleren å gjennomføre vellykkede prosjekter. En lavere grad av samarbeid og mindre fokus på interessentenes innspill kan peke mot det motsatte. Fordelene ser ut til å være der aktørene har hatt en proaktiv interessentstrategi, hvor de angriper interessentkonflikter tidlig. Det å forstå at interessentene er vanlige mennesker som opptrer ulikt og tilpasse strategier etter dem, ser også ut til å hindre konflikter. Dette gir i sin tur fordeler ved at utviklere har klart å få interessenter til å gå fra motspillere til å bli støttespillere i prosjekter. Det virker ikke som det er særlig utbredt praksis å dokumentere feil og komplikasjoner som oppstår underveis i prosessene. Mye kan tyde på at flere av eiendomsutviklerne derfor ikke er klare over fordelene som kan komme av en interessenthåndtering.

#### 5.4.1 Usikkerhet

Det vil alltid være knyttet usikkerhet til eiendomsprosjekter, og da særlig i tidligfasen (Røsnes & Kristoffersen, 2009). Denne usikkerheten kan bestå av både muligheter og risikoer, der mulighetene kan vise seg å gi skjulte positive effekter, som vil være gunstige for prosjektet. Det motsatte vil gjelde for risikoen (Karlsen, 2013). Det vil derfor være grunn til å tro at eiendomsutviklerne ønsker å redusere risikoen interessentene kan utgjøre.

Som nevnt i teorikapitlet står et hvert prosjekt ovenfor en viss grad av ekstern usikkerhet (Karlsen, 2013). Gjennom intervjuene har vi avdekket at utviklerne opplever en betydelig tilstandsusikkerhet, ettersom de opplever at kommunen og administrasjonen i mange tilfeller ikke er forutsigbar i sin behandling av prosjekter. Eiendomsutvikler I fortalte følgende om kommunen: «*Uprofesjonelle aktører er ofte enklere å forholde seg til. Kommunen har utbyggingsavtaler og rekkefølgekrav som de har en tendens til å komme med i syvende time*». Dette er et eksempel på høy grad av tilstandsusikkerhet, i tillegg til at prosjektet opplever effektusikkerhet. Likevel fant vi et eksempel på det motsatte, da eiendomsutvikler E mente tilstandsusikkerheten hos det offentlige var betydelig lavere, da disse instansene var mer styrt. I dette tilfellet var utvikleren god på å engasjere kommunen i sine prosjekter, som videre kan ha vært med på å redusere usikkerheten.

Et effektivt tiltak for å redusere tilstands- og effektusikkerheten er interessenthåndtering (Karlsen, 2013). Det som er spesielt viktig for å redusere denne usikkerheten, er en grundig kartlegging og analyse av interessentene. På denne måten avdekker man interessentene i prosjektets handlingsmiljø, i tillegg til at man analyserer deres interesse og innflytelse på prosjektet. Videre vil utarbeidelse av forskjellige strategier minske responsusikkerheten. Interessenthåndtering er i så måte et effektivt verktøy for analysering og håndtering av usikkerhet (Karlsen, 2013).

Eiendomsutvikler F mente at selve poenget med interessenthåndteringen nettopp var å redusere usikkerheten. Aktørene var altså enige i at interessentene utgjorde en risiko, og la videre strategier for å redusere omgivelsesusikkerheten. Sett bort fra eiendomsutvikler F, virket det likevel ikke som interessenthåndtering ble brukt som et verktøy for usikkerhetshåndtering. I stedet ble interessentene en del av et større risikobilde.



## 6 Konklusjon

Rapportens formål var å rette søkelys mot interessenthåndtering fra en eiendomsutviklers perspektiv. I denne rapporten har problemstilling og forskningsspørsmål blitt undersøkt gjennom et teoretisk litteraturstudie og en empirisk undersøkelse, i form av semistrukturerte kvalitative intervjuer. I dette kapitlet vil det bli redegjort for konklusjonen vi har kommet fram til. Temaet for denne rapporten kommer frem gjennom problemstillingen: «*Hvordan håndteres interessenter av eiendomsutviklere i tidligfasen av eiendomsutviklingsprosjekter?*». Ut fra dette ble tre forskningsspørsmål formulert, som skulle bidra til å belyse problemstillingen. Disse var: «*I hvilken grad benyttes formelle prosesser og verktøy for å håndtere interessentene i eiendomsprosjekter?*», «*Hvis formelle prosesser og verktøy ikke benyttes i interessenthåndteringen, hvilken tilnærming er det da som benyttes, og hvorfor?*» og «*Opplever eiendomsutvikleren at interessenthåndtering gir fordeler i prosjekter?*».

Det vil også presenteres anbefalinger til videre forskning. Disse anbefalingene vil basere seg på betraktninger vi har gjort oss, i løpet av arbeidet med rapporten. Deretter vil kritikk av rapporten gjennomgås. Her ser vi kort på hva som er svakhetene med den gjennomførte undersøkelsen, og alternative gjennomføringsmetoder. Til slutt presenteres kort erfaringer vi har gjort oss i arbeidet med denne rapporten.

## 6.1 Konklusjon

Rapportens formål var å rette søkelys mot interessenthåndtering fra en eiendomsutviklers perspektiv. Gjennom problemstillingen ønsket vi å belyse hvordan eiendomsutviklere håndtere sine interesser, i tidligfasen av et eiendomsutviklingsprosjekt. Det har blitt avdekket at de fleste eiendomsutviklerne benytter en meget uformell tilnærming, uten utstrakt bruk av formelle verktøy. Rapporten har vist at eiendomsutviklerne går gjennom mange av de samme prosessene som beskrives av både Berland, Klakegg og Sefland (2014), Leikvam og Olsson (2014) og Caputo (2013), men ikke med samme grad av formalitet. Det viktigste hjelpemidlet for å både identifisere og analysere interessentene, er erfaring. Strategisk planlegging innenfor interessenthåndtering virker å være fraværende, og de benytter i stedet reaktive prosesser. Eiendomsutviklerne fokuserer nesten utelukkende på samarbeidsaktører, og sørger for at disse sammenfaller med prosjektets strategi og omgivelser. Alle eiendomsutviklerne, med unntak av utvikler C, var dyktige på den faktiske engasjeringen. De var villige til å gå i dialog med interessenten, og søkte felles løsninger. Riktignok var ikke tilnærmingen like formell som teorien beskriver, på dette steget heller. Dokumentering og rapportering i interessenthåndteringen var det svært få av aktørene som praktiserte. Det ble også avdekket at interessenthåndtering ikke fremkom som et eget fokusområde hos de utviklerne som var med i undersøkelsen. Interessenthåndteringen inngår da som en del av andre prosesser i prosjektet.

Årsaken til at en slik tilnærming benyttes, virker å være delt. En av årsakene kan være manglende kunnskap om temaet, og at eiendomsutviklerne derfor ikke ser fordelene dette arbeidet kan gi. Bruken av interessentbegrepet i eiendomsbransjen tyder også på at hovedfokus er rettet mot kunder og sluttbrukere. En annen årsak kan være at eiendomsutviklerne har erfart at interessenthåndteringen de benytter, er tilstrekkelig. Etersom svært få av utviklerne har opplevd store problemer grunnet manglende interessenthåndtering, har de få insentiver for å legge fokus på dette arbeidet i fremtidige prosjekter.

Utviklerne som har eksperimentert med interessenthåndtering gjennom proaktiv planlegging og samarbeid, virker å se fordelene dette arbeidet kan gi. Noen av fordelene som dras frem, er mer kostnadseffektive prosesser, kortere prosjektløp og bedre omdømme. Gjennom god interessenthåndtering virker det også som om usikkerheten blir redusert.

## 6.2 Anbefalinger til videre forskning

Denne rapporten har avdekket den faktiske tilnærmingen til interessenthåndtering, hos et utvalg eiendomsutviklere. Denne kunnskapen er i seg selv spennende, men åpner også døren for videre forskning. For å fremskaffe et bedre grunnlag for generalisering, er det mulig å gjennomføre den samme undersøkelsen, med et større utvalg. Man vil da kunne si noe om bransjen generelt, og ikke bare eiendomsutviklerne som har vært med i denne undersøkelsen.

I rapporten ble det ikke differensiert mellom eiendomsutviklere som hadde sitt primærvirke innenfor bolig eller næring. Det ville derfor også vært interessant å undersøke om det eksisterer forskjeller i tilnærmingen, mellom disse segmentene. Det kan tenkes at det stilles forskjellige krav, da de ofte har ulike typer interessenter å forholde seg til.

Videre hadde det vært interessant å se på disse prosessene fra et annet perspektiv. Interessenter som går igjen i samtlige prosjekter, er diverse offentlige aktører fra kommunen. Et mulig studium, vil da være å se på interessenthåndteringen som utføres, fra det offentliges perspektiv. En mulig innfallsvinkel vil her være å se hvordan det offentlige oppfatter at aktørene fremstår, og om dette sammenfaller med hva denne rapporten har avdekket.

En annen interessant innfallsvinkel, ville vært å gjennomføre en «best practice» undersøkelse av bransjen, for deretter å utvikle et gjennomføringsverktøy for håndtering av interessenter. Gjennom en slik tilnærming, vil det kunne utarbeides et verktøy basert på hverdagen eiendomsutviklerne har å forholde seg til. Dette vil igjen føre til at modellen ikke blir overkomplisert, og for akademisk i sin tilnærming.

### 6.3 Kritikk av oppgaven

Den empiriske dataen som danner grunnlaget for resultatkapittelet i rapporten baserer seg på de semistrukturerte kvalitative intervjuene. Her ble tolv ulike eiendomsutviklere fra eiendomsbransjen intervjuet. Dette har gjort det mulig å gå i dybden til hver enkelt av aktørene, og er med på å vise et godt bilde av interessenthåndteringen. Det er likevel ikke et stort nok datagrunnlag til å kunne stadfeste kausale sammenhenger. Rapporten vil kun kunne peke på eventuelle samvariasjoner.

Rapporten tok sikte på å avdekke eiendomsutvikleres tilnærming til interessenthåndtering.

Undersøkelsen ble ikke avgrenset geografisk, men likevel var det kun eiendomsutviklere med kontor i Trondheim og Midt-Norge som ble intervjuet. Det må påpekes at et flertall av disse aktørene også har avdelinger andre steder i landet. På grunn av begrensninger på tid og kostnad, ble det ikke intervjuet informanter fra andre deler av landet. Det er derfor mulig funnene gir et bedre bilde av hvordan eiendomsbransjen opererer i Trondheim, og ikke på landsbasis.

I intervjusituasjonen var det tydelige forskjeller, hva angår hvor forberedt informantene var. Dette kan videre ha ført til at de som møtte opp uforberedt, ikke hadde fått reflektert over spørsmålene. Før gjennomføringen av intervjuene påpekte vi at det var ønskelig at informantene leste gjennom intervjuguiden. Det er mulig at dette skulle blitt uttrykt tydeligere, og at man dermed kunne forsikret seg om at samtlige informanter stilte forberedt til intervjuet.

Selv om det påpekes enkelte svakheter ved undersøkelsesdesignet, er vi som forskere fornøyde med gjennomføringen. Spesielt positiv var erfaringene fra de semistrukturerte kvalitative intervjuene, som gjorde det mulig for informantene å utforske spennende digresjoner. Denne informasjonen gjorde det lettere for forskerne å forstå interessenthåndtering i praksis.

## 6.4 Erfaringer

Helt til slutt ønsker vi kort å oppsummere de erfaringene vi har gjort oss ved gjennomføring av denne rapporten. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært både lærerik, og gitt oss et innsyn i hvordan håndtering av interessenter gjennomføres i praksis hos diverse eiendomsutviklere. Vi har erfart at mye av det som gjøres av aktørene, baserer seg på lang erfaring fra bransjen.

Ettersom denne rapporten har to forfattere, har prosessen også lært oss mye om samarbeid, og det å jobbe sammen over lengre tid. Det som har vært avgjørende for et godt samarbeidsklima, har vært klare retningslinjer, og tydelighet på hva som forventes av hverandre. Muligheten til å kunne belyse et problem fra ulike ståsted, har vært svært nyttig i denne prosessen. Gjennom gode diskusjoner har vi hjulpet hverandre videre, og kommet frem til gode løsninger, som er bedre enn hva vi hadde klart hver for oss.

Avslutningsvis var vi veldig fornøyde med gjennomføringen av intervjuene i denne rapporten. Vi fikk gjennomført intervjuer med nesten samtlige av eiendomsutviklerne som ble kontaktet. Intervjuene ble også gjennomført over en relativ kort tidsperiode. Det ble satt opp et tidskjema med frister for gjennomføring av intervjuene, kontaktinformasjon og sted for intervjuet. Det var derfor svært få komplikasjoner knyttet til kontakt med aktørene, og selve gjennomføringen. Vi erfarte at hvis vi var tydelige på hvem vi var, og sa hva vi ønsket å undersøke, var de fleste eiendomsutviklerne veldig behjelpelige. Det var også en fordel å sende ved intervjuguide, problemstilling med forskningsspørsmål, og utvalgte definisjoner på forhånd. Dette ga intervjuobjektene en mulighet til å forberede seg på temaet, og spørsmålene som ble stilt.



## 7 Referanser

Berland, N.J, Klakegg, O.J, og Sefland, A. (2014). *Stakeholders management fieldbook*. [Online]

Tilgjengelig fra

[https://play.google.com/store/books/details/Nils Jacob Berland Stakeholder Management Fieldbook?id=aUrwAAQBAJ](https://play.google.com/store/books/details/Nils+Jacob+Berland+Stakeholder+Management+Fieldbook?id=aUrwAAQBAJ) [Lastet ned 29.10.2015]

BusinessDictionary (2015) *Stakeholder*. [Online]. Tilgjengelig fra

<http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html> [Lastet ned 03.11.2015]

Caputo, A. (2013). *Systemic Stakeholders' management for real estate development projects*. Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 5, No. 1, 66-82.

*Challenges for Stakeholder Theory - R. Edward Freeman Invited by ESSEC Business School*. (2013).

[Videoklipp]. Hentet fra: <http://knowledge.essec.edu/en/business-society/stakeholder-theory-offering-hope-for-the-future.html>

Christensen, S. og Kreiner, K. (1991). *Prosjektledelse under usikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Cleland, D. og Bidanda, B. (2009). *Project management circa 2025*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Dahl, A. Åsvang (2015). *Positiv risiko i eiendomsutviklingsprosjekter*. NTNU, Trondheim

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Dinsmore, P. & J. Cabanis-Brewin (2005). *The AMA Handbook of Project Management*. New York, AMACOM.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Pitman.

Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory – The state of the art*. New York. Cambridge University Press.

- Grenness, T. (1997). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo, Tano Aschehoug.
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Bedriftsøkonomens Forlag.
- J.W. Cappelens forlag. (1977). *Terminologien i norsk språklære*. I kommisjon hos Cappelen, Oslo.
- Johannessen, A., et al. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt.
- Karlsen, Jan Terje (2013). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Leikvam, G. & Olsson, N. (2014). *Eiendomsutvikling*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Littau, P., Jujagiri, N. og Adlbrecht, G. (2010). *25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009)*. Project Management Journal, Vol. 41, No. 4, 17-29.
- Mainardes, E., Alves, H. & Raposo, M. (2012). *A model for stakeholder classification and stakeholder relationships*. Management Decision, Vol. 50, No. 10, 1861-1879.
- Milliken, Frances J. (1987). *Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect and response uncertainty*. Academy of management review, vol. 12, 133-143.
- Olsson, N. (2011). *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim, Tapir akademisk.
- Pinto, J. K. (1998). *Project management handbook*. San Francisco. Jossey-Bass Inc.
- Roos, G., et al. (2010). *Strategi: en innføring*. Bergen, Fagbokforl.
- Røsnes, A. & Kristoffersen, Ø. (2009) *Eiendomsutvikling i tidlig fase*. Oslo. Senter for eiendomsfag AS.
- Samset, K. (2008). *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept*. Trondheim, Tapir akademisk forl.



SNL. (2009). *Interessent*. I Store norske leksikon. [Online]. Tilgjengelig fra <https://snl.no/interessent> [Lastet ned 03.11.2015].

Trondheim Kommune. (2016). *Adresseliste for plansaker*. [Online]. Tilgjengelig fra <https://www.trondheim.kommune.no/content/1117723661/Adresseliste-for-plansaker> [Lastet ned 05.05.2016].

Ward, S.C., Curtis, B. og Chapman C.B. (1991). "*Objectives and performance in construction projects.*" *Construction management and economics*, vol. 9, s.343-353.

## 7.1 Liste over lover

2008: Pbl. Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven) av 27. juni 2008 nr 71.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

# Intervjuguide

**Oppgavens tema:** Eiendomsbransjens håndtering av interessenter i tidligfasen av eiendomsprosjekter. Forskningsspørsmålene vi ønsker å belyse er:

- 1. I hvilken grad benyttes formelle prosesser og verktøy for å håndtere interessentene i eiendomsprosjekter?*
- 2. Hvis formelle prosesser og verktøy ikke benyttes i interessenthåndteringen, hvilke metoder er det da som benyttes, og hvorfor?*
- 3. Opplever eiendomsutvikleren at en interessenthåndtering gir fordeler i prosjekter?*

Noen av spørsmålene i intervjuguiden kan virke veldig akademisk. Under intervjuet er det ikke viktig for oss at språkbruken og terminologien skal være akademisk korrekt. Vi ønsker bare å få et inntrykk av hvilket arbeid som faktisk gjøres. Under følger noen sentrale definisjoner som vi har lagt til grunn i vår oppgave. Grunnen til at vi legger disse ved, er for å unngå misforståelser, og for å vise hva vi mener med de forskjellige spørsmålene.

**Definisjon av interessent:** «[...] a person, organisation or group that somehow are affected by the present endeavour. Stakeholders (interessenter) may have only one thing in common — they may affect or be affected by the activity of the present endeavour».

**Definisjon av tidligfase i et prosjekt:** «[...] det stadiet da prosjektet bare eksisterer konseptuelt, før det operasjonaliseres. Den omfatter alle aktiviteter fra idéen blir unnfanget til endelig beslutning om gjennomføring blir tatt».

#### **Spørsmål:**

##### **Fase 1:**

- Hva legger dere i ordet «interessent»?
- Hvem anser dere som interessenter i deres prosjekter?
- Hvordan får dere oversikt over hvem interessentene i prosjektene deres er?

##### **Fase 2:**

- Etter at interessentene er kartlagt, hva vil være neste steg i prosessen?
- Anser dere interessenten for å representere en usikkerhet i prosjektene deres, og vurderes interessentene med tanke på risikoen de representerer for prosjektet?

### **Fase 3:**

- Legges det noen «interessentstrategi» på bakgrunn av den utarbeidede informasjonen?
- Hva har størrelse, kompleksitet og/eller ressurser knyttet til deres prosjekter å si for tilnærmingen til interessentene?

### **Fase 4:**

- Hvordan foregår den faktiske interaksjonen og kommunikasjonen med de forskjellige interessentene?
- Har dere opplevd at interessenter har beveget seg fra å være motstander til å være støttespiller for et prosjekt?

*Hva gjorde dere i så fall for å oppnå dette?*

*Har eventuelt en interessent gått fra å være en støttespiller til å bli motstander?*

### **Konkrete prosjekteksempler**

- Har dere eksempler på prosjekter hvor det har vært utilstrekkelig kartlegging, kategorisering, håndtering eller andre interessentrelatert arbeid?
- Hva er det som avgjør tilnærmingen av interessenter i tidligfasen av et prosjekt?
- Hvilke aspekter ved interessenthåndteringen i deres prosjekter, er det dere mener kunne vært håndtert bedre eller gjort annerledes?
- Har dere vært med på prosjekter hvor en interessentstrategi har slått feil?

*Hva var i så fall grunnen til at det gikk galt, og hva ble konsekvensene?*

## 8.2 Vedlegg 2: Forespørsel om intervju til masteroppgave

### **Forespørsel om intervju til masteroppgave**

*"Interessenthåndtering i eiendomsbransjen"*

#### **Bakgrunn og hensikt**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et intervju for å gi kunnskap om interessenthåndteringen i eiendomsbransjen. Dette er en dynamisk bransje, som ofte blir sett på som lite akademisk. Vi ønsker derfor å kartlegge det praktiske arbeidet som legges ned i forbindelse med interessenthåndteringen, i forhold til hva som beskrives i litteraturen. Dette kan bidra til å tydeliggjøre eventuelle forskjeller, og områder med rom for forbedring. Det har etterhvert blitt utarbeidet mange modeller og fremgangsmåter, og vi ønsker å undersøke i hvilken grad disse blir benyttet. Resultatene kan også bidra til å belyse hvilke fremgangsmåter som faktisk benyttes, og legge til rette for utarbeidelse av modeller som gir et mer korrekt bilde av den faktiske situasjonen.

#### **Hva innebærer studiet?**

Studiet innebærer ett intervju, på cirka 1-1,5 timer.

#### **Mulige fordeler og ulemper**

Fordeler med å delta i studiet er at intervjuobjektet kan få mer inngående kunnskap om diverse metoder for interessenthåndtering. Vi kjenner ikke til noen ulemper i forbindelse med denne studien.

#### **Hva skjer med informasjonen som omhandler deg og det du sier?**

Det vil bli gjort lydopptak og transkribering av intervjuene. Disse vil ikke bli gjort tilgjengelig for andre, og vil bli slettet etter rapporten er ferdig utarbeidet. Utdrag fra intervjuet kan bli gjengitt i rapporten, men vil fremkomme anonymt. Det samme gjelder for alt av personopplysninger.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn, trekke ditt samtykke til å delta i studie. Dette vil ikke få konsekvenser for din videre behandling. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker din øvrige behandling.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studie, kan du kontakte:

**Andreas Bøifot**, masterstudent NTNU

Tlf: +47 93021911

E-mail: [andreboi@stud.ntnu.no](mailto:andreboi@stud.ntnu.no)

**Hans Henrik Holck**, masterstudent NTNU

Tlf: +47 95762895

E-mail: [hholck@gmail.com](mailto:hholck@gmail.com)

#### **Samtykkeerklæring følger**

*«Interessenthåndtering i eiendomsbransjen»*

**Samtykke til deltakelse på intervju**

Jeg er villig til å delta i studie

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)